

# Deutsches Institut für Bankwirtschaft Schriftenreihe

Band 3

## Die Rolle und Bedeutung von Automobilbanken in Deutschland

von

Tina Jünigk

herausgegeben von Henrik Schütt

### Abstract der Arbeit

Heutzutage kennt jedermann den Begriff der Automobilbank, was unter anderem auf das starke Wachstum dieser Branche in den letzten Jahren zurückzuführen ist. Ungeachtet dessen bleibt einer breiten Öffentlichkeit das Geschäftsmodell und vor allem die Bedeutung dieser Institute für die deutsche Wirtschaft weitgehend verborgen. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Wettbewerbssituation und den Rollen der einzelnen Marktteilnehmer, untersucht Probleme der Branche und diskutiert die Frage, inwieweit die Rolle und Bedeutung der Automobilbanken durch die Finanzmarktkrise beeinflusst worden sind.

### Zitation:

Jünigk, Tina (2009):

Die Rolle und Bedeutung von Automobilbanken in Deutschland

In: Deutsches Institut für Bankwirtschaft – Schriftenreihe, Band 3 (12/2009)

ISSN 1869-635X erhältlich unter:

<http://www.deutsches-institut-bankwirtschaft.de/schriftenreihe.html>

## Inhaltsverzeichnis

<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	<i>III</i>
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	<i>IV</i>
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2. Grundlagen der Geschäftstätigkeit von Autobanken</b>	<b>2</b>
<b>2.1 Anbieter von automobilen Finanzdienstleistungen</b>	<b>2</b>
2.1.1 Herstellergebundene Autobanken	2
2.1.2 Herstellerungebundene Autobanken	4
<b>2.2 Nachfrager von automobilen Finanzdienstleistungen</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Geschäftsfelder der herstellerebundenen Autobanken</b>	<b>6</b>
2.3.1 Klassisches Produktportfolio	6
2.3.2 Erweitertes Produktportfolio	11
<b>2.4 Vertriebswege der herstellerebundenen Autobanken</b>	<b>13</b>
<b>3. Bedeutung von Finanzdienstleistungen im Automobilbereich</b>	<b>16</b>
3.1 Bedeutung für die Wirtschaft und die Automobilhersteller	16
3.2 Bedeutung für die Automobilhändler	21
3.3 Einfluss von Finanzdienstleistungen auf die Nachfrager	23
<b>4. Perspektiven im automobilen Finanzdienstleistungsmarkt</b>	<b>24</b>
4.1 Analyse und Entwicklungen in der Nachfragestruktur	24
4.2 Analyse und Entwicklungen in der Anbieterstruktur	25
<b>5. Einfluss der Finanzmarktkrise auf Autobanken der Premiummarken</b>	<b>32</b>
5.1 Wesentliche Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf den Geschäftserfolg	32
5.2 Strategische Maßnahmen	35
<b>6. Abschließende Ergebnisse aus der aktuellen Situation</b>	<b>40</b>
<b>7. Fazit</b>	<b>42</b>
<i>Anhang</i>	<i>58</i>
<i>Ehrenwörtliche Erklärung</i>	<i>V</i>

**Abkürzungsverzeichnis**

ABS	-	Asset Backed Securities
AKA	-	Arbeitskreis der Banken und Leasinggesellschaften der Automobilwirtschaft
Bp	-	Basispunkte
CRM	-	Customer-Relationship-Maßnahmen
DAT	-	Deutsche Automobil Treuhand GmbH
DFS	-	Daimler Financial Services
EBIT	-	Earnings before Interest and Taxes
EZB	-	Europäische Zentralbank
IC Loan	-	Intercompany Loan
IFA	-	Institut für Automobilwirtschaft
Kfz	-	Kraftfahrzeug
KWG	-	Kreditwesengesetz
MB Bank	-	Mercedes-Benz Bank AG
MB Leasing	-	Mercedes-Benz Leasing GmbH
MBVD	-	Mercedes-Benz Vertriebsorganisation Deutschland
Pkw	-	Personenkraftwagen
SPV	-	Special Purpose Vehicle
ZDK	-	Zentralverband des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1	Überblick der herstellergebundenen Autobanken	Seite 3
Abb. 2	Kundensegmentierung	Seite 5
Abb. 3	Leasing & Finanzierung	Seite 7
Abb. 4	Vergleich Leasing Captives & Non-Captives	Seite 8
Abb. 5	Automobile Wertschöpfungskette	Seite 11
Abb. 6	Forderungsbestand der AKA-Mitglieder	Seite 16
Abb. 7	Penetrationsraten	Seite 17
Abb. 8	Einfluss Finanzdienstleistung	Seite 23
Abb. 9	Wettbewerbsumfeld Autobanken	Seite 26
Abb. 10	Europäische Expansion	Seite 31
Abb. 11	Portfolioreduzierung	Seite 33
Abb. 12	Refinanzierungsstruktur	Seite 35
Abb. 13	Beispiel: Einlagenvolumen der MB Bank	Seite 37

## 1. Einleitung

Vor mehr als 80 Jahren, als es noch die Regel war sein Fahrzeug bar zu bezahlen, wurde mit ersten Finanzierungstätigkeiten von herstellerebundenen Autobanken begonnen. Es folgte eine Phase ununterbrochenen Wachstums, die bis in die heutige Zeit hineinreicht. Mit einem momentanen Marktanteil von 66% aller geleasten und finanzierten Fahrzeuge in Deutschland spielen die herstellerebundenen Autobanken als Marktführer der Kraftfahrzeug-Finanzierungen eine entscheidende Rolle.<sup>1</sup> Insbesondere ihre Bedeutung für die Wirtschaft, die Hersteller und den Handel nimmt entsprechend ihrer eigenen Entwicklung stetig zu. Für die Zukunft sind viele Experten optimistisch gestimmt, was sich in Artikeln wie „Autobanken ... weiter auf der Überholspur“<sup>2</sup>, „Autobanken stark im lauen Markt“<sup>3</sup> oder „Autobanken stärken Automobilwirtschaft in der Krise“<sup>4</sup> widerspiegelt. Allerdings melden sich im Zuge der Finanzkrise auch verstärkt negative Stimmen zu Wort, deren Meinungen z.B. in Berichten wie „Vollbremsung für die Autobanken“<sup>5</sup>, „Autobanken- ein risikoloses Geschäft wird riskant“<sup>6</sup> oder „Autobanken verbrennen weiter Geld“<sup>7</sup> das genaue Gegenteil beschreiben. Was steckt also hinter dem Geschäftsmodell der herstellerebundenen Autobanken? Welche Veränderungen sind seit dem Ausbruch der Finanzkrise festzustellen? Und sind vielmehr auch existenzbedrohende Auswirkungen zu erkennen? Diese und ähnliche Fragen sollen im Rahmen der Arbeit beantwortet werden.

Bislang gibt es nur wenig ausführliche Literatur zur Rolle und Bedeutung von Autobanken, abgesehen von einzelnen Kapiteln in Standardwerken zur Automobilwirtschaft. Vor allem die Aktualität der Finanzmarktkrise begrenzt im zweiten Teil der Arbeit das Spektrum an Informationen hauptsächlich auf Zeitschriften und Internetquellen.

Ziel der Untersuchung ist es folglich einen detaillierten Überblick über das Geschäftsmodell von herstellerebundenen Autobanken, ihrer Bedeutung für die einzelnen Marktteilnehmer und ihre Zukunftsperspektiven zu geben. Darüber hinaus sollen die Auswirkungen der Finanzmarktkrise beschrieben und die daraus folgenden strategischen Handlungen kurz erläutert werden, um am Ende die Frage beantworten zu können, ob die Finanzmarktkrise tatsächlich schwere Folgen für die Rolle und Bedeutung der herstellerebundenen Autobanken haben wird.

---

<sup>1</sup> Vgl. Arbeitskreis der Autobanken (Wir über uns), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>2</sup> Arbeitskreis der Autobanken (2008), Überschrift (siehe Internetverzeichnis).

<sup>3</sup> O.V. (2008), S. 50.

<sup>4</sup> Arbeitskreis der Autobanken (2009), Überschrift (siehe Internetverzeichnis).

<sup>5</sup> Mortsiefer, Henrik (2008), Überschrift (siehe Internetverzeichnis).

<sup>6</sup> Dudenhöffer, Ferdinand (2008), S. 4.

<sup>7</sup> Herz, Carsten (2009), Überschrift (siehe Internetverzeichnis).

Zu Beginn der Arbeit werden einige Grundlagen der automobilen Finanzdienstleistung am Beispiel der Anbieter und Nachfrager verdeutlicht, um darauf aufbauend die Geschäftsfelder und Vertriebswege von herstellerebundenen Autobanken zu erläutern. Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen die Bedeutung der assoziierten Autobanken für die Wirtschaft, ihre Mutterunternehmen, den Handel und die Interessenten eines Fahrzeugs. Außerdem werden die Wettbewerbssituation der Autobanken und deren Zukunftsperspektiven dargestellt. Im Anschluss werden auf Grund der aktuellen Situation die Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf diese spezielle Sparte untersucht und die strategischen Handlungen der Institute erklärt. Abschließend werden die Fragen beantwortet, inwiefern die Finanzmarktkrise die Rolle und Bedeutung der herstellerebundenen Autobanken beeinflusst bzw. ob die herstellerebundenen Autobanken bei einer anhaltenden Krise in zwei Jahren noch existieren werden.

## **2. Grundlagen der Geschäftstätigkeit von Autobanken**

### **2.1 Anbieter von automobilen Finanzdienstleistungen**

Die Anbieter von automobilen Finanzdienstleistungen werden generell als Autobanken bezeichnet, wobei der Begriff sehr vielfältig verwendet wird, ohne auf die genauen Unterschiede der einzelnen Finanzdienstleister hinzuweisen. Das Wort Bank impliziert das Vorhandensein einer Vollbanklizenz, was auf eine Vielzahl der als Autobank bezeichneten Marktteilnehmer nicht zutrifft. In der Literatur wird oft auch der Begriff der Non- oder Near-Bank verwendet, da das originäre Geschäftsmodell des Mutterunternehmens meist nicht dem einer Bank im engeren Sinne entspricht, wenngleich es auch unter den herstellerebundenen Autobanken Gesellschaften gibt, die über eine Vollbanklizenz verfügen.<sup>8</sup> Im Folgenden wird zwischen herstellerebundenen und herstellerungebundenen Autobanken differenziert, unabhängig davon, ob die verschiedenen Marktteilnehmer über eine Vollbanklizenz verfügen oder nicht. Sollte eine Abgrenzung zwischen den Instituten mit Vollbanklizenz nötig sein, wird im Anschluss von einer Autovollbank gesprochen.

#### **2.1.1 Herstellerebundene Autobanken**

Als herstellerebundene Autobanken werden Finanzdienstleistungsinstitute bezeichnet, die zur Finanzierung des Absatzes mit einem Automobilhersteller wirtschaftlich verbunden sind, aber rechtlich selbstständig am Markt auftreten.<sup>9</sup> Alle so definierten bedeutenden, herstellerebundenen Autobanken, auch Captives genannt, haben sich im Arbeitskreis der Banken und

---

<sup>8</sup> Vgl. Breckner, Jochen (2005), S. 13 f.

<sup>9</sup> Vgl. Breckner, Jochen (2005), S. 13 f.

Leasinggesellschaften der Automobilwirtschaft (AKA) zusammengeschlossen, um einen institutsübergreifenden Wissenstransfer sicherzustellen.<sup>10</sup> Alle Mitglieder sind in folgender Grafik dargestellt:

Autobank	vertretene Marken	Gründungsjahr	Mitarbeiter in Dtl.
Bank PSA Finance		1973	257 (Dez.'08)
BMW Group Financial Services		1971	800 (Dez.'08)
FGA Bank Germany GmbH		Fiat Bank 1929 (firmiert seit 2009)	241 (Dez.'08)
Ford Bank		1926	680 (März'09)
GMAC Bank		1929	84 (März'09)
Honda Bank		1998	90 (Dez.'08)
Mercedes-Benz Bank		1987	1322 (Dez.'08)
MKG Bank		1987	435 (Dez.'08)
RCI Bank		1947	475 (Dez.'08)
Toyota Financial Services		1988	279 (Dez.'08)
Volkswagen Financial Services		1949	4128 (Dez.'08)
Volvo Auto Bank		1997	109 (Dez.'08)

Abb.1: Überblick der herstellerebenen Autobanken Quelle: In Anlehnung an: Breckner, Jochen, S. 17.

Die Grafik zeigt, dass fast jeder Automobilhersteller über eine eigene Leasing- und Finanzierungsgesellschaft verfügt, welche in der Regel als 100%-ige Tochtergesellschaft des Herstellers im Konzern eingebunden ist.<sup>11</sup> Ihre Marktstellung wird auf Grund der Integration leicht unterschätzt. Tatsächlich liegen die drei größten Captives (nach ihrer Bilanzsumme) gemäß einem Ranking der Zeitschrift „die bank“ unter den Top 100 der größten deutschen Kreditinstitute auf Platz 45 (VW Bank), auf Platz 55 (Mercedes-Benz Bank) und auf Platz 93 (BMW Bank).<sup>12</sup> Schon heute sind die Institute des AKA, welche 39 Automarken repräsentieren, für über 10 Mio. Kunden die bevorzugten Anbieter für automobiler Finanzdienstleistungen<sup>13</sup>, wobei sich ein Wachstum in den nächsten Jahren voraussichtlich weiter fortsetzen wird. Der wesentliche Vorteil dieser Autobanken liegt darin begründet, dass sie das Bindeglied zwi-

<sup>10</sup> Vgl. Arbeitskreis der Autobanken (Wir über uns) (2009), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>11</sup> Vgl. Schmeisser, Wilhelm / u.a. (2008), S. 144.

<sup>12</sup> Vgl. Kuck, Harald (2008), S. 36 f.

