

Willi Diez, Stefan Reindl, Hannes Brachat (Hrsg.)



UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Grundlagen der Automobilwirtschaft

Das Standardwerk der Automobilbranche

AUTOHAUS

BUCH & FORMULAR

Grundlagen der Automobilwirtschaft

Willi Diez
Stefan Reindl
Hannes Brachat (Hrsg.)

Grundlagen der Automobilwirtschaft

Das Standardwerk der Automobilbranche

AUTOHAUS
BUCH & FORMULAR

Prof. Dr. Willi Diez

Professor an der Hochschule für Wirtschaft
und Umwelt, Direktor des Instituts für
Automobilwirtschaft
Nürtingen-Geislingen

Prof. Dr. phil. Stefan Reindl

Stellv. Direktor des Instituts für Automobilwirtschaft
(IFA), Studiendekan Automotive Business &
Management, Hochschule für Wirtschaft und
Umwelt
Nürtingen-Geislingen

Hannes Brachat

Herausgeber AUTOHAUS, Professor (em.) und
Lehrbeauftragter an der Hochschule für Wirtschaft
und Umwelt
Nürtingen-Geislingen

ISBN 978-3-574-60014-2

© 2001 Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München GmbH, Aschauer Straße 30, 81549 München.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

Die Haftung für die Inhalte der Internetverweise wird, trotz sorgfältiger inhaltlicher Überprüfung, ausgeschlossen! Für die Seiteninhalte ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich.

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Folgenden die männliche Form (z. B. Mitarbeiter) verwendet. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch für Männer und Frauen gleichermaßen.

6. Auflage 2016

Stand: Mai 2016

Produktmanagement/Lektorat: Kerstin Bandow

Herstellung: Markus Tröger

Satz&Layout: Datagroup Int., Timisoara

Umschlaggestaltung: Bloom Project GmbH, München

Titelbild: vectorfusionart / Fotolia

Druck: AZ Druck- und Datentechnik GmbH, Heisinger Str. 16, D-87437 Kempten

Vorwort

Den schnellen Veränderungsprozessen entsprechend, ist die nunmehr schon 6. Auflage der »Grundlagen der Automobilwirtschaft« aktualisiert und ergänzt worden. Obwohl es in diesem Werk in der Tat um die Vermittlung von »Grundlagen« geht, sollen doch auch stets die aktuellen Entwicklungen angemessen dargestellt und bewertet werden.

Hinzu kommt, dass sich gerade viele der bisherigen »Grundlagen« der Branche verändern: Als Beispiele seien nur drei Stichworte genannt: »Globalisierung«, »Elektrifizierung« und »Digitalisierung«. Alle die damit bezeichnenden Veränderungen und Trends haben weitreichenden Einfluss nicht nur auf die Automobilindustrie, sondern auch und gerade auf den Automobilhandel. Vor allem die Digitalisierung beeinflusst alle relevanten Geschäftsfelder des Autohauses – den Neu- und Gebrauchtwagenverkauf, aber auch das Service- und Teilegeschäft.

Wie bei den vorausgehenden Auflagen sollen auch mit dieser 6. Auflage Antworten auf aktuell drängende Fragen gegeben und gleichzeitig Orientierungswissen vermittelt werden: Welches sind die Faktoren, die das Automobilgeschäft künftig treiben? Mit welchen Veränderungen muss die Branche in den nächsten Jahren rechnen? Und schließlich: Was sind die Stellhebel, um in einem turbulenten Umfeld erfolgreich zu bleiben? Das sind Fragen, die über den Tag hinaus weisen und auf die dieses Buch fundierte Antworten geben will.

Ein großer Teil der Autoren rekrutiert sich aus Professoren und Lehrbeauftragten an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU) Nürtingen-Geislingen, die in den automobilwirtschaftlichen Bachelor- und Masterstudiengängen lehren. Daher sind wir sicher, dass neben den Branchenpraktikern auch die Studierenden in automobilwirtschaftlichen Studiengängen mit diesem Buch eine wichtige, weil aktuelle und kompetente Arbeitsgrundlage erhalten.

Die Herausgeber danken allen Autoren für ihr Engagement beim Verfassen ihrer Beiträge. Wir hoffen, dass wir den Anspruch erfüllen, aus etwas Gutem etwas noch Besseres gemacht zu haben. Dies verbinden wir mit dem Wunsch und der Hoffnung, dass auch die vorliegende Ausgabe dieses umfassenden Grundlagenwerks wiederum eine so erfreuliche Aufnahme finden wird wie die vorausgegangenen Auflagen.

Geislingen, im Mai 2016

Prof. Dr. Willi Diez

Prof. Dr. Stefan Reindl

Prof. Hannes Brachat

Inhaltsverzeichnis

1	Struktur und Bedeutung des Automobilmarktes in Deutschland	1
1.1	Automobilität, Wirtschaft und Gesellschaft	3
1.2	Das Automobil als Wirtschaftsfaktor	3
1.2.1	Begriff und Abgrenzung der Automobilwirtschaft	3
1.2.2	Die Struktur der Automobilwirtschaft und ihrer Teilbereiche	4
1.2.3	Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Automobilwirtschaft	6
1.2.4	Bedeutung des Automobils für weitere volkswirtschaftliche Zielgrößen	7
1.3	Nachfragestruktur und -entwicklung	9
1.3.1	Grundbegriffe der Marktanalyse	9
1.3.2	Bestandsentwicklung	12
1.3.3	Nachfrageentwicklung	15
1.3.4	Bestimmungsfaktoren der Automobilmachfrage	17
1.4	Anbieter- und Angebotsstrukturen	20
1.4.1	Konzentrationsprozess in der Automobilindustrie	20
1.4.2	Konzentrationsgrad auf dem deutschen Automobilmarkt	21
1.4.3	Strategische Optionen für Automobilanbieter	23
1.4.4	Marktform und Wettbewerbsintensität	25
1.5	Fazit	26
2	Das Automobil als dominierendes Verkehrsmittel	29
2.1	Bedeutung des Automobils für Personenverkehr und Gütertransport	31
2.2	Entwicklung und Struktur des Personenverkehrs	32
2.2.1	Mobilität und Personenverkehr	32
2.2.2	Die Rolle des Automobils im Personenverkehr	36
2.3	Entwicklung und Struktur des Güterverkehrs	38
2.3.1	Entwicklungslinien im Güterverkehr	38
2.3.2	Die Rolle des Lkw im Güterverkehr	40
2.4	Mobilität und Verkehrspolitik	42
2.4.1	Grundlegende Aspekte der Verkehrspolitik	42
2.4.2	Verkehrspolitische Handlungsfelder	45
2.5	Perspektiven der Verkehrsentwicklung	55
3	Das Management der automobilwirtschaftlichen Wertschöpfungsstrukturen	57
3.1	Einleitung	59
3.2	Integrationsformen zur Gestaltung von Wertschöpfungsstrukturen	60
3.2.1	Vertikale Integration	60
3.2.2	Weitere Formen der Integration	61
3.2.3	Netzwerkstrukturen	62
3.3	Messung des Integrationsgrades in Wertschöpfungsstrukturen	63
3.3.1	Messung der Fertigungstiefe	63