<sup>13</sup> Vgl. Arbeitskreis der Autobanken (Wir über uns) (2009), (siehe Internetverzeichnis).

schen Hersteller, Handel und Kunde darstellen und daher zentrales Element der automobilen Absatzkette sind.<sup>14</sup> Die symbiotische Ergänzung der Leistungen des Produzenten, des Autohauses und des Finanzdienstleisters wird zunehmend optimiert, je ausgeprägter die Zusammenarbeit ist.<sup>15</sup>

### 2.1.2 Herstellerungebundene Autobanken

Im Gegensatz zu den Captives handelt es sich bei den herstellerungebundenen Autobanken, auch Non-Captives genannt, hinsichtlich der Unternehmensgröße und des Produktprogramms um eine sehr heterogene Anbietergruppe von automobilen Finanzdienstleistungen.<sup>16</sup> Zu ihnen zählen grundsätzlich alle institutionellen Finanzdienstleister, die sowohl für Handelsorganisationen als auch für unterschiedliche Automobilhersteller Absatz- oder Einkaufsfinanzierungen anbieten. Weiterhin offerieren Non-Captives markenunabhängiges Flottenleasing<sup>17</sup>, Fuhrparkmanagement<sup>18</sup> sowie Asset-Finanzierungen<sup>19</sup> für gewerbliche Unternehmenskunden.<sup>20</sup> Der größte Unterschied gegenüber den herstellerebundenen Autobanken besteht darin, dass das Konsum- oder Investitionsgut, welches an die Finanzdienstleistung gebunden ist, nicht innerhalb derselben Unternehmensgruppe erstellt wird.<sup>21</sup> Bei einer detaillierten Betrachtung lassen sich folgende Anbietergruppen unterscheiden: Auto-Spezialbanken, herstellerunabhängige Leasinggesellschaften sowie spezialisierte Fuhrparkmanagementgesellschaften. Bei den Auto-Spezialbanken handelt es sich um Kreditinstitute, die sich bezüglich ihres Produktportfolios und ihrer Vertriebswege auf den Automobilmarkt spezialisiert haben und in den meisten Fällen Tochtergesellschaften von Geschäftsbanken sind. Zu ihren Dienstleistungen zählen Einkaufs- und Absatzfinanzierungen sowohl für freie Händler als auch für Vertragshändler. Den Fokus legen sie insbesondere auf die Bestands- und Absatzfinanzierung gebrauchter Fahrzeuge, wobei teilweise auch Versicherungen oder Vollbankprodukte für den Endkunden angeboten werden. Frey Financial Services oder die CC-Bank, ein Tochterunternehmen der Santandergruppe, können als Beispiele für Auto-Spezialbanken genannt werden.

<sup>14</sup> Vgl. Wissmann, Matthias (2007), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>15</sup> Vgl. Stenner, Frank (2008), S. 68.

<sup>16</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 18 f.

<sup>17</sup> Das Besondere am Flottenleasing ist, dass der Fuhrpark (mehr als 30 Fahrzeuge) im Paket geleast werden kann, das heißt, es gibt nur einen Vertrag anstatt eine Vielzahl von Verträgen für jedes einzelne Fahrzeug. So wird der verwaltungstechnische Aufwand für den Leasing-Nehmer erheblich reduziert. (Quelle: Vgl. förderland.de (o.J.), (siehe Internetverzeichnis)).

<sup>18</sup> Fuhrparkmanagement bedeutet die strategische Planung und flexible Umsetzung von Mobilitätsanforderungen eines Fuhrparks zu realisieren. (Quelle: Vgl. Schäfer, Axel (2002), (siehe Internetverzeichnis)).

<sup>19</sup> Mit Asset-Finanzierungen sind alle Formen der Einkaufsfinanzierung (Neu-, Jung-, Vorführ- und Gebrauchtwagen) und jegliche Investitionen rund um das Autohaus gemeint.

<sup>20</sup> Vgl. Lorenz, Joachim (2001), S. 50.

<sup>21</sup> Vgl. Stenner, Frank (2002), S. 158.

Die herstellerunabhängigen Leasinggesellschaften sind meist ebenso Tochtergesellschaften einer oder mehrerer Geschäftsbanken, aber ihr Tätigkeitsschwerpunkt liegt vielmehr in automobilbezogenen Leasingdienstleistungen bzw. in manchen Fällen auch in allgemeinen Fuhrparkmanagementdienstleistungen. Zu dieser Anbietergruppe zählen zum Beispiel ALD Autoleasing GmbH, LHS Leasing- und Handelsgesellschaft Deutschland mbH oder Deutsche Auto-Leasing GmbH.

Für die spezialisierten Fuhrparkmanagementgesellschaften liegt der Fokus ihrer Geschäftstätigkeit, dem Namen entsprechend, auf dem Fuhrparkmanagement. Häufig sind die Fahrzeugbeschaffung und -finanzierung im Leistungspaket inbegriffen. Vertreter dieser Institute sind zum Beispiel Fleet Company, Masterlease Deutschland oder Leaseplan Corporation.<sup>22</sup>

## 2.2 Nachfrager von automobilen Finanzdienstleistungen

Grundsätzlich kommen alle Marktteilnehmer, die eine Fahrzeuganschaffung beabsichtigen, als Interessenten für automobilen Finanzdienstleistungen in Frage. Dies können sowohl gewerbliche als auch private Kunden sein.<sup>23</sup> Anhand der beiden Segmentierungskriterien Nachfragevolumen und Umfang der in Anspruch genommenen Leistung lassen sich 4 Zielgruppen identifizieren:

Leistungstiefe	groß	Freiberufler Kleine gewerbliche Kunden Dienstfahrzeugkunden	Große Fuhrparkbetriebe
	niedrig	Privatkunden	Nationale und internationale Vermietungsgesellschaften
		klein	groß
Nachfragevolumen			

Abb. 2: Kundensegmentierung Quelle: In Anlehnung an: Diez/Bühler (2006), S. 16.

Die hohe Anzahl der Privatkunden macht diese Kundengruppe trotz der geringen Leistungstiefe und des niedrigen Nachfragevolumens zu einer wichtigen Zielgruppe der Automobilbanken.<sup>24</sup> Während die Privatkunden vor ein paar Jahren eher wenig Interesse am Leasinggeschäft zeigten und vornehmlich eine Finanzierung in Anspruch nahmen, wächst heute zunehmend die Nachfrage nach Leasingprodukten in diesem Segment.<sup>25</sup> Ebenso wird der zwei-

<sup>22</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 19 f.

<sup>23</sup> Vgl. Kimmel, Gerald (1993), S. 19.

<sup>24</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 16 f.

<sup>25</sup> Vgl. Arbeitskreis der Autobanken (2009) (Wir über uns), 3. Abschnitt, (siehe Internetverzeichnis).

ten Zielgruppe der Freiberufler, kleinen Gewerbetreibenden und der Dienstfahrzeugkunden<sup>26</sup> ein hohes Wachstumspotenzial vorausgesagt<sup>27</sup>, worauf zu einem späteren Zeitpunkt<sup>28</sup> näher eingegangen wird. Die höchste Bedeutung kommt der Zielgruppe der Großfuhrparkbetreiber zu, da sie sowohl umfangreiche Leistungsbündel nachfragen als auch einen hohen Umsatz generieren. Gegensätzlich dazu sind die Vermietungsgesellschaften nur an dem klassischen Produktportfolio interessiert, da sie darüber hinaus gehende Dienstleistungen ihren Kunden selbst anbieten können.<sup>29</sup>

Eine besondere Kundengruppe, die in dem Schaubild nicht berücksichtigt ist, stellen die Händler dar. Sie sind für das Finanzdienstleistungsinstitut zum einen als Intermediäre zum Endkunden tätig und zum anderen sind sie selbst Kunden, da sie ihren Fahrzeugbestand hauptsächlich über Captives finanzieren.<sup>30</sup> Ihr hoher Kapitalbedarf, bedingt durch das Bedürfnis einer umfassenden Produktpräsentation gegenüber den Kunden, ist ohne Unterstützung der Herstellerinstitute nicht zu realisieren.<sup>31</sup>

## **2.3 Geschäftsfelder der herstellerebundenen Autobanken**

### **2.3.1 Klassisches Produktportfolio**

Um die Rolle und Bedeutung der herstellerebundenen Autobanken besser bewerten zu können, wird an dieser Stelle näher auf das klassische Produktportfolio eingegangen. Dazu zählen vor allem das Leasing, die Finanzierung und die Versicherung von Fahrzeugen.<sup>32</sup> Diese automobilwirtschaftlichen Finanzdienstleistungen haben in den letzten Jahren stetig an Bedeutung gewonnen, was eine Schätzung der Deutschen Automobil Treuhand GmbH (DAT) belegt. Es wird davon ausgegangen, „dass insgesamt 75% aller zugelassenen und umgeschriebenen Fahrzeuge in Deutschland in irgendeiner Form zumindest anteilig finanziert oder geleast sind.“<sup>33</sup> Bei einer näheren Betrachtung der Leasing- und Finanzierungsverträge der Captives des AKA stellt sich das Portfolio der Neuzulassungen in 2008 wie folgt dar:

<sup>26</sup> Mit Dienstfahrzeugkunden sind Mitarbeiter eines Unternehmens gemeint, die sich in einem vorgegebenen finanziellen Rahmen ihre Dienstwagen selbst aussuchen dürfen.

<sup>27</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 17.

<sup>28</sup> Siehe Kapitel 4.1.

<sup>29</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 17.

<sup>30</sup> Vgl. Messner, Wolfgang (2004), S. 265.

<sup>31</sup> Vgl. Kolb, Alexander (1991), S. 54.

<sup>32</sup> Vgl. Schmidt, Klaus /u.a. (2007), S. 244.

<sup>33</sup> Diez, Willi / u.a. (2005), S. 427 f.

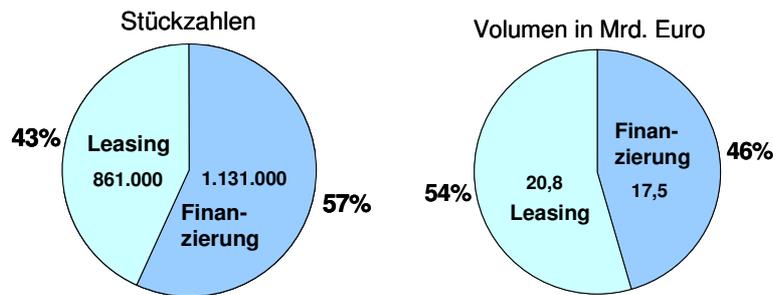


Abb. 3: Leasing & Finanzierung Quelle: Eigene Darstellung; AKA-Kennzahlen 2008.

Erkennbar ist, dass im Moment mehr Kunden eine Finanzierung präferieren, aber die Wertschöpfung im Leasing auf Grund der Produktstruktur größer ist.

Zur näheren Betrachtung wird das Leasing daher kurz erläutert. Ganz allgemein ist Leasing eine Sonderform der Finanzierung, bei der die Miete oder Pacht an die Stelle der Finanzierung tritt.<sup>34</sup> Es handelt sich dabei um die entgeltliche Überlassung eines Investitions- oder Konsumgegenstandes vom Leasinggeber an den Leasingnehmer. Das Entgelt wird in der Regel als monatliche, über die Vertragslaufzeit konstante Leasingrate erbracht.<sup>35</sup> Die Dienstleistung Leasing lässt sich weiterhin in zwei verschiedene Produktarten unterscheiden: das Finanzierungsleasing und das Full-Service-Leasing, wobei letzteres in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Neben der Nutzung des Leasinggegenstandes kann der Leasingnehmer beim Full-Service-Leasing noch weitere Dienstleistungen, wie z.B. Verschleissreparaturen, Wartung, Reifenwechsel oder die Übernahme der Rundfunkgebühren in Anspruch nehmen. Dieses weit reichende Serviceangebot zeigt den fließenden Übergang zum Fuhrparkmanagement. Weiterhin kennzeichnet das Leasing damals wie heute eine hohe Dominanz gewerblicher Kunden, was durch die produktspezifischen Vorteile begründet ist.<sup>36</sup> Neben der Schonung der Liquidität, der Bilanzneutralität und der damit verbundenen höheren Eigenkapitalquote sind vor allem die Flexibilität und die Planungssicherheit nur einige Vorteile des Leasings.<sup>37</sup>

Von einem Gesamtvolumen von 57,38 Mrd. € an Leasinggütern in 2007 entfielen 87,6% auf Mobilien, wovon wiederum ein Anteil von 68% (34 Mrd. €) dem Fahrzeugsegment zugeordnet werden konnte.<sup>38</sup> Für die Captives bedeutet das einen Anteil von 55 % (nach Fahrzeugeinheiten), der knapp vor dem der Non-Captives liegt.

<sup>34</sup> Vgl. Grill, Wolfgang / u.a. (2007), S. 460.

<sup>35</sup> Vgl. Diez, Willi (1997), S. 79.

<sup>36</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 10 f.

<sup>37</sup> Vgl. Deutsche Leasing (o.J.), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>38</sup> Vgl. Wassermann, Heinrich (2008), S. 269 f.

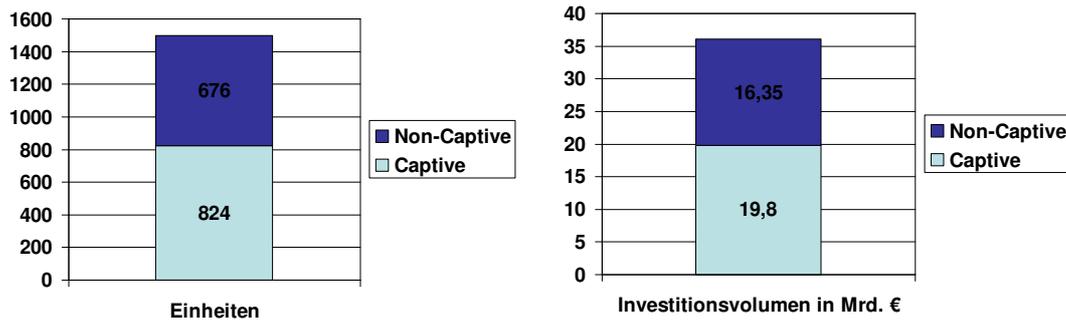


Abb. 4: Vergleich Leasing Captives & Non-Captives

Quelle: AKA Kennzahlen 2008; Wassermann, Heinrich (2008); S. 271, Leasing-Markt 2007.

Im Vergleich zum Investitionsvolumen lässt sich erkennen, dass der Preis eines geleasten Fahrzeugs in 2007 bei den Captives günstiger war (24.029 €), als bei den Non-Captives (24.245 €).<sup>39</sup> Laut einem Ranking der Fuhrparkmanagement- und Leasinggesellschaften von 2005 konnten die zwei größten Captives (Volkswagen Leasing und Daimler Fleet Management) circa 27,5% des gesamten Vertragsbestandes für sich bestimmen, sodass die Bedeutung der Captives auch im Leasingbereich als hoch eingeschätzt wird.

Neben der früher gebräuchlicheren Barzahlung und dem Leasing hat der Kunde noch eine weitere Möglichkeit ein Auto zu erwerben. Es handelt sich dabei um die Fahrzeugfinanzierung. Eine Unterscheidung dieser Dienstleistung erfolgt in die Produkte klassische Ratenfinanzierung und die Schlussratenfinanzierung, wobei bei Ersterem der Eigentumserwerb des Autos im Vordergrund steht.<sup>40</sup> Die Ratenfinanzierung ist folglich ein klassisches Darlehen, bei dem der Kunde den vollen Fahrzeugpreis in einer gleich bleibenden Rate mit einem vereinbarten Zinssatz für eine festgelegte Laufzeit zurückzahlt.<sup>41</sup> Auf Grund ihrer Flexibilität wird jedoch die zweite Produktalternative, die Schlussratenfinanzierung, Ballonkredit oder auch 3-Wege-Finanzierung genannt, vom Kunden in zunehmendem Maße nachgefragt. Ihre Besonderheit liegt in der lediglichen Finanzierung der Nutzungskosten und nicht in der Tilgung des Kaufpreises, sodass die monatlichen Raten dementsprechend niedriger ausfallen. Folglich verbleibt am Ende der Laufzeit eine Schlussrate, die auf unterschiedliche Weise beglichen werden kann. Der Kunde hat die Möglichkeit das Auto durch sofortige Tilgung der Schlussrate zu kaufen, eine Anschlussfinanzierung der Restsumme zu vereinbaren oder das

<sup>39</sup> Vgl. AKA Kennzahlen 2008, Wassermann, Heinrich (2008), S. 271, Leasing-Markt 2007 (siehe sonstige Quellen).

<sup>40</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 10.

<sup>41</sup> Vgl. Breuer, Rolf-E. (2001), S. 214.

Fahrzeug zurückzugeben.<sup>42</sup> In Anbetracht der Parallelen zum Leasing handelt es sich bei der Schlussratenfinanzierung um eine Kombination aus Leasing und klassischer Finanzierung.<sup>43</sup> Über die privaten oder gewerblichen Kunden hinaus kann auch der Händler eine Finanzierung in Anspruch nehmen. Die sogenannte Händlerfinanzierung hat für die meisten Captives von Beginn an eine bedeutende Rolle gespielt. Früher war dieses absatzsichernde Geschäftsfeld sogar das größte Segment bei den herstellerebenen Autobanken.<sup>44</sup> Heute ist es mit 13,1% des Gesamtumsatzes und einem Volumen von 11,56 Mrd. € etwas zurückgegangen, aber mit einem Marktanteil von 90% finanzieren die Captives im Moment über 20.000 Automobilhandelsbetriebe. Hauptsächlich handelt es sich dabei um Finanzierungen von Neu-, Vorführ- und Gebrauchtfahrzeugen (insgesamt 400.000 Pkw's), aber auch um Investitions- und Betriebsmittelkredite.<sup>45</sup>

Bei der letzten Dienstleistung im klassischen Portfolio handelt es sich um den Vertrieb von Versicherungen. Obwohl die Versicherung keine Finanzdienstleistung im engeren Sinne darstellt, ist sie dennoch bei den Captives zu einem elementaren Bestandteil des Portfolios geworden.<sup>46</sup> Ziel ist es hierbei, dem Kunden ein umfangreiches Produktangebot rund um das Automobil anbieten zu können. In diesem Zusammenhang soll die Kundenbindung gestärkt und intensiviert sowie das Ertragspotenzial erhöht werden.<sup>47</sup> Hinsichtlich des zu versichernden Schadens kann zwischen den grundlegenden Formen der Personenversicherung und der Güterversicherung unterschieden werden.<sup>48</sup> Im Automobilbereich enthält die zweite Kategorie hauptsächlich Versicherungen wie die Kfz-Haftpflicht- und die Kaskoversicherungen sowie die Gap-Versicherung. Hierbei handelt es sich um die Absicherung der Differenz zwischen Restwertforderung des Autohändlers und ausgezahlter Versicherungssumme nach einem Unfall, Totalschaden oder Diebstahl des Fahrzeugs.<sup>49</sup> Zu den Personenversicherungen zählen unter anderem die Insassenunfall- und die Restschuldversicherung, welche vermehrt nachgefragt wird. Der Kunde kann hierbei seine bestehenden Zahlungsverpflichtungen absichern, die er nach dem Eintreten unvorhergesehener Ereignisse (Verlust des Arbeitsplatzes, Invalidität oder Tod) nicht mehr leisten kann.<sup>50</sup>

<sup>42</sup> Vgl. Böhme, Matthias / u.a. (2007), S. 178, 186.

<sup>43</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 10.

<sup>44</sup> Vgl. Franke, Dirk (2001), S. 696.

<sup>45</sup> Vgl. Plate, Doris (2009), S. 27.

<sup>46</sup> Vgl. Schwickal, Udo (2008), S. 114.

<sup>47</sup> Vgl. Diez, Willi / u.a. (2001), S. 430.

<sup>48</sup> Vgl. Bitz, Michael / Stark, Gunnar (2008), S. 391.

<sup>49</sup> Vgl. Swoboda, Uwe (2000), S. 215.

<sup>50</sup> Vgl. Folz, Roland / Sutor, Jochen (2005), S. 487.

Für die herstellergebundenen Autobanken bieten die Versicherungsdienstleistungen ein massives Ergebnispotenzial. Allein in 2008 konnten 663.000 Kfz-Versicherungen abgeschlossen werden.<sup>51</sup> Noch deutlicher wird die Bedeutung des Versicherungssektors, wenn man die Händler betrachtet. Laut einer europaweiten Studie der Fokus Management Consulting AG verdient ein Autohaus mit dem Vertrieb von Versicherungen mittlerweile rund 27% seines Jahresergebnisses.<sup>52</sup> Dies zeigt, dass „der Handel als Vertriebskanal für Kfz-Versicherungen in einem hart umkämpften Markt mittlerweile fest etabliert und im Bewusstsein der Kunden angekommen ist.“<sup>53</sup> Dennoch ist das vorhandene Potenzial noch lange nicht ausgeschöpft. Die bisherigen Penetrationsraten von Versicherungen im Neuwagenverkauf liegen weit unter 30%<sup>54</sup>, sodass davon auszugehen ist, dass die Relevanz von Versicherungen im Automobilbereich weiter zunehmen wird. Zu beachten ist allerdings die steigende Wechselbereitschaft der Kunden. Jeder fünfte Kfz-Versicherungskunde wechselt einmal im Jahr zu einem neuen Versicherer.<sup>55</sup> Dies kann als Vor-, aber auch als Nachteil interpretiert werden. Neben der Kundenbindung gilt es auch die Händlerbindung zu beachten. Die Captives versuchen insbesondere durch „fabrikatspezifische Konzepte und Regelungen bei der Schadenslenkung sowie bei der Abwicklung von Unfallschäden“<sup>56</sup> die Vertragshändler an sich zu binden. Dazu zählen beispielsweise die zeitnahe und unkomplizierte Schadensabwicklung oder das Management von Schäden in den Vertragswerkstätten.<sup>57</sup> Beim Versicherungsangebot der Autobanken ist zu berücksichtigen, dass sie nicht selbst das Risiko tragen, sondern große Assekuranzen. Dementsprechend handelt es sich bei der Vermittlung von Versicherungen durch die Captives um ein Konsortialgeschäft des herstellergebundenen Versicherungsdienstes und dem Risikoträger. Als Beispiel kann die Zusammenarbeit zwischen Daimler und der HDI genannt werden.<sup>58</sup>

Insgesamt stellt sich das klassische Portfolio der Captives als ausgeglichen dar. Während der Versicherungsbereich noch Wachstumschancen bietet<sup>59</sup>, ist in vielen Ländern Westeuropas, insbesondere in Deutschland, im Bereich Leasing und Finanzierung eine Marktsättigung erreicht.<sup>60</sup> Ein Ausbau des Marktanteils ist daher nur über Verdrängungswettbewerb oder die

---

<sup>51</sup> Vgl. Bentz, Klaus / Brakensiek, Thomas (2009), S. 34.

<sup>52</sup> Vgl. Wenz, Konrad (2009), S. 17.

<sup>53</sup> Vgl. Bentz, Klaus / Brakensiek, Thomas (2009), S. 34.

<sup>54</sup> Vgl. Schwickal, Udo (2007), S. 22 f.

<sup>55</sup> Vgl. Dinauer, Josef (2001), S. 128.

<sup>56</sup> Reindl, Stefan / Merten, Christian Frederik (2006), S. 3.

<sup>57</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>58</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 15.

<sup>59</sup> Vgl. Stenner, Frank (2002), S. 159.

<sup>60</sup> Vgl. Kalmbach, Peter / u.a. (2005), S. 142.

kontraproduktive Variante der Akquisition von risikoreicheren Kredit- bzw. Leasingnehmern erreichbar. Für die Captives ist es deshalb erforderlich in andere Regionen und/oder Marktsegmente zu expandieren.<sup>61</sup>

### 2.3.2 Erweitertes Produktportfolio

Neben den produktbegleitenden Dienstleistungen entlang der automobilen Wertschöpfungskette fand eine vertikale Expansion mit weiteren innovativen Finanzprodukten statt, um möglichst alle Kundenbedürfnisse rund um den Mobilitätsanspruch zu befriedigen.<sup>62</sup> So bieten drei der zwölf AKA-Mitglieder z.B. Kreditkarten, Girokonten und Geldanlageprodukte an.

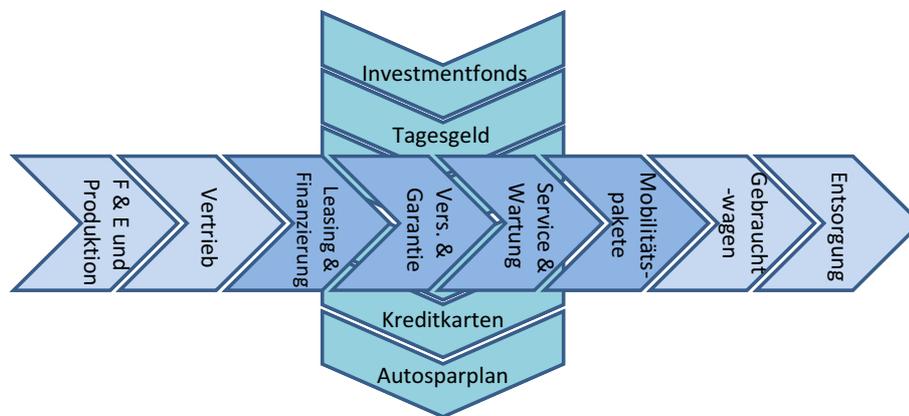


Abb. 5: Automobile Wertschöpfungskette Quelle: In Anlehnung an: Schmid, Klaus / u.a. (2007), S. 251.

Diese vertikale Produkterweiterung erfordert eine Vollbanklizenz, die zwar acht der herstellerverbunden Autobanken besitzen, aber nur drei nutzen (Mercedes-Benz Bank, die Volkswagen Bank und die BMW Bank).<sup>63</sup> Mit dieser Erweiterungsstrategie werden unterschiedliche Ziele verfolgt. Zum einen wird durch das Direktbankgeschäft ein neuer Vertriebskanal erschlossen, der zusätzliche Ertragspotenziale eröffnet. Zum anderen werden dadurch auch Kunden akquiriert, die noch kein Fahrzeug des jeweiligen Herstellers besitzen.<sup>64</sup> So fahren beispielweise 60 bis 70 Prozent der Kunden aus dem Einlagengeschäft der Captives keine Fahrzeugmarke des Konzerns. Durch gezielte Marketingmaßnahmen können diese auf die Konzernprodukte aufmerksam gemacht werden und das Fahrzeugabsatzpotenzial erhöhen.<sup>65</sup> Außerdem entwickeln die Autovollbanken einzelne Produkte, die dem Absatzinteresse des Automobilkonzerns entgegen kommen. Zu nennen wären hier spezielle Ansparpläne mit Bo-

<sup>61</sup> Vgl. Stenner, Frank (2002), S. 159.

<sup>62</sup> Vgl. Schmidt, Klaus / u.a. (2007), S. 249.

<sup>63</sup> Vgl. Email AKA, (siehe sonstige Quellen).

<sup>64</sup> Vgl. Schmidt, Klaus / u.a. (2007), S. 252.