3.3.2	Differenzierte Betrachtung der Fertigungstiefe.....	64
3.3.3	Messung der Vertriebstiefe.....	65
3.4	Transaktionskostentheorie und Wertschöpfungsstrukturen	66
3.4.1	Transaktionskostentheorie und Transaktionskosten	66
3.4.2	Koordinationsformen zur Leistungserstellung.....	68
3.4.3	Entscheidungsregeln	69
3.5	Determinanten bei der Gestaltung automobilwirtschaftlicher Wertschöpfungsstrukturen	71
3.5.1	Kostenwirtschaftliche Determinanten	71
3.5.2	Absatzwirtschaftliche Determinanten	74
3.5.3	Strategische Determinanten	76
3.6	Fazit und Ausblick	77
4	Herausforderung Globalisierung: Rahmenbedingungen einer ganzheitlichen Strategie für Automobilhersteller	81
4.1	Einleitung	83
4.2	Zahlen, Fakten und Prognosen	84
4.2.1	Produktion und Verkauf	84
4.2.2	Motorisierungsdichte.....	86
4.2.3	Märkte China und Indien	87
4.3	Herausforderungen im globalen Kontext	87
4.3.1	Geopolitischer Wandel	87
4.3.2	Wandel von Mobilitätsanforderungen	87
4.3.3	Ökologisierung.....	88
4.3.4	Konsolidierung.....	89
4.3.5	Neue Marktteilnehmer.....	90
4.4	Maßnahmen im globalen Kontext	91
4.4.1	Erschließung von Wachstumsmärkten	91
4.4.2	Mix alternativer Antriebe	92
4.4.3	Neue Mobilitätskonzepte und Geschäftsmodelle.....	93
4.4.4	Global-lokale Organisationsstrukturen.....	95
4.5	Fallbeispiele	96
4.5.1	Volkswagen	96
4.5.2	Geely	97
4.5.3	Vergleich der beiden Fallbeispiele.....	98
4.6	Zusammenfassung	99
5	Rechtsgrundlagen des Automobilvertriebs	101
5.1	Vorbemerkung	103
5.2	Verbot wettbewerbsbeschränkenden Verhaltens gem. Art. 101 Abs. 1 AEUV	103
5.2.1	Wettbewerbsbeschränkendes Verhalten	103
5.2.2	Adressaten des Kartellverbots gemäß Art. 101 Abs. 1 AEUV	105
5.2.3	Verhinderung, Einschränkung und Verfälschung des Wettbewerbs.....	106

5.2.4	Freistellung vom Verbot wettbewerbsbeschränkenden Verhaltens gem. Art. 101 Abs. 3 AEUV	108
5.3	Gruppenfreistellung im Automobilssektor – Überblick	110
5.4	Vertikal-GVO Nr. 330/2010	110
5.4.1	Anwendungsbereich der GVO Nr. 330/2010	110
5.4.2	Maßgebliche Marktanteilsschwelle, Art. 3 GVO Nr. 330/2010	111
5.4.3	Kernbeschränkungen, Art. 4 GVO Nr. 330/2010	114
5.4.4	Nicht freigestellte Beschränkungen, Art. 5 GVO Nr. 330/2010	125
5.4.5	Code of Conduct	128
5.5	GVO Nr. 461/2010	128
5.5.1	Anwendungsbereich	129
5.5.2	Zusätzliche Kernbeschränkungen, Art. 5 GVO Nr. 461/2010	132
5.5.3	Wettbewerbsverbote in den Kfz-Anschlussmärkten	135
5.5.4	Besondere Anforderungen an qualitativ-selektive Vertriebssysteme auf den Kfz-Anschlussmärkten	135
6	Autohaus-Management	139
6.1	Aufgaben und Herausforderungen für das Management im Autohaus	140
6.1.1	Die klassischen Leistungsfaktoren im Autohaus	140
6.1.2	Herausforderungen für das Management	140
6.1.3	Schlüsselfragen für die Branchenperspektiven bis 2020	143
6.2	Neuwagenmanagement im Autohaus	145
6.2.1	Die Mengendimension	145
6.2.2	Pkw-Neuwagen-Vertriebswege	146
6.2.3	Automobile Modellvielfalt – die Zukunft?	150
6.2.4	Die Probefahrt	151
6.2.5	Online-Neuwagenkonfigurator	151
6.2.6	Verkäuferentlohnung	152
6.2.7	Neuwagen-Auslieferung	152
6.2.8	Werksabholung – Kundencenter	153
6.2.9	Margensysteme im Automobilhandel	154
6.2.10	Automobile Neuwagenpreiswüste	154
6.2.11	Neuwagenverkauf per Internet	155
6.2.12	Freie Neuwagenbörsen	156
6.2.13	Mehrmarkenvertriebskonzepte	157
6.3	Gebrauchtwagenmarktstrukturen in Deutschland	157
6.3.1	Gebrauchtwagen-Dimensionen	157
6.3.2	Prognosen – Gebrauchtwagen-Besitzumschreibungen	159
6.3.3	Gebrauchtwagenstrukturveränderungen 2002 bis heute	160
6.3.4	Kunden-Prioritäten beim Gebrauchtwagenkauf	163
6.3.5	Gebrauchtwagenbörsen	164
6.3.6	Gebrauchtwagenauktionen	165
6.3.7	Konzeption der Gebrauchtwagenherstellerprogramme	166
6.3.8	Die »Gebrauchtwagenmarke« des Herstellers	167

6.3.9	Die Gebrauchtwageneigenmarke im Automobilhandel	167
6.3.10	Gebrauchtwagen-Management-Systeme	168
6.3.11	Gebrauchtwagen-Prozessmanagement	168
6.3.12	Gebrauchtwagenbewertung und Preispolitik	171
6.3.13	Gebrauchtwagengarantie und Kfz-Versicherung	172
7	Controlling in der Automobilwirtschaft	177
7.1	Einführung und Grundlagen	178
7.2	Strategisches Controlling	181
7.2.1	Ziele und Subsysteme	181
7.2.2	Ausgewählte Instrumente	181
7.3	Operatives Controlling	191
7.3.1	Ziele und Subsysteme	191
7.3.2	Ausgewählte Instrumente	191
7.4	Rating	197
8	Finanz- und Investitionsmanagement im Automobilhandel	201
8.1	Betriebswirtschaftliche Grundlagen	203
8.1.1	Bilanzstruktur	203
8.1.2	Kapitalbedarf und Kapitaldeckung	204
8.1.3	Finanzstruktur	205
8.2	Das Kreditgeschäft	206
8.2.1	Sicherheiten	206
8.2.2	Die Rahmenbedingungen der Kreditfinanzierung	209
8.3	Das Rating	210
8.3.1	Rating – die Eintrittskarte für das Kreditgeschäft	210
8.3.2	Nur schwer vergleichbar – die unterschiedlichen Ratingnoten der deutschen Banken	210
8.3.3	Wie Rating funktioniert	211
8.3.4	Rating-Warnsignale – nicht vorhersehbare Ereignisse mit Auswirkungen	212
8.3.5	Risikoorientierte Zinskonditionen	212
8.3.6	Orientierungspunkte für Zinskonditionen	213
8.4	Finanzierungsarten	214
8.5	Zukünftige Einflüsse auf das Finanzmanagement im Autohaus	214
8.5.1	Ratingorientierte Unternehmensführung und eine professionelle Finanzkommunikation	214
8.5.2	Die Regulierung des Kreditgeschäfts nach Basel III	215
8.6	Fazit	217
9	Personalmanagement im Automobilhandel	219
9.1	Einleitung	221
9.2	Veränderungen in der Gesellschaft und ihre Auswirkungen auf den Automobilhandel	221
9.2.1	Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert	221
9.2.2	Herausforderungen für Unternehmen	222
9.3	Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterengagement	226

9.3.1	Gallup-Studie zur Arbeitnehmerzufriedenheit	227
9.3.2	Die Mitarbeiterbefragung als Instrument der Unternehmensführung.....	228
9.4	Mitarbeiter gewinnen	232
9.4.1	Personalbeschaffung auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt im Vergleich	232
9.4.2	Personalauswahl	234
9.4.3	Die Integration neuer Mitarbeiter	235
9.5	Mitarbeiter motivieren	236
9.5.1	Der Harvard-Ansatz	237
9.6	Mitarbeiter binden	238
9.6.1	Die Bedeutung der Mitarbeiterbindung und -loyalität	238
9.6.2	Konzepte zur Mitarbeiterbindung	240
9.6.3	Materielle Anreizsysteme	240
9.6.4	Immaterielle Anreizsysteme	242
9.7	Employer Branding	243
9.7.1	Was steckt hinter dem Begriff Employer Branding?	243
9.7.2	Ziele des Employer Brandings	243
9.7.3	Weitere positive Auswirkungen	244
9.7.4	Employer-Branding-Strategie	245
9.8	Leistungsorientierte Vergütung als Renditebringer im Autohaus	246
9.8.1	Ein funktionierendes Vergütungssystem	246
9.8.2	Ertragssteigerung durch leistungsorientierte Vergütung	247
9.8.3	Einführung neuer Vergütungsregelungen	247
9.8.4	Von der Idee zu einem belastbaren Konzept	249
9.9	Zukunftsorientierte Personalpolitik im Autohaus – das Wichtigste in Kürze	249
10	Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme und die Rolle des Automobilhandels	255
10.1	Einleitung	257
10.2	Vertriebswege und Vertriebssysteme	257
10.2.1	Grundlegende Vertriebswege	257
10.2.2	Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme.....	259
10.3	Vertriebsnetzplanung	268
10.3.1	Begriff und Entscheidungstatbestände	268
10.3.2	Einflussfaktoren auf die Vertriebsnetzplanung	269
10.3.3	Ablauf der Vertriebsnetzplanung	270
10.3.4	Optimierung und Re-Organisation eines Vertriebsnetzes	274
10.4	Die Führung vertraglicher Vertriebssysteme	274
10.4.1	Systemführerschaft des Herstellers	274
10.4.2	Führungsinstrumente	274
10.5	Entwicklungstendenzen und Perspektiven: Acht Trends prägen den Automobilvertrieb der Zukunft	278
10.5.1	Rahmenbedingungen für den Automobilvertrieb der Zukunft	278
10.5.2	Fortsetzung des Konsolidierungsprozesses im Automobilhandel.....	280
10.5.3	Zunehmende Bedeutung von Händlergruppen	281

10.5.4	Weitere Ausbreitung des Mehrmarkenhandels	282
10.5.5	Steigende Bedeutung des Direktvertriebs	283
10.5.6	Zunehmende Bedeutung internetbasierter Verkaufsmodelle	284
10.5.7	Effizientes CRM als Erfolgsfaktor	285
10.5.8	Car-IT verändert Kundenbeziehung	286
10.5.9	Innovative Mobilitätskonzepte	286
10.6	Fazit und Ausblick	287
11	Kundenbeziehungsmanagement und die Rolle des Internets	289
11.1	Einleitung	291
11.2	Kundenlebenszyklen als Grundlage des Kundenbeziehungsmanagements	291
11.3	Aufbau von Kundenbeziehungen	293
11.3.1	Generierung von Kundenkontakten	293
11.3.2	Qualifizierung von Kundenkontakten	293
11.3.3	Konversion von Kundenkontakten in Kaufabschlüsse	294
11.4	Stabilisierung von Kundenbeziehungen	296
11.4.1	Kundenzufriedenheit als Grundlage stabiler Kundenbeziehungen	296
11.4.2	Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	299
11.4.3	Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Kundenbindung	300
11.4.4	Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf die Profitabilität	303
11.5	Kundenrückgewinnung	303
11.6	Die Rolle des Internets im Kundenbeziehungsmanagement	303
11.6.1	Die Rolle des Internets beim Aufbau von Kundenbeziehungen	304
11.6.2	Aufbau von Kundenbeziehungen über Herstellerportale	306
11.6.3	Aufbau von Kundenbeziehungen über Händlerwebsites	308
11.6.4	Aufbau von Kundenbeziehungen über Marktplätze	309
11.6.5	Phasen der Kundenbeziehung	310
11.6.6	Geschäftsmodelle im Internet	311
11.7	Zusammenfassung und Ausblick	312
12	Mobilitätsdienstleistungen in der Automobilwirtschaft	315
12.1	Rahmenbedingungen der individuellen Mobilität	316
12.2	Angebotsstrukturen in der Automobilwirtschaft	317
12.2.1	Das automobilen Dienstleistungsspektrum	317
12.2.2	Mobilität schaffende Dienstleistungen	318
12.2.3	Mobilität sichernde Dienstleistungen	324
12.2.4	Mobilität erweiternde Dienstleistungen	336
12.3	Umsetzung und Praxisrelevanz von Mobilitätsdienstleistungen	343
12.3.1	Kann-, Soll- und Muss-Dienstleistungen in der Automobilwirtschaft	343
12.3.2	Fazit	344
13	Hersteller-Zulieferer-Beziehung: Strukturen und Perspektiven	347
13.1	Einleitung	349
13.2	Struktur und Geschäftsmodelle in der Zulieferindustrie	349