<sup>65</sup> Vgl. Stenner, Frank (2009), S. 162.

nuszinsen, die die Anschaffung eines Pkw zum Ziel haben oder die gebührenfreie Möglichkeit bei Termin- oder Festgeldprodukten vor dem Ablauf der Laufzeit zu kündigen, wenn das Geld in ein Fahrzeug investiert wird. Ein weiterer Vorteil der breiten Produktpalette ist das Einlagengeschäft, welches zur Refinanzierung genutzt werden kann. Trotz vergleichsweise hoher Einlagenzinssätze kann diese Art der Refinanzierung günstiger sein als über den Kapitalmarkt, worauf in Kapitel 5.2 näher eingegangen wird. So kann die Liquidität im Unternehmen erhöht, die Abhängigkeit von anderen Refinanzierungsquellen reduziert und die Verhandlungsposition gegenüber den Banken gestärkt werden.<sup>66</sup> Vor allem durch die Ausgabe von Kreditkarten und den damit verbundenen zusätzlichen Leistungsangeboten, wie z.B. Kultur- und Unterhaltungsangebote sowie das Sammeln von Punkten zur Erzielung von Rabatten beim Neuwagenkauf, kann eine intensive und vor allem langfristige Kundenbindung erreicht werden. Nicht zuletzt spielt das Image des Autoherstellers eine nicht zu unterschätzende Rolle. Durch Bonusprogramme und Fahrzeugmarkensymbole auf den Accessoires und zusätzlichen Produkten kann das Image verbessert und/oder vertieft werden.<sup>67</sup> Neben den schon genannten Geldanlageprodukten, wie z.B. Tagesgeld, Festgeld oder Fonds, wird versucht im Bereich Versicherungen das Angebotsspektrum auf nicht-Fahrzeug-gebundene Versicherungen zu erweitern (z.B. Kranken-, Hausrat- oder Lebensversicherung). Bei allen beschriebenen Produkten muss allerdings beachtet werden, dass nicht nur die Professionalität oder Motivation der Verkaufsmitarbeiter im Vertrieb der Finanzdienstleistungen entscheidend sind, sondern vielmehr der rasche Aufbau eines großen Kundenstammes, um Skaleneffekte zu realisieren.<sup>68</sup> Die hohen Anlaufkosten einer Produktneueinführung wie z.B. EDV-Entwicklung, Marketing- oder Personalkosten werden möglicherweise nur langsam in den Konzern zurückfließen.<sup>69</sup> Bei den Captives können, zumindest für den Anfang, bei der Einführung der neuen Produkte die Mitarbeiter des jeweiligen Herstellers zu ersten Erfolgen verhelfen.<sup>70</sup> Bei dem bewussten Eingehen des Risikos nur einen geringen oder gegebenenfalls keinen Gewinn aus der Verbreiterung der Produktpalette zu generieren, handelt es sich um eine strategische Handlung in Form der Quersubventionierung, bei der mögliche Verluste aus der Erweiterung der Geschäftsfelder akzeptiert werden. Im Gegenzug sollten aber andere Produktsegmente durch die Effekte einer erweiterten Produktpalette wie eine erhöhte Kun-

---

<sup>66</sup> Vgl. Breckner, Jochen (2005), S. 34 f.

<sup>67</sup> Vgl. Kalmbach, Peter / u.a. (2005), S. 142.

<sup>68</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 47.

<sup>69</sup> Vgl. Hünerberg, Reinhard / u.a. (1995), S. 322 f.

<sup>70</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 47.

denbindung o.ä. profitieren.<sup>71</sup>

## 2.4 Vertriebswege der herstellerebundenen Autobanken

Bevor näher auf die Bedeutung der Captives eingegangen wird, folgt nun als abschließende Grundlage die Erläuterung der Vertriebswege der herstellerebundenen Autobanken.

Ihre Vertriebswege lassen sich grundsätzlich in drei verschiedene Bereiche einordnen: alle Formen des stationären Vertriebs, das Telefon-Banking über Call-Center und das Internet.<sup>72</sup>

Der stationäre Vertrieb untergliedert sich in den Vertrieb über die Vertragshändler und den Direktvertrieb über die Hersteller. Letzterer wird über werkseigene Niederlassungen oder zentrale Verkaufsabteilungen ausgeübt, wobei die Verkaufsabteilungen für spezielle Abnehmergruppen, wie beispielsweise Mitarbeiter, Journalisten, Prominente oder Großabnehmer (Vermietungsgesellschaften oder Leasingunternehmen) verantwortlich sind. Die Niederlassungen hingegen üben dieselbe klassische Absatzfunktion aus wie die Vertragshändler.<sup>73</sup> Der Unterschied zwischen beiden besteht lediglich darin, dass der Vertragshändler auch Finanzprodukte anderer Anbieter (Captives oder Non-Captives) offerieren kann.<sup>74</sup>

Historisch bedingt, aber auch zukünftig, wird dem Automobilhandel als Vermittler von Finanzdienstleistungen eine hohe Bedeutung beigemessen.<sup>75</sup> Sie stehen als Intermediär zwischen dem Hersteller und dem Kunden, sodass die Captives insbesondere im Privatkundengeschäft eher im Hintergrund agieren und den direkten Kundenkontakt dem Kfz-Handel überlassen. Dies ist eines der Hauptunterscheidungsmerkmale von Captives und Universalbanken, welche einen direkten Kundenkontakt pflegen.<sup>76</sup> Im gewerblichen Bereich, in dem mitunter sehr komplexe Produktlösungen erwartet werden, tritt der Captive zusätzlich mit dem Kunden über das Telefon oder den Außendienst in Kontakt. Die immensen Kosten für den Aufbau eines eigenen Filialnetzes sind für die herstellerebundenen Autobanken daher irrelevant, da das schon bestehende Händlernetz sogar bis zu 10.000 Vertretungen je Automarke in Deutschland aufweisen kann. Vorteilhaft für den Captive ist in diesem Zusammenhang die erhöhte Kundenfrequenz beim Händler, da der Kunde auf Grund seines Fahrzeugs regelmäßig seine „Filiale“ aufsucht. Nachteilig ist jedoch der Kostenblock, der für die Schulungen der Händler oder die Einstellungen der Mitarbeiter mit Bankwissen ausgegeben wer-

<sup>71</sup> Vgl. Schwickal, Udo (2005), S. 19.

<sup>72</sup> Vgl. Bergmann, Thomas / Hake, Andreas (2002), S. 17.

<sup>73</sup> Vgl. Diez, Willi (2001), S. 311.

<sup>74</sup> Vgl. Diez, Willi (2001), S. 155.

<sup>75</sup> Vgl. Merten, Frederick / Diez, Willi (2006), S. 121.

<sup>76</sup> Vgl. Gleisner, Roland (1999), S. 111.

den muss, damit eine qualifizierte Beratung im Autohaus gewährleistet werden kann.<sup>77</sup> Lag 2005 die Finanzdienstleistungsquote im Automobilhandel im Durchschnitt noch bei 35%<sup>78</sup>, ist sie heute bei knapp 70%<sup>79</sup>. Neben dem Fachwissen ist vermutlich auch die Motivation der Mitarbeiter, welche für den Verkauf von zusätzlichen Finanzdienstleistungen entscheidend ist, stark angestiegen. Gründe dafür könnten neben den Schulungsmaßnahmen über die Produkte auch eine angemessene Provision oder eine Aufwandsreduktion für den Verkäufer z.B. durch Vermeidung von Medienbrüchen<sup>80</sup> oder ähnliches sein. Für zusätzliche Erfolge müssen die hohen Transaktionskosten bei Vertrieb, Abschluss und Betreuung von Finanz- und Versicherungsverträgen durch Prozessoptimierung weiter gesenkt werden, was nur durch eine enge systemseitige Zusammenarbeit des jeweiligen Captive und dem einzelnen Autohaus erreicht werden kann. Setzt sich der Trend weiter fort, dass die Händler ihre Unabhängigkeit von den einzelnen Automobilherstellern erhöhen und mit mehreren Finanzdienstleistungspartnern zusammenarbeiten, müssen sich die Captives mehr denn je darum bemühen die „Erste Wahl“ beim Vertrieb von Finanzdienstleistungen zu sein. In diesem Zusammenhang sollte die Autobank nicht nur ein Leistungsangebot bereitstellen, welches den Anforderungen des Händlers ganzheitlich entspricht, sondern auch die Liquiditätsversorgung unterstützen oder wirksame Angebote und Aktionen zur Absatzförderung offerieren.<sup>81</sup> Auf Grund der hohen Bedeutung der gegenseitigen Abhängigkeit zwischen Hersteller und Händler wird jedes Jahr eine Händlerzufriedenheitsanalyse der Zeitschrift AUTOHAUS durchgeführt, bei der auch in diesem Jahr die herstelleregebundenen Autobanken gut bis sehr gut abschneiden.<sup>82</sup>

Der dritte Vertriebsweg spielt als elektronischer Distributionsweg eine besondere Rolle. Während das Internet für den Kunden eine höhere Transparenz schafft, müssen sich die Autobanken im Hinblick auf die Kundenakquisition, Kundenbindung und Serviceleistungen in einem zunehmenden Wettbewerbsumfeld behaupten.<sup>83</sup> Die hohe Bedeutung des Internets als Vertriebsweg für automobiler Finanzdienstleistungen ist unbestreitbar. Über 90% der potenziellen Autokäufer informieren sich über das Internet, bevor sie eine Kaufentscheidung treffen.<sup>84</sup> Um das Angebot der Captives im Internet detaillierter beschreiben zu können, wurde

---

<sup>77</sup> Vgl. Bergmann, Thomas / Hake, Andreas (2002), S. 17.

<sup>78</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 53.

<sup>79</sup> Vgl. Wessner, Konrad (2008), S. 22.

<sup>80</sup> Daten und Informationen werden in einem bestimmten Medium weitergegeben. Kommt es innerhalb eines Geschäftsprozesses zu einem Wechsel des Mediums (Bsp: Papier nach EDV), handelt es sich um einen Medienbruch. Diese verursachen Kosten und erhöhen die Fehlerquote. Quelle: ITWissen (o.J.), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>81</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 53 ff.

<sup>82</sup> Vgl. Schwickal, Udo (2008-1), S. 16.

<sup>83</sup> Vgl. Bergmann, Thomas / Hake, Andreas (2002), S. 17.

<sup>84</sup> Vgl. AUTOHAUS Online (2008) (siehe Internetverzeichnis).

eine Selbststudie<sup>85</sup> unter den 12 Mitgliedern des AKA durchgeführt. Das Ergebnis zeigt, dass die durch die Captives angebotenen Informationen über ihre Finanzdienstleistungen sowohl quantitativ als auch qualitativ sehr unterschiedlich sind. So umfassen die Informationen zu den einzelnen Leasing- oder Finanzierungsangeboten z.B. bei Daihatsu Financial Services oder der Fiat Bank nur eine schlagwortartige Darstellung der Kernleistungen. Bei BMW Financial Services oder der Mercedes-Benz Bank sind sie dagegen verständlich beschrieben und zusätzlich in Broschürenformat erhältlich. Das Kerngeschäft der Captives, das Berechnen von Leasing- oder Finanzierungsraten, wird zwar in Form eines Kalkulators von fast allen Mitgliedern des AKA angeboten (Ausnahmen: Nissan Bank, Lexus Financial Services, Seat Bank), aber dies mit unterschiedlichsten Qualitäten. Im Idealfall kann man „sein“ Auto mit Hilfe eines Konfigurators selbst zusammenstellen, die Finanzierung individuell verändern und sein Ergebnis auf der Festplatte speichern oder sich als E-Mail zuschicken lassen. Im Hinblick auf den Multi-Channel-Vertrieb ist es bei einigen Captives am Ende der Kalkulation sogar möglich einen Händler in seiner Nähe zu suchen, um das Auto live zu sehen und die Kalkulation Realität werden zu lassen. Negativ aufgefallen ist in 83 % der Fälle, dass kein Preisaushang mit den aktuellen Konditionen für Leasing- und Finanzierungsgeschäfte zu finden war. Weiterhin wird die Verlinkung der jeweiligen Automobilhersteller mit ihren Captives als unzureichend eingeschätzt. In den meisten Fällen kann man den Link der herstellereingebundenen Autobank nur finden, wenn man über den Reiter Service geht. Bei der Alfa Bank oder der Skoda Bank beispielsweise fehlt die Verlinkung sogar völlig. Zusammenfassend lässt sich daher feststellen, dass der Entwicklungs- und Umsetzungsprozess im Hinblick auf einen integrativen und kundenorientierten Vertriebsweg im Internet noch lange nicht beendet ist.<sup>86</sup>

Abschließend ist anzumerken, dass bislang die Einweg-Kommunikation über die Hersteller-Webseiten den Vertriebsweg Internet dominierte. Allerdings werden besonders bei den jüngeren Autokäufern verstärkt weitere Dialogarten wie Automobilforen oder Community-Webseiten (z.B. Xing, Youtube, Facebook) beliebt, die den Fahrzeugkauf erheblich beeinflussen können.<sup>87</sup> Für die Zukunft werden sich die Captives daher nicht nur auf ihre Webseiten beschränken, sondern auch über alternative Vertriebswege nachdenken, sodass sich ihr Absatz und in diesem Zusammenhang ihre Bedeutung gegenüber den Marktteilnehmern weiter erhöhen können.

---

<sup>85</sup> Vgl. Internetstudie, Anhang S. 66.

<sup>86</sup> Vgl. Internetseiten der AKA-Mitglieder & Hersteller.

<sup>87</sup> Vgl. Brachat, Hannes (2009), S. 36 f.

### 3. Bedeutung von Finanzdienstleistungen im Automobilbereich

#### 3.1 Bedeutung für die Wirtschaft und die Automobilhersteller

Seitdem Ford 1926 die erste Automobilbank gründete, sind bis heute elf weitere herstellereigene Finanzdienstleistungsinstitute entstanden.<sup>88</sup> Jene Entwicklung ist nicht ganz unbegründet, wenn man bedenkt, dass die Captives für das Funktionieren der Automobilwirtschaft, welche eine Schlüsselindustrie in Deutschland darstellt, eine bedeutende Rolle spielen.<sup>89</sup> Durch ihre Tätigkeiten können „in der deutschen Automobilindustrie und bei den Importeuren direkt und indirekt rund 80.000 Arbeitsplätze gesichert“<sup>90</sup> werden. Bei dieser Unterteilung werden 9.000 direkt und 71.000 Arbeitsplätze indirekt bewahrt. Die hohe Anzahl an indirekten Arbeitsplätzen kommt z.B. durch die Erhöhung des Neuwagenabsatzes oder die Wahl einer höherwertigen Ausstattung bei Fahrzeugen mit Leasing- oder Finanzierungsverträgen zustande, was in dem Kapitel 3.3 genauer erläutert wird. Diese quantitative und qualitative Absatz-Wirkung durch die Produkte der Captives entspricht einem induzierten volkswirtschaftlichen Umsatzeffekt von circa 26,5 Mrd. Euro<sup>91</sup>, was wiederum 33% des gesamten Neuwagenumsatzes im ganzen Bundesgebiet entspricht.<sup>92</sup> Der Erfolg dieser Dienstleistungen wird auch im Zeitverlauf deutlich.