13.2.1	Entwicklung von Zulieferstrukturen	349
13.2.2	Zuliefertypen und Geschäftsmodelle	351
13.2.3	Netzwerkstrukturen	353
13.3	Situation der Zulieferindustrie	355
13.3.1	Konzentrationsprozess	355
13.3.2	Herausforderungen	356
13.4	Zusammenarbeit in Hersteller-Zulieferer-Beziehungen	358
13.4.1	Grundlagen der Zusammenarbeit	358
13.4.2	Prozessunterstützung durch Portale	361
13.5	Fazit und Ausblick	361
14	Aftersales-Management im Automobilhandel	365
14.1	Bedeutung des Aftersales für den Automobilhandel	367
14.2	Aftersales im Wandel: Fünf Trends bestimmen das Servicegeschäft der Zukunft	368
14.2.1	Trend I: Rückläufiges Marktvolumen	368
14.2.2	Trend II: Ältere Fahrzeuge gewinnen an Bedeutung	370
14.2.3	Trend III: Polarisierung der Kundenwelten	370
14.2.4	Trend IV: Technologischer Wandel	371
14.2.5	Trend V: Verschärfung der Wettbewerbssituation	373
14.3	Nachhaltige Profitabilität im Aftersales – Geschäftsfelder und Strategien	375
14.3.1	Überblick	375
14.3.2	Wartung und Reparatur	375
14.3.3	Teile- und Zubehörgeschäft	378
14.3.4	Zusammenfassende Übersicht: Umsatzrelevante Geschäftsfelder im Aftersales	381
14.4	Strategien und Maßnahmen zur Kundengewinnung und Kundenbindung im Aftersales	382
14.4.1	Überblick	382
14.4.2	Garantie- und Finanzdienstleistungen	382
14.4.3	Aktives Servicemarketing	383
14.4.4	Zielgruppenbezogene Service-Angebote	383
14.4.5	Saisonale Service-Angebote	383
14.4.6	Customer-Satisfaction-Management	384
14.4.7	Loyalisierungs- und Rückgewinnungsprogramme	385
14.4.8	Werkstattportale	385
14.4.9	Dialogannahme	385
14.4.10	Cross-Selling	386
14.5	Kostenbezogene Aktivitäten	387
14.5.1	Überblick	387
14.5.2	Optimierung der Betriebsgröße	387
14.5.3	Flexibilisierung der Kostenstruktur	388
14.5.4	Prozessoptimierung in der Werkstatt	390
14.5.5	Optimierung des Teileeinkaufs	390
14.5.6	Professionalisierung des Personalmanagements	390
14.6	Die Rolle der Automobilhersteller im Aftersales-Geschäft	391

14.6.1	Strategien der Automobilhersteller im Aftersales.....	391
14.6.2	Ansatzpunkte zur Unterstützung des Handels im Aftersales.....	392
14.7	Zusammenfassung und Ausblick	393

Serviceteil

	Autorenverzeichnis	396
	Literaturverzeichnis	401
	Stichwortverzeichnis	416

1.1 Automobilität, Wirtschaft und Gesellschaft

Hätte jemand vor über 100 Jahren die kühne Vision geäußert, dass irgendwann in der Zukunft nahezu jeder über ein eigenes Fahrzeug verfügen würde, mit dem man mühelos in wenigen Stunden mehrere 100 Kilometer zurücklegen kann, so wäre von überzogenen Fantasien die Rede gewesen. In der Tat, dass ein Fuhrwerk oder eine Kutsche ohne Zugtiere auskommen würde, darüber wären die Menschen in dieser Zeit erstaunt gewesen. Erste »Benzinkutschen« wurden dennoch zum Ende des 19. Jahrhunderts der Öffentlichkeit vorgestellt. Gottlieb Daimler und Wilhelm Maybach haben bereits 1886 mit ihrem schnell laufenden Benzinmotor in einer Kutsche den Grundstein für das erste Automobil gelegt. Ja, »automobil« steht für »selbstfahrend«. Dieses erste Automobil erreichte nur rund 18 km/h – dies war zwar langsamer als die Fortbewegung mit Pferdekutschen, es war aber wesentlich schneller als zu Fuß. Dieses Vehikel fuhr 1887 erstmals von Stuttgart nach Cannstatt. Aber auch Carl Benz hatte schon im Vorfeld – bereits 1885 – eine motorisierte Kutsche in seiner Werkstatt umgesetzt. Das benzingetriebene Dreirad konnte sich allerdings erst 1888 – also ein Jahr nach dem Daimler-Maybach-Debüt – während einer Fahrt von Mannheim nach Pforzheim in der Praxis bewähren.

Automobile wurden ausgehend von diesen Pionierleistungen zunächst in Handwerksbetrieben hergestellt. Erst im Jahr 1913 – also mehr als 20 Jahre nach den Debüts – zeigte Henry Ford in den USA die Chancen der Fließbandfertigung auf. Diese Fertigungsmethode, die bereits eine Standardisierung einzelner Bauteile und Module sowie eine Art Rationalisierung und Arbeitsteilung voraussetzte, ermöglichte es, Automobile zu moderaten Abnehmerpreisen anzubieten. Das erste Fahrzeug, das Ford mit dieser Fertigungsart herstellte, war das T-Modell – umgangssprachlich liebevoll »Tin Lizzie«, also »Blechiesel« genannt. Wesentlich später gründeten die Pioniere Gottlieb Daimler und der Rennwagen-Konstrukteur Carl Benz 1926 die Daimler-Benz AG mit der Fahrzeugmarke »Mercedes«. Mercedes war übrigens die Tochter des österreichischen Geschäftsmannes und Daimler-Benz-Vertriebspartners Emil Jellinek. Festzuhalten bleibt allerdings, dass die Massenmotorisierung mittels Automobil durch die Einführung der Fließbandfertigung von Henry Ford bereits vor der Gründung von Daimler-Benz vorgezeichnet war. Die individuelle Mobilität konnte nur mit erschwinglichen Automobilen erreicht werden. Im Rückblick zeigt sich, dass diese Entwicklung weitreichende Folgen für die Lebensgestaltung, insbesondere für die Intensität und die Häufigkeit sozialer Kontakte sowie für das Wirtschaftsleben haben sollte.

1.2 Das Automobil als Wirtschaftsfaktor

1.2.1 Begriff und Abgrenzung der Automobilwirtschaft

Eine wirtschaftlich sinnvolle Definition der Automobilwirtschaft kann sich weder auf den allgemeinen Sprachgebrauch noch auf die amtliche Statistik stützen. Während in der Umgangssprache der Begriff der »Automobilindustrie« sehr stark dominiert, der aber den gesamten Bereich des Automobilhandels ausschließt, findet sich in den Veröffent-

lichungen des Statistischen Bundesamtes lediglich der Begriff des »Straßenfahrzeugbaus«. Dieser beinhaltet jedoch auch die Herstellung von Fahrrädern und Fahrradteilen, also von nicht motorisierten Straßenfahrzeugen. Deshalb soll hier eine eigene Definition verwendet werden.

— **Automobilwirtschaft** —

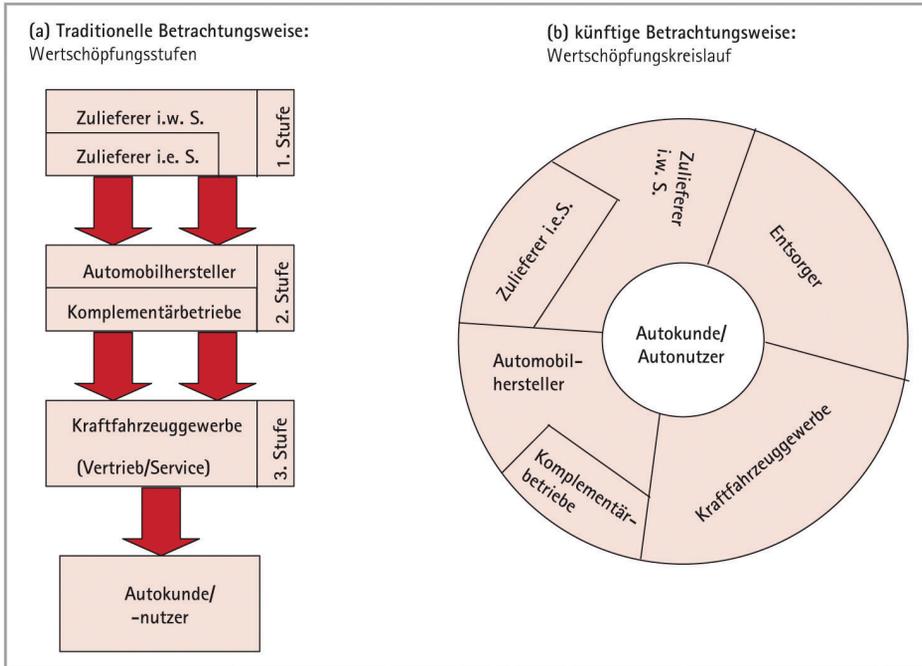
Automobilwirtschaft umfasst alle Unternehmen, die überwiegend mit der Herstellung, der Vermarktung, der Instandhaltung und der Entsorgung von Automobilen und Automobilteilen sowie mit automobilen Dienstleistungen befasst sind.

Diese Abgrenzung mag insofern ungewöhnlich erscheinen, weil hier nicht nur die Produktion und der Vertrieb von Automobilen, sondern auch deren Entsorgung sowie automobilen Dienstleistungen, die bestimmte Mobilitätsdienstleistungen einschließen, mit einbezogen werden. Mit dieser umfassenderen Definition soll jedoch der Tatsache Rechnung getragen werden, dass die Entsorgungsunternehmen im Sinne eines ökologisch erweiterten Wohlstandesbegriffes sowie Mobilitätsdienstleister einen maßgeblich gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungsbeitrag leisten.

1.2.2 Die Struktur der Automobilwirtschaft und ihrer Teilbereiche

In der traditionellen Betrachtungsweise stellt sich die Automobilwirtschaft als eine vertikale Wertschöpfungskette dar (siehe ■ Abb. 1.1): Auf der ersten Stufe befinden sich dabei die Zulieferer, sogenannte OES, also Original Equipment Supplier. Sie können wiederum in zwei Gruppen eingeteilt werden. Auf der einen Seite stehen die Unternehmen, die direkt automobilspezifische Teile und Komponenten wie die Automobilelektrik und -elektronik, Getriebe oder Reifen herstellen (Zulieferer im engeren Sinne). Gleichzeitig gibt es jedoch auch Unternehmen, die häufig als Vorlieferanten oder als Direktlieferanten für nicht automobilspezifische Leistungen zur automobilen Wertschöpfung beitragen (Zulieferer im weiteren Sinne). Beispiele dafür sind etwa Stahlwerke oder die Hersteller von Kunststoffen, aber auch die Lieferanten von Hard- und Software. Diese Unternehmen liefern zwar auch an die Automobilindustrie, aber nicht nur und häufig nicht einmal überwiegend an sie. Die Zulieferer im weiteren Sinne werden daher nicht zur Automobilwirtschaft gezählt, weil sonst nahezu alle Industrie- und Dienstleistungsbranchen zur Automobilwirtschaft gehörig betrachtet werden müssten.

Auf der zweiten Wertschöpfungsstufe stehen dann die eigentlichen Automobilunternehmen, die unter Verwendung der zugelieferten Teile und Aggregate das Endprodukt »Auto« herstellen. Sie spielen in der gesamten Wertschöpfungskette die Rolle von »Systemführern«, weil sie einen stark steuernden Einfluss auf die produkttechnischen und vermarktungsbezogenen Aktivitäten – und insbesondere die Markengestaltung – haben. Auf der gleichen Wertschöpfungsstufe ist eine ganze Reihe von Komplementärbetrieben angesiedelt, die das Fahrzeugangebot der großen Automobilhersteller ergänzen und vervollständigen. Es handelt sich dabei insbesondere um die Hersteller von Karosserien, Aufbauten und Anhängern. Die spezialisierten Aufbau- und Anhängerhersteller haben insbesondere im Nutzfahrzeugsbereich eine nicht unerhebliche Bedeutung.