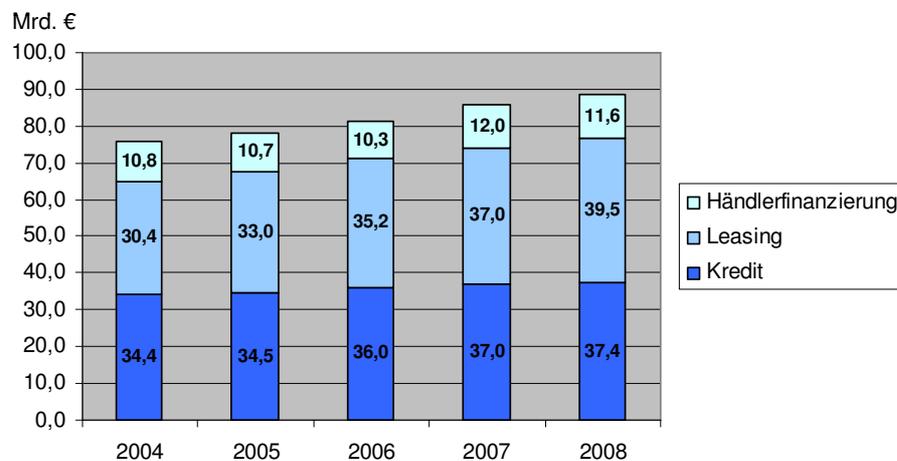


Abb. 6: Forderungsbestand der AKA-Mitglieder Quelle: AKA Kennzahlen 2004 -2008 (siehe sonstige Quellen).

Während 2004 der Forderungsbestand der Captives noch bei 75,6 Mrd. Euro lag, konnte er sich über die vergangenen Jahre auf 88,5 Mrd. Euro steigern. Das entspricht einem Wachstum von über 17% in den letzten fünf Jahren. Weiterhin zeigt die Grafik die Veränderung der Segmentierung in Händlerfinanzierung, Kreditvergabe und Leasing. In 2008 übertraf das

<sup>88</sup> Vgl. Breckner, Jochen (2005), S. 24.

<sup>89</sup> Vgl. Arbeitskreis der Autobanken (Jahresergebnisse 2008) (2009), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>90</sup> Arbeitskreis der Autobanken (Wir über uns) (2009), 6.Abschnitt, (siehe Internetverzeichnis).

<sup>91</sup> Vgl. Bentz, Klaus / Brakensiek, Thomas (2009-1), S. 160.

<sup>92</sup> Vgl. DAT-Report (2009), S. 6 & 13 (26,5 Mrd./ Neuzulassungen \* durchschn. Neuwagenpreis in 2008).

Leasingvolumen erstmals den Kreditforderungsbestand und Prognosen sagen weiterhin eine steigende Tendenz voraus. Dieses Wachstum ist insbesondere vor dem Hintergrund bemerkenswert, dass einige dieser Automobilhersteller im gleichen Zeitraum an Marktanteil verloren und mit sinkenden Absatzzahlen zu kämpfen hatten.<sup>93</sup>

Neben der wirtschaftlichen Bedeutung spielen die Captives für ihre Mutterunternehmen eine zunehmend wichtigere Rolle. Eine Bestätigung dessen stellen die Zahlen des AKA vom vergangenen Geschäftsjahr dar. Trotz der schwachen Nachfrage nach Automobilen konnten rund 1,9 Mio. Fahrzeuge für 38,2 Mrd. € (+2%) über die 12 Mitglieder des AKA<sup>94</sup> finanziert oder geleast werden. Sie stellen damit einen stabilisierenden Faktor für die deutsche Automobilindustrie dar und konnten trotz der angespannten Lage ihre Marktführerschaft ausbauen. Der Marktanteil aller geleasten und finanzierten Neufahrzeuge in Deutschland erhöhte sich um 2% auf 66%, was einer Steigerung des Wertzuwachses von 3% entspricht.<sup>95</sup> Insgesamt werden so mehr als 4 von 10 Neuwagen durch Produkte der herstellerebenen Autobanken auf die Straße gebracht.<sup>96</sup> Eine genauere Betrachtung dieser Zahlen zeigt ein Volumen von 861.000 neuen Leasing- und 1,13 Mio. Finanzierungsverträgen allein im vergangenen Geschäftsjahr.

Der Anteil der Fahrzeuge mit einem Finanzdienstleistungsvertrag in Relation zum Gesamtabsatz (Neuwagen-Penetrationsrate) konnte so auf 46,2% erhöht werden, was im Vergleich zu den Vorjahren einer kontinuierlichen Steigerung entspricht.

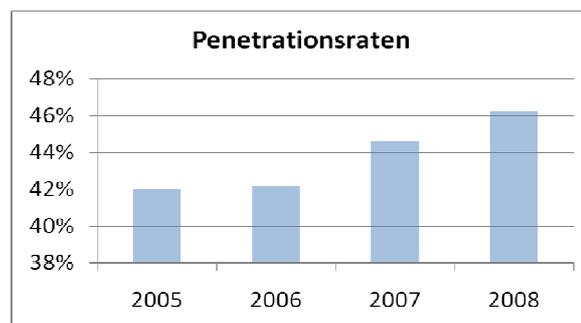


Abb. 7: Penetrationsraten Quelle: AKA Kennzahlen 2004 -2008 (siehe sonstige Quellen).

Des Weiteren spielt die originäre Automobilproduktion im Gewinn- und Umsatzvergleich mit den anderen Dienstleistungen rund um das Fahrzeug keine übergeordnete Rolle mehr. Für die gesamte Automobilwirtschaft wird davon ausgegangen, dass 50% der Umsätze und

<sup>93</sup> Vgl. Timmreck, Christian / u.a. (2009), S. 267.

<sup>94</sup> Vgl. Arbeitskreis der Autobanken (Wir über uns) (2009), 6.Abschnitt, (siehe Internetverzeichnis).

<sup>95</sup> Vgl. Arbeitskreis der Autobanken (Jahresergebnisse 2008) (2009), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>96</sup> Vgl. Arbeitskreis der Autobanken (Halbjahresergebnisse 2008) (2008), (siehe Internetverzeichnis).

70% der Gewinne durch nachgelagerte Aktivitäten erwirtschaftet werden.<sup>97</sup> Vor allem die Finanzdienstleistungen der Captives steuern einen massiven Anteil zum Konzernergebnis bei. Um dies zu verdeutlichen wurden beispielhaft drei herstelleregebundene Autobanken genauer betrachtet<sup>98</sup>:

	Volkswagen	Daimler	Ford Motor Company
Operatives Ergebnis	6.333 Mrd. €	2.730 Mrd. €	11.800 Mrd. \$
Darunter: Finanzdienstleistungen	893 Mrd. €	677 Mrd. €	2.600 Mrd. \$
Umsatz	113.808 Mrd. €	95.873 Mrd. €	129.200 Mrd. \$
Darunter: Finanzdienstleistungen	11.176 Mrd. €	9.282 Mrd. €	17.100 Mrd. \$

Tabelle 1: Ertragsquelle

Quelle: Bilanzen der Herstellerinstitute von 2008.

Den größten Einfluss auf das operative Ergebnis eines Herstellers hat der Captive der Daimler AG mit 24,8% (677 Mrd. €), was unter anderem an dem im Vergleich zu den Vorjahren niedrigeren Konzernergebnis liegt. Aber auch die anderen Finantöchter leisten mit 14,1% (VW) und 22% (Ford) einen großen Anteil zum Geschäftserfolg. Interessant wird die Verbindung zum Umsatz. Bei allen drei Unternehmen machen die Captives einen kleineren Anteil zum Umsatz aus als zum Ergebnis. Während der Umsatzanteil im Durchschnitt bei 10,9% liegt, kann beim operativen Ergebnis ein Wert erzielt werden, der fast doppelt so hoch ist. Außerdem ist in einem stabilen Marktumfeld die Gewinnentwicklung eines Captives negativ<sup>99</sup> mit dem jeweiligen Automobilhersteller korreliert.<sup>100</sup> Dies kann dadurch begründet werden, dass der Gewinn im Automobilverkauf direkt von den Absatzzahlen abhängig ist, das erwirtschaftete Ergebnis bei einem Leasing- oder Finanzierungsvertrag aber über mehrere Perioden verteilt wird. Hinzu kommt, dass eine degressive Abschreibungsmethode der Fahrzeuge in Verbindung mit gleich bleibenden Erträgen zu niedrigeren Ergebnissen am Beginn und größeren positiven Ergebnissen am Ende der Laufzeit führt<sup>101</sup>, sodass die Tätigkeiten der Captives bei sinkenden Absatzzahlen stabilisierend auf die Marktsituation wirken.<sup>102</sup> Durch die Kombination der beiden Geschäftsfelder können demnach erhebliche Diversifikationseff-

<sup>97</sup> Vgl. Breckner, Jochen (2005), S. 26.

<sup>98</sup> Eigentlich sollten die drei größten Captives gewählt werden, aber BMW Financial Services hatte in 2008 ein negatives Ergebnis, was durch die Auswirkungen der Finanzmarktkrise begründet wurde und aus diesem Grund zum Vergleich ungeeignet erschien. Eine strategische Neuorientierung der BMW Financial Services ist in der Umsetzungsphase (siehe dazu: Fasse, Markus, Handelsblatt, 06.07.2009, S. 12).

<sup>99</sup> Die negative Gewinnkorrelation kann im Moment meist nicht erreicht werden, auf Grund der Finanzmarktkrise und den dadurch beeinflussten großen Differenzen zwischen dem kalkulierten Restwert und dem Marktwert des Fahrzeugs am Ende der Laufzeit. Auf diesen Sachverhalt wird in diesem Kapitel später noch mal eingegangen.

<sup>100</sup> Vgl. Stenner, Frank (2002), S. 158.

<sup>101</sup> Vgl. Breckner, Jochen (2005), S. 26.

<sup>102</sup> Vgl. Bentz, Klaus (2008), S. 36.

fekte im Konzern erreicht, die Stabilität des Konzernergebnisses gesteigert<sup>103</sup> und ein Risikostreuungseffekt erzielt werden. Insgesamt kommt es zu einer Reduzierung des Gesamtrisikos des Konzerns.<sup>104</sup>

Einen weiteren, im Moment besonders relevanten Vorteil für den Konzern stellen Autovollbanken mit funktionierendem Einlagengeschäft dar. Die Kreditwürdigkeit der gesamten Automobilbranche ist, bedingt durch die Finanzkrise, den Absatzrückgang und die vorgezogene Nachfrage der Abwrackprämie<sup>105</sup> stark gesunken. Die Branche gilt als riskant, entsprechend hat sich die Refinanzierungssituation massiv verschlechtert. Viele Autohersteller suchen deswegen nach anderen Wegen, um sich die notwendige Liquidität zu beschaffen. Der erste und augenscheinlich einfachste Weg führt zur konzerneigenen Autobank. Jedoch sind seitens des Gesetzgebers Restriktionen zur konzerninternen Kreditvergabe gesetzt, sodass innovative und gesetzeskonforme Lösungen gefunden werden müssen<sup>106</sup>, auf die in dem Kapitel 5.2 näher eingegangen wird.

Darüber hinaus können die Hersteller einen zusätzlichen Nutzen durch die Preisanpassungen über die assoziierten Autobanken erreichen. Wenn die Hersteller dauerhaft massive Rabatte auf Neuwagen geben, wird dies zu einem stetigen Verfall der Gebrauchtwagenpreise führen<sup>107</sup> und in diesem Zusammenhang auch negative Auswirkungen auf die Restwertentwicklung der Neuwagen mit sich bringen.<sup>108</sup> Letzt Genanntes führt dazu, dass bei einem Leasingvertrag der Differenzbetrag zwischen kalkuliertem Restwert und Marktwert des Fahrzeugs, welcher in den meisten Fällen durch den Hersteller aufzubringen ist, stetig steigt. Diese schädliche Abwärtsspirale für den Autobesitzer und den Fahrzeughersteller kann durch Preisreize der Captives umgangen werden. Durch sie werden nicht nur die Nachlässe über die volle Nutzungsdauer des Fahrzeugs verteilt, sondern auch die Umsätze entlang der automobilen Wertschöpfungskette verlagert. Auf diese Weise kann der Ertrag pro Kunde erhöht werden.<sup>109</sup> Die Rabattgewährung für den Fahrzeugkäufer findet deshalb idealerweise über eine Zinssubvention des Herstellers statt und ist so für den Kunden quasi unsichtbar, wobei dennoch mit einem finanziellen Vorteil seitens der Captives geworben werden kann. Die Fahr-

---

<sup>103</sup> Vgl. Stenner, Frank (2002), S. 158 f.

<sup>104</sup> Vgl. Breckner, Jochen (2005), S. 26.

<sup>105</sup> Die Abwrackprämie oder auch Umweltprämie wurde 2009 im Rahmen des Konjunkturpakets II beschlossen und fördert die Verschrottung alter und den Absatz neuer Personenkraftwagen. Demnach wird die Verschrottung eines neun Jahre alten Fahrzeugs in Verbindung mit der Neuzulassung eines PKW mit 2500 € prämiert. Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2009), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>106</sup> Vgl. Dengl, Günter (2009), S. 1 ff.

<sup>107</sup> Vgl. Mende, Jan (2006), S. 44.