■ **Abb. 1.1** Struktur der Automobilwirtschaft (Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA))

Auf der dritten Wertschöpfungsstufe sind dann die Unternehmen angesprochen, die sich mit der Vermarktung und Instandhaltung von Automobilen beschäftigen, also das Kraftfahrzeuggewerbe. Innerhalb dieser Gruppe von Unternehmen kann zwischen fabrikatsgebundenen Betrieben, die auf der Basis eines Vertrages mit einem Automobilhersteller sowohl Fahrzeuge verkaufen als auch eine entsprechende Aftersales-Betreuung durchführen, und den sog. Freien Betrieben unterschieden werden. Letztere konzentrieren sich nahezu ausschließlich auf den technischen Service für überwiegend ältere Fahrzeuge.

Ist der automobilen Wertschöpfungsprozess heute noch eine überwiegend offene Abfolge von Wertschöpfungsstufen, an deren Ende der Automobilkunde als Abnehmer der Produkte steht, so wird er sich in Zukunft zu einem geschlossenen Wertschöpfungskreislauf entwickeln, bei dem Produktion und Entsorgung von Fahrzeugen miteinander verzahnt werden. Die Demontage von Altfahrzeugen wird so gewissermaßen zur ersten Produktionsstufe für Neufahrzeuge. Daher werden Entsorgungsunternehmen zu einem integrierten Teilbereich der Automobilwirtschaft werden.

Betrachtet man die traditionellen Sektoren der Automobilwirtschaft, also die Zulieferer im engeren Sinne, die Automobilhersteller, die Komplementärbetriebe und das Kraftfahrzeuggewerbe, so lassen sich ganz beträchtliche Strukturunterschiede zwischen ihnen feststellen (siehe ■ Tab. 1.1). Auffällig sind vor allem die stark unterschiedlichen Betriebsgrößen. Während es sich bei den Automobilherstellern ausnahmslos um Großunternehmen handelt, dominieren bei den Zulieferern mittelständische Unternehmen. Sehr stark kleinbetrieblich strukturiert ist das Kraftfahrzeuggewerbe mit durchschnittlich zwölf Beschäftigten je Betrieb im Jahr 2014 (vgl. ZDK 2015).

verkehrliche Prozesse und Systeme Ursache als auch Folge einer strukturellen räumlichen Funktionstrennung (vgl. Diez, W./Reindl, St. 2005, S. 22).

2.2 Entwicklung und Struktur des Personenverkehrs

2.2.1 Mobilität und Personenverkehr

Kennzeichnend für die Mobilität ist der Bezug auf Bewegungsarten – also von Personen oder Gruppen die sich in räumlichen oder gesellschaftlichen Systemen (fort-)bewegen. Verwendung findet der Terminus allerdings fast ausschließlich im Hinblick auf die Verkehrsmobilität.

Verkehrsmobilität

Verkehrsmobilität bezeichnet die individuelle Fähigkeit, möglichst viele verschiedene Ziele für die jeweils gewünschten Verkehrszwecke in einer bestimmten Zeit zu erreichen. Mobilität ist danach also die Gesamtheit aller aktivitätsbezogenen Ortsveränderungen bzw. zurückgelegten Wege von Personen unabhängig von der Wegelänge und der Art der Fortbewegung. (Diez, W./Reindl, St. 2005, S. 23)

Die gebräuchlichen Mobilitätskennziffern sind in ■ Tab. 2.1 dargestellt.

Die Zunahme der mobilitätsbezogenen Aktivitäten schlägt sich einerseits in einer Zunahme der durchschnittlichen Wegstrecken sowie in einem Anstieg der Zeitspannen für die Verkehrsteilnahme nieder – hauptsächlich im motorisierten Individualverkehr (MIV). Grundsätzlich lassen sich im Personenverkehr die Organisationsform, der technische Verkehrsweg und der Verkehrszweck unterscheiden (vgl. Diez, W./Reindl, St. 2005, S. 23 f.):

- *Organisationsform*: Individualverkehr (IV) und öffentliche Verkehr (ÖV),
- *technischer Verkehrsweg*: straßengebundener (Straßenverkehr), schienengebundener (Straßenbahn, U-Bahn, S-Bahn, Eisenbahn), wassergebundener (Personenschiffahrt) und luftgebundener Personenverkehr (Luftverkehr)
- *Verkehrszweck*: Berufsverkehr, Ausbildungsverkehr, Dienstreise- und Geschäftsverkehr etc.

Hinzu kommt eine Unterscheidung des Personenverkehrs nach dem motorisierten und nicht-motorisierten Verkehr. Der nicht-motorisierte Verkehr ist gekennzeichnet durch Wege und Strecken, die zu Fuß oder mit dem Fahrrad bewältigt werden. Anders beim motorisierten Verkehr, zu dem insbesondere der motorisierte Individualverkehr (MIV) mit Personenkraftwagen (PKW) und motorgetriebenen Zweirädern zählt. Hinzu kommt der öffentliche Straßenpersonenverkehr (ÖSPV) mit Omnibus, Straßenbahn und U-Bahn, der Eisenbahnverkehr mit Bahn und S-Bahn sowie der Luftverkehr (vgl. Diez/Reindl 2005, S. 24).

■ **Tab. 2.1** Zentrale Mobilitätskennziffern

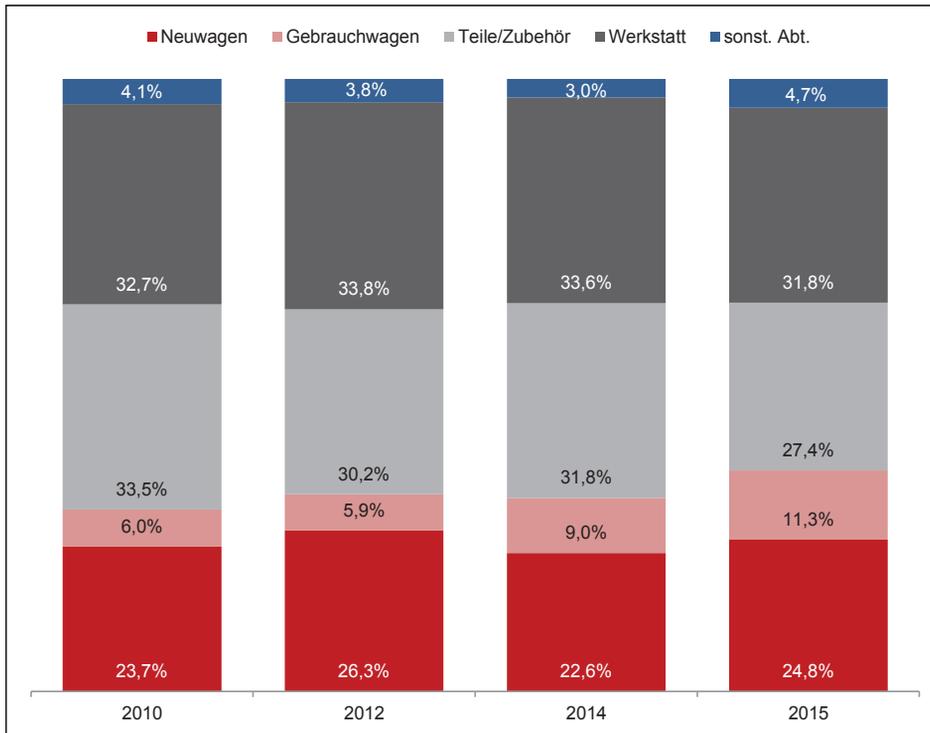
		2002	2008	2014*
Wege pro Pers. und Tag	Anzahl	3,3	3,4	3,5
Wege pro mobiler Pers. und Tag	Anzahl	3,9	3,8	3,9
Unterwegszeit pro Pers. und Tag (ohne regelmäßig berufliche Wege)	h:min	1:20	1:19	1:21
Unterwegszeit pro mobiler Pers. und Tag (ohne regelmäßig berufliche Wege)	h:min	1:25	1:28	1:32
durchschnittliche Wegelänge	km	11,2	11,5	11,8
Tagesstrecke pro Pers. und Tag	km	37	39	41
Tagesstrecke pro mobiler Pers. und Tag	km	43	44	46

Quellen: infas/DLR 2010, (*) für 2014 Berechnungen am Institut für Automobilwirtschaft (IFA)

Nicht zuletzt auf Basis des wirtschaftlichen Aufschwungs der Nachkriegszeit hat sich der Personenverkehr in Deutschland sehr dynamisch entwickelt. Um diesen Aufschwung im verkehrlichen Kontext erfassen zu können, sind statistische Kennziffern erforderlich (vgl. DIW/Stat. Bundesamt 2015 sowie Diez, W./Reindl, St. 2005, S. 24):

- das *Personenverkehrsaufkommen* (P) mit der Anzahl beförderter Personen während eines abgrenzbaren Zeitraums,
- die *Personenverkehrsleistung* (PKM) als Ergebnis der Multiplikation des Personenverkehrsaufkommens mit den durchschnittlich zurückgelegten Entfernungen sowie
- die *verkehrsmittelbezogene Fahrleistung* (Fzgkm), die das Ergebnis einer Division der Personenverkehrsleistungen mit dem durchschnittlichen Besetzungsgrad des einzelnen Verkehrsmittels ist.

Im Jahr 2014 wurden im Bundesgebiet rund 71,7 Mrd. Personen befördert (vg. ■ Tab. 2.2). Im Vergleich mit dem Jahr 1960, in dem 23,8 Mrd. Beförderungsfälle erfasst wurden, ergibt sich bis 2014 ein Zuwachs von mehr als 200 Prozent – wobei insbesondere der »Wiedervereinigungseffekt« zu berücksichtigen ist. Gleichzeitig stiegen die Personenverkehrsleistungen von 262 Mrd. auf mehr als 1.100 Mrd. Pkm. Es zeigt sich, dass die Verkehrsleistungen in Deutschland zwischen 1960 und 2014 um das Vierfache angestiegen sind. Sie weisen demnach » ... eine wesentlich stärkere Wachstumsdynamik auf als das Personenverkehrsaufkommen« (Diez, W./Reindl, St. 2005, S. 24). Es zeigt sich anhand der Berechnungen, dass die durchschnittlich zurückgelegten Entfernungen deutlich zugenommen haben (ebenda). Das stärkste Wachstum bei den Verkehrsleistungen war im Flugverkehr zu verzeichnen. Die Verkehrsleistung im motorisierten Individualverkehr hat sich außerdem fast verfünffacht, während die Verkehrsleistung im Schienenverkehr nahezu konstant geblieben ist. Vor diesem Hintergrund ist der Anteil des Schienenverkehrs bezüglich der Verkehrsleistung von ehemals 26 auf unter acht Prozent gesunken.



■ **Abb. 14.1** Herkunft des Deckungsbeitrags III im Autohaus (Quelle RAW 2015, S. 14)

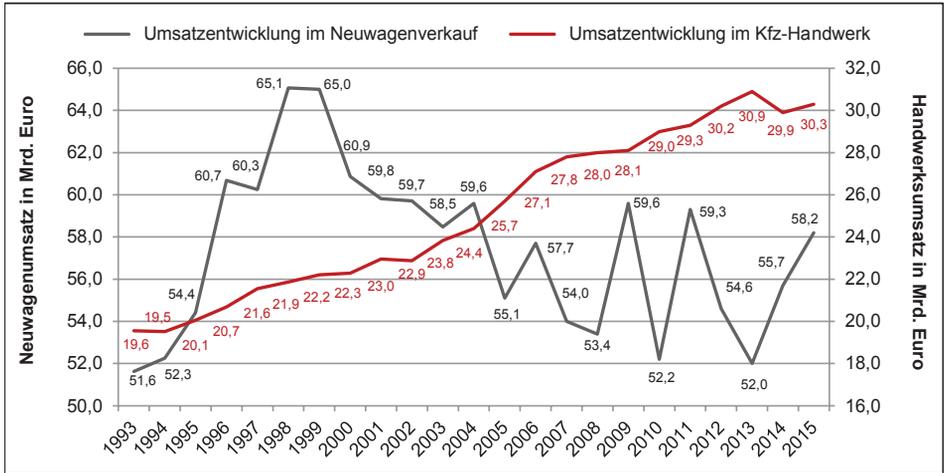
14.1 Bedeutung des Aftersales für den Automobilhandel

Das Aftersales ist für den Automobilhandel unter drei Gesichtspunkten von herausragender Bedeutung, nämlich als Ertragssäule, als Stabilisator des Gesamtgeschäftes und als wichtigstes Instrument der Kundenbindung.

Unter *Ertragsgesichtspunkten* ragt der hohe Deckungsbeitrag III des Werkstatt- und Teilegeschäfts gegenüber dem Neu- und Gebrauchtwagenverkauf heraus: Knapp zwei Drittel des gesamten Deckungsbeitrags III kommen normalerweise aus dem Aftersales (siehe ■ Abb. 14.1).