<sup>108</sup> Vgl. Schwickal, Udo (2005), S. 16 f.

<sup>109</sup> Vgl. Mende, Jan (2006), S. 44.

zeugfinanzierung wird beispielsweise nicht mit 4,9% effektivem Jahreszins angepriesen, sondern nur mit 2,9%. Für den Fahrzeuginteressenten sind diese Sonderkonditionen vielleicht das entscheidende Argument das Auto zu erwerben, für den Hersteller bzw. Händler, der in den meisten Fällen einen Teil der Subventionssumme zu tragen hat, ist es die Summe, die sonst als Barrabatt gegeben worden wäre.<sup>110</sup> In ähnlicher Form funktionieren alle Produkte mit den Namen „All-Inclusive“ oder „Rundum Sorglos- Paket“. Hier sind neben einer günstigen Finanzierung weitere Produkte wie z.B. Kfz-Versicherung, Garantieverlängerung oder kostenlose Wartungsarbeiten enthalten und die monatliche Rate wird durch den Hersteller subventioniert.<sup>111</sup> In diesem Rahmen können mit temporären Sonderkonditionen Kaufanreize geschaffen werden, ohne dass es eine langfristige Aufgabe der Preispositionierung im Markt zur Folge hat. Der konstante Listenpreis, welcher für den Kunden einen Qualitätsparameter darstellt, behält damit weiterhin seine Orientierungs- und Steuerungsfunktion.<sup>112</sup>

Hersteller nutzen die genannten Formen der Finanzdienstleistungssubventionen vorrangig für die zielgerichtete Beeinflussung der Produktlebenszyklen. Insbesondere Leasingverträge, die eine Art Absatzsicherung darstellen, weil der Leasingnehmer nach Laufzeitende wieder ein neues Fahrzeug benötigt, eignen sich für diese Maßnahmen. Es ist daher möglich den Modelllebenszyklus durch automobiler Finanzdienstleistungen zu glätten oder zu verlängern, sodass die Modellrendite gesteigert werden kann. Um zyklische Schwankungen auszugleichen, wird das Ende der Vertragslaufzeit, welches den Zeitpunkt der Ersatzinvestition durch den Kunden bestimmt, optimalerweise in einen Zeitraum gelegt, in dem erfahrungsgemäß eine geringere Nachfrage vorhanden ist. Es kann sich hierbei um saisonale<sup>113</sup> oder allgemein durch den Lebenszyklus der Fahrzeugmodelle bedingte Nachfragerückgänge handeln.<sup>114</sup> Im Hinblick auf eine gleichmäßige Auslastung der Produktionswerke des Herstellers, bei der Extremwerte vermieden werden sollten, kommt der Zyklusglättung eine besondere Bedeutung zu.<sup>115</sup>

Die zweite Möglichkeit der künstlichen Zyklusverlängerung kann erreicht werden, indem das Laufzeitende in die Schlussphase des Produktlebenszyklus gelegt wird, um die sinkenden Absätze des Modells durch Leasingraten der noch bestehenden Leasingverträge zu stützen. Hierbei muss beachtet werden, dass eine Ausdehnung der Modellphase nicht zu lange erfolgen kann, da bereits neue und technisch reifere Produkte durch die Konkurrenz auf den

<sup>110</sup> Vgl. Bartsch, Mitja (2008), S. 59 f.

<sup>111</sup> Vgl. Schwickal, Udo (2007-1), S. 12.

<sup>112</sup> Vgl. Diez, Willi / u.a. (2005), S. 250 ff.

<sup>113</sup> Z.B. Nachfragerückgänge für Cabriolets im Winter.

<sup>114</sup> Vgl. Breckner, Jochen (2005), S. 29.

<sup>115</sup> Vgl. Hünerberg, Reinhard / u.a. (1995), S. 318.

Markt gebracht werden.<sup>116</sup> Neben den lebenszyklusbezogenen Preisanpassungen für ältere oder weniger erfolgreiche Fahrzeugmodelle nehmen die Hersteller die Möglichkeiten zur Gestaltung der Preispolitik durch automobiler Finanzdienstleistungen auch dann wahr, wenn der momentane Fahrzeugpreis im Markt als nicht angemessen empfunden wird oder die Gebrauchtwagenbestände beim Händler reduziert werden müssen. Der hohe Liquiditätsbedarf bzw. –bindung bei erhöhten Beständen kann zu einem gebremsten Neuwagenverkauf führen, da nicht genügend finanzielle Mittel beim Händler für die Hereinnahme von Neuwagen zur Verfügung stehen.<sup>117</sup> Die Autobanken helfen den Händlern bei der Finanzierung ihrer Verkaufseinrichtungen, damit eine Engpasssituation vermieden wird. Folglich spielen die Captives auch als Finanzierer des Vertriebssystems für den Hersteller eine entscheidende Rolle.

### 3.2 Bedeutung für die Automobilhändler

Neben den Automobilherstellern sind auch die Händler im letzten Jahr zunehmend in Finanzierungsnot geraten, da sich die Geschäftsbanken in diesen schwierigen Zeiten aus der Finanzierung des Automobilhandels zurückziehen.<sup>118</sup> Zusätzlich erhöht sich der Kapitalbedarf der Händler zum einen durch eine zunehmende Typenvielfalt der Hersteller, wodurch mehr Fahrzeuge beim Händler auf einer größeren Fläche vorgehalten werden müssen. Zum anderen steigt der Einsatz von Elektronik rund um das Fahrzeug und dies verlangt u.a. nach höherwertigen Diagnosegeräten.<sup>119</sup> Nur die Automobilbanken unterstützen als Absatzfinanzierer weiterhin im benötigten Umfang die Autohändler zur Finanzierung ihres Lagerbestandes.<sup>120</sup> Vorrangige Aufgabe der Captives ist es daher, in Anbetracht der schwachen Automobilkonjunktur, die Liquidität beim Handel und die Mobilität beim Kunden sicherzustellen.<sup>121</sup> Der Handel profitiert von der erhöhten Kundenzufriedenheit durch die innovativen und auf den Autokäufer zugeschnittenen Finanzdienstleistungen, wodurch es dem Kunden ermöglicht wird entsprechend seiner individuellen Leistungsbereitschaft mobil zu sein und er dementsprechend langfristig an das Autohaus gebunden wird.<sup>122</sup> Auf Grund der breiten Angebotspalette sind die Captives in der Lage flexibel zu reagieren und eine neue adäquate Produktlösung bei veränderten Kundenbedürfnissen anbieten zu können, wobei die Kundenbin-

<sup>116</sup> Vgl. Breckner, Jochen (2005), S. 29 f.

<sup>117</sup> Vgl. Hünerberg, Reinhard / u.a. (1995), S. 319 f.

<sup>118</sup> Vgl. Plate, Doris (2009), S. 26 f.

<sup>119</sup> Vgl. Stenner, Frank (2008), S. 67.

<sup>120</sup> Vgl. Plate, Doris (2009), S. 26 f.

<sup>121</sup> Vgl. Arbeitskreis der Autobanken (Jahresergebnisse 2008) (2009), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>122</sup> Vgl. Meunzel, Ralph M. (2008), S. 25 f.

dung zusätzlich gefestigt wird.<sup>123</sup> Besonders beim Auslaufen des Leasing- oder Finanzierungsvertrages wird sich die Automobilbank proaktiv mit dem Kunden in Verbindung setzen, um mit dem Händler zusammen eine Neufinanzierung abzuschließen und die Vermarktung des zurückkommenden Fahrzeugs zu realisieren. Im Idealfall entscheidet sich der Kunde für einen Neuwagen und das zurückgegebene Fahrzeug wird als Gebrauchtwagen von einem neuen Interessenten finanziert, der auch weitere Finanzdienstleistungsprodukte der Captives in Anspruch nimmt.<sup>124</sup> Für den Händler sind daher der Kontakt und die Kundeninformationen von großem Interesse, die sie durch die Automobilbanken erhalten. So kann durch die ergänzenden Angebote der Captives das One-Stop-Shopping<sup>125</sup> im Autohaus realisiert und entsprechend höhere Erträge erwirtschaftet werden. Beispielsweise können die Kunden Serviceleistungen des Autohauses mit der markengleichen Kreditkarte zu Sonderkonditionen bezahlen, wobei zusätzlich der Handel davon profitiert, dass ihm das Delkredere-Risiko durch die Automobilbank abgenommen wird.<sup>126</sup> Die erhöhte Kundenloyalität durch die beschriebenen Maßnahmen und die vertragliche Gebundenheit bei Leasingverträgen an die Herstellerwerkstätten<sup>127</sup> führen zu einer besseren Auslastung der Werkstätten der Händler, wovon auch zusätzlich das Originalersatzteilgeschäft profitiert.<sup>128</sup> Dieser Tatsache messen die Händler in der Zusammenarbeit mit den Captives die größte Bedeutung bei.<sup>129</sup> Jedoch werden die Werkstattbesuche pro Fahrzeug auf Grund der besseren Qualität und der verlängerten Werkstattintervalle bei Neuwagen abnehmen, sodass sich der Umsatz- und Gewinnanteil weiter zu Gunsten der Vermittlungsprovision für Finanzdienstleistungen verschieben wird. Ein weiterer interessanter Punkt wurde durch das Institut für Automobilwirtschaft (IFA) veröffentlicht. Finanzdienstleistungen im Automobilhandel können die Umsatzrendite um bis zu 0,4 Prozentpunkte steigern, was im Hinblick auf eine durchschnittliche Umsatzrendite des Automobilhandels von 0,87% im Jahr 2008<sup>130</sup> eine massive Steigerungsmöglichkeit der Profitabilität darstellt.<sup>131</sup>

Ähnlich wie die Automobilhersteller haben auch die Händler einen Umsatz- bzw., wie eben erläutert, einen Gewinnvorteil durch die Produkte der herstellergebundenen Autobanken. Zur

<sup>123</sup> Vgl. Kupisch, Dietmar (o.J.), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>124</sup> Vgl. Stenner, Frank (2004), S. 193.

<sup>125</sup> One-Stop-Shopping bezeichnet die Verhaltensweisen von Verbrauchern, die aus Bequemlichkeit o.ä. Verbundkäufe tätigen, d.h. sie kaufen soviel wie möglich in einem Geschäft. (Quelle: Ressmann, Lutz (2008), (siehe Internetverzeichnis)).

<sup>126</sup> Vgl. Stenner, Frank (2008), S. 68.

<sup>127</sup> Vgl. Diez, Willi (2001), S. 303.

<sup>128</sup> Vgl. Lorenz, Joachim (2001), S. 88.

<sup>129</sup> Vgl. Diez, Willi / Merten, Christian (2006), S. 118 ff.

<sup>130</sup> Vgl. Maltzant, Joachim (2009), S. 10.

<sup>131</sup> Vgl. Arbeitskreis der Autobanken (Wir über uns) (2009), (siehe Internetverzeichnis).

Präzisierung geht daher das folgende Kapitel auf die detaillierten Umsatzauswirkungen durch die Finanzdienstleistungsangebote der Captives ein.

### 3.3 Einfluss von Finanzdienstleistungen auf die Nachfrager

Auf Grund von attraktiven Finanzierungsmöglichkeiten wird die Kaufentscheidung der Automobilinteressenten in unterschiedlichen Bereichen erheblich beeinflusst. Insgesamt hatte das Finanzdienstleistungsprodukt bei 73% der Autobankkunden Auswirkungen auf die Fahrzeugwahl.<sup>132</sup> Da der Interessent dank eines Finanzierungsvertrages mehr Geld für sein Auto ausgeben kann, lassen sich aus einer Umfrage drei Effekte ableiten. 37% der Kunden gaben an, sich für einen Neuwagen anstelle eines Gebrauchten entschieden zu haben und 23% der Interessenten wählten ein größeres Modell. Ferner kaufte jeder zweite Kunde eine umfangreichere Ausstattung<sup>133</sup>, welche mindestens 10% des Fahrzeugwertes entsprach. Diese Auswirkungen entsprechen einem nicht zu unterschätzenden Ertragspotenzial.<sup>134</sup> In der folgenden Grafik wird der Einfluss der automobilen Finanzdienstleistungen auf einen weiteren Aspekt, die Kundenbindung, verdeutlicht.

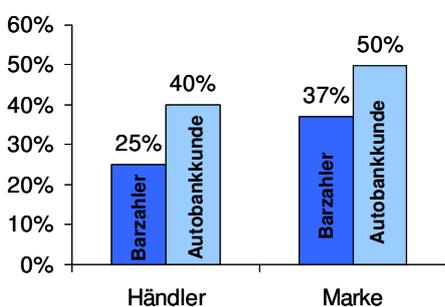


Abb. 8: Einfluss Finanzdienstleistung  
Quelle: eigene Darstellung.

Während bei den Barzahlern nur 25% angaben wieder bei ihrem Händler ein Fahrzeug zu erwerben, sind dies bei Autobankkunden schon 40%. Weiterhin würde etwa jeder zweite Autobankkunde nochmals die gleiche Marke wählen, wohingegen es bei den Barzahlern nur etwa 37% in Erwägung ziehen würden.<sup>135</sup> Darüber hinaus hat der Kunde die Möglichkeit sein Fahrzeug

durch ein Finanzierungsangebot frühzeitiger zu erwerben. Insbesondere beim Leasing verkürzt sich die Haltedauer des Autos um etwa 2/3 gegenüber einem Fahrzeug, welches bar bezahlt wurde.<sup>136</sup> Das heißt in neun Jahren, welches ungefähr dem durchschnittlichen Alter der Fahrzeuge in Deutschland entspricht (8,2)<sup>137</sup>, fährt ein Leasingkunde drei unterschiedliche Autos und der Barzahler nur eins.

<sup>132</sup> Vgl. Diez, Willi / Merten, Christian Frederik (2006), S. 118.

<sup>133</sup> Vgl. Arbeitskreis der Autobanken (Bedeutung automobiler Finanzdienstleistungen in sieben Jahren verdoppelt) (2005), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>134</sup> Vgl. Lüttger, Tobias (2005), S. 37.