Die *Stabilität* ist ein weiterer wichtiger Faktor, der das Servicegeschäft für Autohäuser strategisch so bedeutsam macht: Während die Umsätze im Neu- und Gebrauchtwagengeschäft teilweise sehr starken, zumeist konjunkturell bedingten Schwankungen unterliegen, verläuft das Servicegeschäft sehr viel stetiger (vgl. ■ Abb. 14.2). Der Grund liegt darin, dass die Inanspruchnahme von Serviceleistungen zeitlich weniger flexibel ist als der Kauf eines Neu- oder Gebrauchtwagens. Dementsprechend haben konjunkturelle Schwankungen auf den Service einen geringeren Einfluss als auf das Verkaufsgeschäft.

Schließlich entsteht die *Bindung* an einen Händler häufig sehr stark auf der Basis einer hohen Zufriedenheit mit dem von ihm angebotenen Serviceleistungen. Während für die



■ **Abb. 14.2** Die Umsatzentwicklung im Service- und Neuwagengeschäft (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von ZDK-Daten)

Markenbindung vor allem die Zufriedenheit mit dem gekauften Fahrzeug verantwortlich ist, hat die Servicezufriedenheit einen ausschlaggebenden Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden mit dem Händler. Darüber hinaus sind die bedarfsgesteuerten Kontaktfrequenzen im Service höher als im Verkauf, was die Bindung des Kunden tendenziell erhöht.

Aufgrund dieser Ertrags-, Stabilisierungs- und Bindungsfunktion ist ein starkes Servicegeschäft ein, wenn nicht *der* wichtigste Faktor für die Ertragskraft von Autohäusern. Selbstverständlich ist ein erfolgreiches Verkaufsgeschäft die Voraussetzung für hohe Umsätze im Aftersales, denn die Kundengewinnung ist über den Verkauf eher möglich als über den Service. Dennoch gewinnt vor allem in reifen Märkten der Service einen immer stärkeren Einfluss auf die Profitabilität im Automobilhandel.

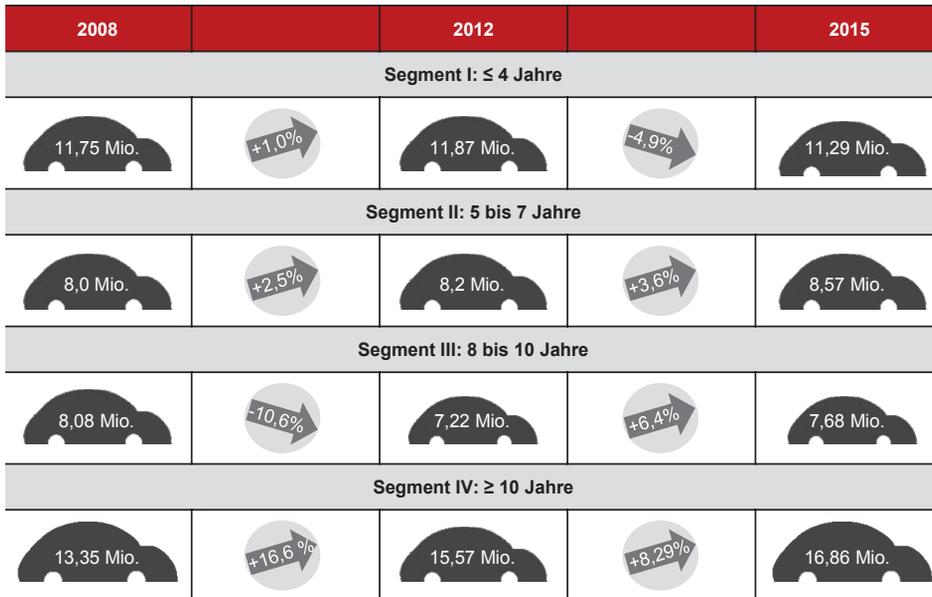
14.2 Aftersales im Wandel: Fünf Trends bestimmen das Servicegeschäft der Zukunft

14.2.1 Trend I: Rückläufiges Marktvolumen

Die quantitative Entwicklung des Servicemarktes wird im Wesentlichen durch zwei Faktoren bestimmt:

- die Zahl der Wartungs- und Reparaturereignisse pro Fahrzeug und Jahr sowie
- die Entwicklung des Fahrzeugbestandes.

Rechnerisch ergibt sich das Servicemarktvolumen in Arbeitsstunden bzw. Arbeitswerten aus der Multiplikation dieser beiden Faktoren.



■ **Abb. 14.3** Entwicklung des Fahrzeugbestands in einzelnen Fahrzeugsegmenten (Quelle: Kraftfahrt-Bundesamt 2008 - 2015, IFA-Berechnungen 2015)

Betrachtet man die Entwicklung der Zahl der Wartungs- und Reparaturereignisse pro Fahrzeug und Jahr, so zeigt sich hier ein seit vielen Jahren anhaltender, deutlicher Rückgang, und zwar sowohl im Wartungs- als auch im Reparaturbereich. Kam ein PKW im Jahr 1995 noch 1,20 mal im Jahr zu einer Wartung in die Werkstatt, so war dies im Jahr 2015 nur noch 0,79 mal der Fall, was einen Rückgang um 34,2 Prozent bedeutet. Die Zahl der Reparaturarbeiten pro Fahrzeug und Jahr sank im gleichen Zeitraum von 0,82 auf 0,52 – ein Rückgang um 36,6 Prozent.

Diese Entwicklung ist zum einen auf die verlängerten Wartungsintervalle sowie die steigende Fahrzeugqualität zurückzuführen. Gleichzeitig sind die Fahrleistungen pro Fahrzeug und Jahr in den letzten Jahren deutlich gesunken. War ein PKW im Jahr 1996 noch rund 16.300 km im Jahr unterwegs, so betrug die durchschnittliche jährliche Fahrleistung im Jahr 2014 nur noch 14.460 km, was einem Rückgang um 11,3 Prozent entspricht. Ursachen dafür sind der wachsende Zweit- und Drittbesitz von Fahrzeugen in einem Haushalt sowie die geringeren Fahrleistungen älterer Autofahrer.

Die rückläufige Entwicklung bei den Wartungs- und Reparaturereignissen pro Fahrzeug und Jahr konnte nicht durch das Wachstum des PKW-Bestandes ausgeglichen werden. Zwar erhöhte sich der Fahrzeugbestand von 1995 bis zum Jahr 2016 um etwa ein Viertel, doch lag dieser Zuwachs unterhalb des Rückgangs der Wartungs- und Reparaturarbeiten je Fahrzeug und Jahr um ein Drittel. Gleichzeitig lässt sich in den letzten Jahren eine weitere Abschwächung des Bestandswachstums feststellen.