<sup>135</sup> Vgl. Diez, Willi / Merten, Christian Frederik (2006), S. 118.

<sup>136</sup> Vgl. Stenner, Frank (2008), S. 68.

<sup>137</sup> Vgl. Kraftfahrzeugamt – Fahrzeugzulassungen, Bestand, Fahrzeugalter (2009), S. 7.

Für die Zukunft wird sich dieser Trend vermehrt fortsetzen, da der Kunde im Zuge des One-Stop-Shoppings die Wechselbarrieren zu einem anderen Anbieter selbstständig erhöht und sich zunehmend mit der Fahrzeugmarke identifiziert.

Weitere zukünftige Entwicklungen werden im Rahmen des nächsten Kapitels erläutert.

## **4. Perspektiven im automobilen Finanzdienstleistungsmarkt**

### **4.1 Analyse und Entwicklungen in der Nachfragestruktur**

Im Folgenden werden die Einflussgrößen der Nachfrage detailliert betrachtet und zukünftige Tendenzen dargestellt. Zu den Determinanten der Nachfrage nach automobilen Finanzdienstleistungen zählen vor allem der Automobilabsatz und das Nachfragepotenzial der Kunden gegenüber automobilen Dienstleistungen. Ersteres erlebte im vergangenen Jahr mit 9,2 Mio. Pkw-Zulassungen das schwächste Jahr seit der Wiedervereinigung. Im Neuwagenabsatz wurde ein Rückgang von 1,8% (auf 3.090.040 Mio. Fahrzeuge) und im Gebrauchtwagenmarkt ein Minus von 2,4% (auf 6.112.364 Fahrzeuge) verzeichnet. Begründet wird dies mit gestiegenen Kraftstoffpreisen, Unsicherheiten über die Kfz-Steuer, der Klimaschutzdiskussion und insbesondere mit den Verunsicherungen aus der Finanzmarktkrise.<sup>138</sup> Auch für 2009 erwartet der Zentralverband des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes (ZDK) vor allem im Neuwagengeschäft einen Einbruch um weitere 11% auf 2,8 Mio. Pkw. Dies entspricht einem Minus von circa 330.000 Einheiten.<sup>139</sup> Dennoch geht das IFA langfristig davon aus, dass der deutsche Fahrzeugmarkt wieder über 3,2 Mio. Neuzulassungen pro Jahr erreicht. Dafür würden eine konjunkturelle Erholung sowie technologische Innovationen der Hersteller zur Senkung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes sprechen.<sup>140</sup> Hinzu kommt, dass die Kundenstrukturen sowohl im gewerblichen als auch im privaten Bereich langfristigen Veränderungen unterliegen. Im Privatkundenmarkt wird zum einen der Anteil der über 60-Jährigen, bedingt durch den demografischen Wandel, stetig zunehmen. Im Jahr 2020 wird er bei knapp über 30% liegen. Für die automobilen Finanzdienstleistungen ist dabei entscheidend, dass die Senioren ihr Konsumverhalten seltener ändern und so bei stagnierenden oder möglicherweise sogar rückläufigen Renten die Verschuldungsbereitschaft steigen könnte. Weiterhin nimmt die Zahl der Single-Haushalte zu. Dementsprechend wird auch die Zahl der Fahrzeuge steigen, da sie selbstständig mobil sein möchten. Ferner zählen Singles laut zahlreichen Untersuchungen zu einer eher ausgabenfreudigeren Zielgruppe. Zum anderen erwerben auch immer mehr Frauen einen Führerschein und

---

<sup>138</sup> Vgl. DAT-Report (2008), S. 6, (siehe sonstige Quellen).

<sup>139</sup> Vgl. Städtler, Arno (2008), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>140</sup> Vgl. Diez, Willi (2009), (siehe Internetverzeichnis).

der Mehrfachbesitz von Fahrzeugen pro Haushalt nimmt zu, sodass die Nachfrage nach automobilen Finanzdienstleistungen steigen könnte. Zusätzlich verliert die Besitzfunktion für den Privatkunden weiter an Bedeutung. Es wird vielmehr darauf geachtet, welcher monatliche Betrag für Mobilität ausgegeben werden kann.<sup>141</sup> In diesem Zusammenhang wird sich auch die Nachfrage nach Produktbündeln weiter verstärken. Diese Entwicklung zeichnet sich insbesondere bei jüngeren Kunden und Frauen ab.<sup>142</sup> Die Nachfrage nach zusätzlichen Versicherungs- und Serviceleistungen ist in 2008 auf 2,5 Mio. Dienstleistungsverträge angestiegen.<sup>143</sup> Auf jeden Finanzdienstleistungsvertrag entfallen somit 1,8 zusätzliche Serviceverträge – Tendenz weiter steigend.<sup>144</sup>

Im gewerblichen Markt wird sich der Anteil von Flottenzulassungen weiter erhöhen. Begründet wird dies mit einer Zunahme von Firmenfahrzeugen, da im Dienstleistungssektor die Nähe zum Kunden eine maßgebliche Rolle spielt und die Attraktivität von Firmenwagen als Motivationsinstrument gegenüber dem Mitarbeiter weiter steigt. Außerdem geht die Zahl der abhängigen Arbeitsverhältnisse weiter zurück und der Trend zur Selbstständigkeit hält an, auf Grund des zunehmenden Outsourcings<sup>145</sup> der Unternehmen.<sup>146</sup> Auch die Autobanken selbst schätzen insbesondere die Betreiber kleiner Fahrzeugflotten als zukünftig wichtigste Kundengruppe ein.<sup>147</sup>

## 4.2 Analyse und Entwicklungen in der Anbieterstruktur

Unter der Berücksichtigung, dass mehr als 70% der Mobilitätsenerträge durch Dienstleistungen rund um das Fahrzeug verdient werden<sup>148</sup> oder 60% aller Konsumentenkredite Autofinanzierungen sind<sup>149</sup>, wird deutlich, dass es sich beim automobilen Finanzdienstleistungsmarkt um ein sehr beliebtes Marktumfeld handelt. Die Wettbewerbsintensität hat stark zugenommen, was u.a. durch den Eintritt neuer Anbieter und eine Ausweitung der Produktpalette der bereits etablierten Unternehmen verstärkt wurde. So haben z.B. die Autovermieter ihr originäres Geschäft um Gebrauchtwagenfinanzierungen oder Flottenservices ergänzt sowie die Ver-

<sup>141</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 30 f.

<sup>142</sup> Vgl. Renkel, Heinz-Peter (2007), S. 158.

<sup>143</sup> Vgl. Arbeitskreis der Autobanken (Jahresergebnisse 2008) (2009), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>144</sup> Vgl. Bentz, Klaus / Brakensiek, Thomas (2009-1), S. 161.

<sup>145</sup> Unter Outsourcing wird die Auslagerung von bisher intern erbrachten Leistungen an externe Anbieter verstanden. (Quelle: Greiner, Stefan (2004), (siehe Internetverzeichnis)).

<sup>146</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 30.

<sup>147</sup> Vgl. Diez, Willi / Merten, Frederik (2006), S. 120.

<sup>148</sup> Vgl. Stenner, Frank (2008), S. 67 f.

<sup>149</sup> Vgl. Schwickal, Udo (2008-2), S. 32.

sicherungen ihr Kfz-Schutz-Geschäft mit Kreditofferten angereichert.<sup>150</sup> Das Wettbewerbsumfeld eines Captive lässt sich daher wie folgt darstellen:



Abb. 9: Wettbewerbsumfeld Autobanken Quelle: In Anlehnung an: Schmidt, Klasu / u.a. (2007), S. 247.

Alle genannten Anbieter konkurrieren auf den gleichen Märkten mit zunehmend homogenen Produkten, sodass die klaren Abgrenzungslinien zwischen den einzelnen Segmenten langsam schwächer werden.<sup>151</sup> In der Grafik sind bereits die Wettbewerber im Bereich des Vermögensmanagements (Geschäftsbanken) enthalten, damit auch das Wettbewerbsumfeld einer Autovollbank vollständig dargestellt werden kann.

In den folgenden Abschnitten sollen Vor- und Nachteile der Captives gegenüber ihren Wettbewerbern dargestellt und jedes einzelne Segment in seiner Wettbewerbsrolle zu den Captives betrachtet werden, wobei der Abschluss durch eine Untersuchung der Konkurrenz innerhalb der Gruppe der herstelleregebunden Autobanken gebildet wird.

Bei den automobilen Finanzdienstleistungen haben die Captives insbesondere durch ihre Integration in einen Automobilkonzern den Vorteil, günstigere Konditionen anbieten zu können als viele ihrer Wettbewerber, da eine hohe Interessenübereinstimmung hinsichtlich des Absatzzieles zwischen Hersteller, Händler und Finanzdienstleister vorherrscht. Laut einer Umfrage des IFA unter ausgewählten Finanzdienstleistern besitzen sie, auf Grund des fehlenden Filialnetzes, eine gute Kostenposition und eine hohe Qualität bei den angebotenen Dienstleis-

<sup>150</sup> Vgl. Stenner Frank (2008), S. 68.

<sup>151</sup> Vgl. Stenner, Frank / Aria, Sigrít (2005), S. 108.

tungen sowie ein sehr gutes Image. Der hohe Bekanntheitsgrad der Konzernmarken sowie das Image eines wirtschaftlich erfolgreichen Automobilherstellers lässt einen Captive national und international profitieren.<sup>152</sup>

Dennoch gibt es auch bei den Captives Optimierungsbedarf, welcher insbesondere in dem Bereich der Erreichbarkeit und der Flexibilität zu suchen ist. Letzteres ist vermutlich durch den hohen Abstimmungsbedarf zwischen dem Finanzdienstleister und seinem Hersteller bei veränderten Marktsituationen zu erklären.<sup>153</sup>

Gegenüber den Geschäftsbanken können die Captives vor allem ihren Imagevorteil nutzen, denn die Eigenschaften der Konzernmarken werden auf die Produktgestaltung und den Marktauftritt von herstellergebundenen Autobanken übertragen. Während Adjektive wie erfolgreich, sportlich und dynamisch in Verbindung mit Captives genannt wurden, schätzen die Teilnehmer dieser Kundenbefragung die Geschäftsbanken eher als konservativ und bodenständig ein. Jedoch werden die Autobanken auch umgekehrt von der Markenpolitik der Hersteller beeinflusst. Es kann z.B. zu einer Eingrenzung der Produktpalette kommen, da mögliche negative Erfahrungen im Finanzdienstleistungsbereich Auswirkungen auf die Fahrzeugentscheidung haben können. Zu vermeiden sind daher Produktangebote, die ein erhebliches Kapitalrisiko in sich tragen wie z.B. Optionen oder Futures.<sup>154</sup> Ein weiterer Vorteil gegenüber der Kreditvergabe der Universalbanken stellt zumindest im Privatkundengeschäft die Emotionalisierung der Finanzdienstleistung durch die Realisierung eines bestimmten Fahrzeugwunsches dar. Die Erfüllung eines Traums lässt sich daher leichter vermarkten als der bloße Verkauf eines Ratenkredites.<sup>155</sup> Bei der Aussage des Sprechers des Presseausschusses des AKA wird es noch deutlicher: „Wir verkaufen umfassende Mobilitätskonzepte für Autofahrer, die anderen verkaufen Geld.“<sup>156</sup> Dennoch verfügen die Geschäftsbanken über qualitativ hochwertige Kundeninformationen durch die Kontoführung oder andere Bankgeschäfte, womit im besten Fall eine langjährige Vertrauensbasis auf beiden Seiten aufgebaut werden konnte.

Die Non-Captives behaupten sich gegenüber den herstellergebundenen Autobanken vor allem durch ihre Markenneutralität, ihre Schnelligkeit und ihre Flexibilität. Nachteile werden in diesem Segment beim Image und der Beratungsqualität gesehen. Zur detaillierten Betrachtung

<sup>152</sup> Vgl. Stenner, Frank (2008), S. 69.

<sup>153</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 27.

<sup>154</sup> Vgl. Stenner, Frank (2008), S. 69.

<sup>155</sup> Vgl. Kupisch, Dietmar (o.J.), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>156</sup> Ebenda.

tung werden die Strategien der herstellerungebundenen Autobanken je nach Unternehmens-  
typ differenziert erläutert.

Bei den Auto- Spezialbanken stehen vor allem die Händler und die Gebrauchtwagenfinanzie-  
rungen für den Endkunden im Vordergrund. Als markenunabhängige Finanzdienstleister se-  
hen sie sich gerne als Zweit- oder Drittfinanzierer der Händler, wobei das Ziel verfolgt wird,  
die Bindung zwischen dem Händler und seiner bevorzugten Marke zu lockern, damit auch  
Finanzdienstleistungen unabhängiger Anbieter verstärkt angeboten werden. Weiterhin wird  
eine Verknüpfung zwischen Einkaufs- und Absatzfinanzierung angestrebt. Beispielsweise  
erhalten die Händler einen zinslosen Kredit für ihren Fahrzeugbestand, wenn sie der Auto-  
Spezialbank Endkunden zur Absatzfinanzierung zuführen. Des Weiteren haben sie als Toch-  
terunternehmen von Geschäftsbanken die Möglichkeit dem Kunden über den automobilen  
Bereich hinaus Finanzdienstleistungen anzubieten, sodass die Wertschöpfung pro Kunde er-  
höht wird. Eine ähnliche Strategie verfolgen auch die herstellerunabhängigen Leasinggesell-  
schaften, wenn sie eine Geschäftsbank als Muttergesellschaft besitzen. Weiterhin legt sich ihr  
Unternehmensfokus verstärkt auf den Bereich des Fuhrparkmanagements, da sich hier höhere  
Erträge erzielen lassen. Die herstellerunabhängigen Fuhrparkmanagementgesellschaften  
selbst haben neben der Betonung auf ihre Markenneutralität und ihrer hohen Kompetenz bei  
komplexen Kundenwünschen die Erschließung neuer Kundengruppen zum Ziel. Im Mittel-  
punkt steht hierbei das wachsende Segment der Unternehmen mit kleinen Flotten.<sup>157</sup>

Neben den bisher genannten Wettbewerbern stellen die Internetanbieter einen relativ neuen  
Konkurrenten der Captives dar. Die Mutterunternehmen sind meist Geschäftsbanken wie z.B.  
Citibank bei mobile.de oder aber der Dienstleister arbeitet mit mehreren Unternehmen zu-  
sammen, wie beispielsweise bei Autoscout 24. Grundsätzlich setzen die Internetanbieter ih-  
ren Schwerpunkt auf das Gebrauchtwagengeschäft, sodass sie das Geschäftsfeld der Auto-  
banken nur in diesem Bereich tangieren. Dafür wächst ihr Einfluss täglich, da sich immer  
mehr Kunden im Vorfeld eines Autokaufs im Internet informieren und es sich nahezu jeder  
zweite Interessent vorstellen kann, ein Fahrzeug über das Internet zu kaufen.<sup>158</sup> Beispielhaft  
sei das Portal Gebrauchtwagen.de der Sparkassen-Finanzgruppe genannt, bei denen die Fi-  
nanzierungsanfragen aus diesem Vertriebskanal im letzten Jahr um 250% angestiegen sind.<sup>159</sup>  
Die anderen drei Wettbewerber, Autovermietungen, Versicherer und Spezialanbieter, werden  
auf Grund der geringeren Bedeutung für die Captives hier nicht genauer analysiert.

---

<sup>157</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 27 ff.

<sup>158</sup> Vgl. AUTOHAUS online (2008), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>159</sup> Vgl. Die SparkassenZeitung (2009), S. 9.

Unabhängig vom gesamten Wettbewerbsumfeld erfolgt nun eine einzelne Betrachtung der Konkurrenz innerhalb der Gruppe der herstellerebenen Autobanken und deren Entwicklungsperspektiven.

Im Wesentlichen begrenzt sich hier der Wettbewerb auf den Automobilmarkt, da vorrangig markeneigene Fahrzeuge finanziert werden.<sup>160</sup> Aber die Konkurrenz wird größer, da viele Automobilhersteller versuchen ihre Produktpalette sowohl horizontal<sup>161</sup> als auch vertikal<sup>162</sup> zu erweitern.<sup>163</sup> Ferner darf der wachsende Wettbewerb in der Finanzierung konzernfremder Marken und im Direktbankgeschäft auf keinen Fall unterschätzt werden. Inwieweit sich die anderen neun Captives zu aktiven Autovollbanken entwickeln, bleibt abzuwarten, aber für jene, die bereits eine Vollbanklizenz besitzen, könnte eine Erweiterung der Refinanzierungsquellen in Zeiten knapper Liquidität durchaus ein strategisches Ziel sein. Unabhängig von der Krisensituation verfolgen die herstellerebenen Autobanken hauptsächlich die folgenden drei strategischen Zielrichtungen. Zum einen wird versucht die Kundenbindung durch umfassende Customer-Relationship-Maßnahmen (CRM) zu erhöhen, neue und innovative Finanzdienstleistungsprodukte anzubieten sowie neue Kundengruppen und Regionen zu erschließen. Ziel der CRM ist die Sicherstellung eines individuellen und zugleich ganzheitlichen Produkt-, Vertriebs- und Betreuungskonzepts mit Hilfe von Produkt-Dienstleistungs-Bündeln (siehe „Rundum Sorglos Paket“) und Cross-Selling<sup>164</sup>, welches von den Autobanken weiter ausgebaut werden soll.

Besonders hilfreich in diesem Zusammenhang ist die Entwicklung von innovativen Finanzdienstleistungsprodukten. Natürlich unterliegen sie, wie auch andere Bankprodukte, nicht dem Patentschutz. Dennoch kann der „Erfinder“ meist die höheren Erträge erwirtschaften und vor allem kann das Image der herstellerebenen Autobank als innovativer Finanzdienstleister gestärkt werden. Als Beispiel für diese Art von Produkten können in der Vergangenheit die 3 Wege Finanzierung und für die Gegenwart die Langzeitmiete für Privatkunden oder das Pool Leasing genannt werden. Ersteres ist insbesondere für jüngere Käufer interessant, da es die teuren Versicherungstarife für Fahranfänger, im Gegensatz zum Leasing, umgeht. Beim Pool Leasing handelt es sich um eine begrenzte Anzahl an Fahrzeugen, von

<sup>160</sup> Vgl. Breckner, Jochen (2005), S. 16 f.

<sup>161</sup> Die horizontale Erweiterung der Produktpalette bezieht sich auf die Aufbauformen wie Limousine, Roadster, Kombi oder Van.

<sup>162</sup> Die vertikale Erweiterung beschreibt die unterschiedlichen Preisklassen.

<sup>163</sup> Vgl. Breckner, Jochen (2005), S. 16.

<sup>164</sup> Als Cross Selling wird der Vertrieb und Verkauf zusätzlicher Produkte verstanden, die mit dem ursprünglich erworbenen Produkt in Beziehung stehen. Jedoch stellen diese Cross Selling-Produkte keine Substitution dar. Ziel des Betriebens eines aktiven Cross Selling-Geschäftes ist die Generierung zusätzlicher Umsätze und eine höhere Zufriedenheit bei den Kunden. (Quelle: Vgl. Schäfer, Heiko (2002), S. 56).

denen der Kunde frei wählen kann, welches Auto er entsprechend seiner Bedürfnisse (Kombi oder Kleinwagen) im Moment benötigt.

Die letzte Wettbewerbsstrategie, die genauer erläutert werden soll, ist die Erschließung neuer Kundengruppen und Regionen. Ersteres umfasst sowohl den Gebrauchtwagenmarkt als auch die Interessenten von konzernfremden Fahrzeugen. Das Geschäft mit den Gebrauchtwagen stellt ein sehr großes Potenzial für die Captives dar, weil mit 6,6 Mio. Transaktionen im Jahr doppelt so viele Fahrzeuge verkauft werden wie im Neuwagengeschäft. Auf der anderen Seite erhöht sich im älteren Fahrzeugsegment der Barkauf von Privat-an-Privat.<sup>165</sup> Insgesamt hat von den finanzierten Gebrauchtfahrzeugen nur jeder zweite einen Dienstleistungsvertrag mit einem Captive abgeschlossen<sup>166</sup>, sodass als Ziel der Ausbau des Bereichs der „Jungen Gebrachten“ im Vordergrund steht.

Weiterhin wird die Notwendigkeit zum Fremdmarkenhandel auch von den herstellerebundenen Autobanken gesehen, da sich insbesondere gewerbliche Flottenkunden bei einer größeren Fahrzeuganzahl nicht nur auf eine Klasse beschränken wollen. Voraussetzung für diese Strategie ist allerdings, dass die konzernfremden Fahrzeuge zu ähnlich guten Konditionen angeboten werden können wie die internen Fahrzeuge. Eine Möglichkeit zur Umsetzung der Mehrmarkenstrategie stellt die Einführung einer Zweitmarke ohne Herstellerbezug dar. So haben z.B. BMW mit der Marke „Premium Financial Service“ oder Daimler mit der Marke „Creditracer“ unabhängige Zweitmarken entwickelt, mit denen sie teilweise über das Internet oder über Händler konzernfremde Fahrzeuge finanzieren können. Der Vorteil hierbei ist, dass das sogenannte „Teuer“-Image der Premiumautobanken nicht auf die Finanzierung von konzernfremden Fahrzeugen übertragen wird.<sup>167</sup>

Darüber hinaus nehmen die Captives vermehrt die Expansionsmöglichkeiten in andere Regionen Europas wahr. Gründe sind zum einen in den Bedürfnissen der Kunden zu suchen. Ein internationaler Kunde erwartet eine paneuropäische Beschaffung, Finanzierung, Koordination sowie Kontrolle seiner multinationalen Fahrzeugflotte. Zum anderen trägt die fortschreitende Harmonisierung und Liberalisierung im europäischen Wirtschaftsraum, beispielsweise durch die Einführung des Euro oder des „europäischen Passes“<sup>168</sup>, zur Expansion der Captives bei. Von entscheidender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang das Image des Herstellers bzw. der Fahrzeugmarke. Während z.B. große deutsche Banken in Belgien wenig

<sup>165</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 44 ff.

<sup>166</sup> Vgl. Mende, Jan (2006), S. 44 f.

<sup>167</sup> Vgl. Diez, Willi / Bühler, Martin (2006), S. 44 ff.

<sup>168</sup> Der europäische Pass erlaubt die Aufnahme von Banktätigkeiten in allen Mitgliedstaaten der europäischen Union, ohne eine Zulassung der Aufsichtsbehörde des ausländischen Staates zu benötigen.

bekannt sind und auch gegensätzlich dazu eine belgische Bank in Deutschland wenig verbreitet ist, werden die Fahrzeugmarken hingegen weltweit erkannt. Das vorhandene Image und das daraus resultierende Vertrauen hilft den Captives ihre Expansion weiter fortzusetzen.<sup>169</sup> Eine zusammenfassende Grafik, welche die Entwicklungsstadien der einzelnen Captives im Hinblick auf ihr Produktportfolio und ihre ausländischen Aktivitäten darstellt, soll dies verdeutlichen:

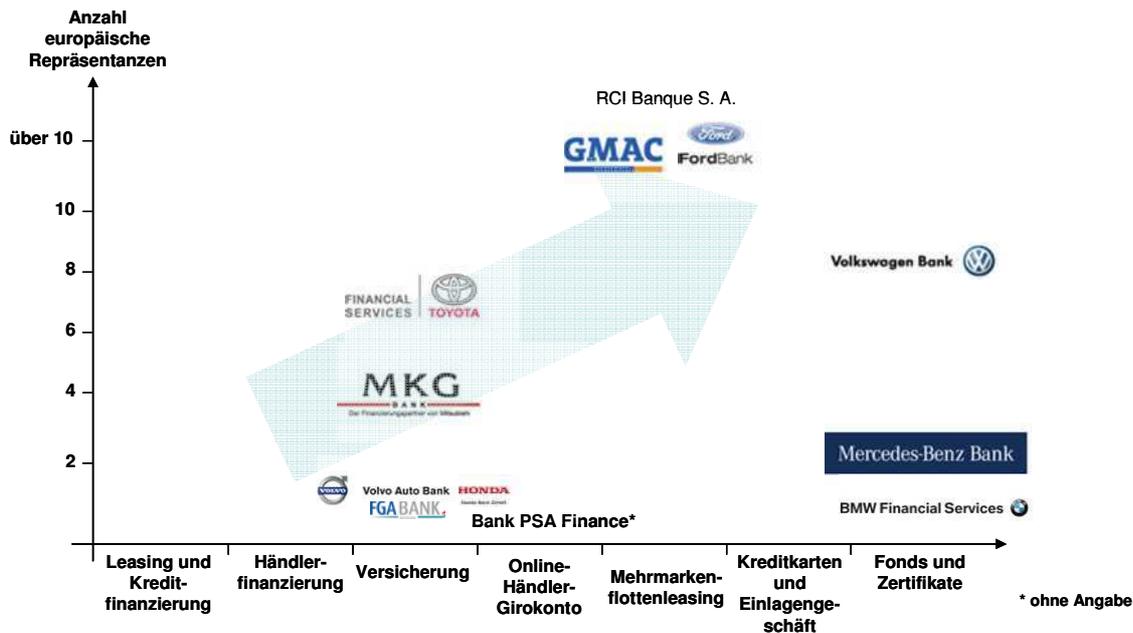


Abb. 10: Europäische Expansion Quelle: In Anlehnung an: Stenner, Frank S. 163; E-Mail AKA-Mitglieder.

Unabhängig von den langfristigen Strategien wird die Zukunft der Captives von den Experten sehr unterschiedlich gesehen. Die Bandbreite erstreckt sich von „Stabilisator in der Krise“ bis hin zum „Verkauf der Finanztöchter wegen Unrentabilität“. Die eingebrochenen Neuzulassungszahlen der Hersteller (wenn man von den Auswirkungen der Abwrackprämie im Kleinwagenbereich absieht) schmälern das Geschäft der Autobanken. Außerdem haben sich die Refinanzierungskosten stark erhöht und der Liquiditätszugang wurde erschwert. Dennoch hält sich die Auffassung, dass sie basierend auf ihrem soliden Geschäftsmodell und ihrer guten Kapitalisierung, ihre Ziele durch eine erhöhte Penetrationsrate erreichen und die Bedeutung ihrer Angebote besonders in diesem schwierigen Marktumfeld steigen wird.<sup>170</sup> Auf der anderen Seite wird für die Captives in den nächsten Monaten mit massiven Gewinneinbrüchen gerechnet.<sup>171</sup> Der intensive Preiskampf zur Abwendung der Absatzflaute, die erhöhten Risikokosten und ein möglicherweise massiver Abschreibungsbedarf auf Grund falsch kalkulierter Restwerte beim Leasing trüben die Aussichten. Insbesondere Premiumfahrzeuge könn-

<sup>169</sup> Vgl. Stenner, Frank (2002), S. 160 ff.

<sup>170</sup> Vgl. Meunzel, Ralph (2009), S. 24 f.

<sup>171</sup> Vgl. Mortsiefer, Henrik (2008), (siehe Internetverzeichnis).

ten eine Differenz zwischen dem vor drei Jahren kalkulierten Restwert und dem heutigen Marktwert aufweisen, da sie im Moment nicht mehr so stark nachgefragt werden und dementsprechend kein hoher Preis erzielt werden kann.<sup>172</sup> Die Experten gehen davon aus, dass dieser Abschreibungsbedarf bis 2011 anhalten wird, da bei einer durchschnittlichen Laufzeit von 36 Monaten heute erst die Verluste aus 2006 realisiert werden.<sup>173</sup> Die unterschiedlichen Meinungen spiegeln sich auch in den Bilanzen von 2008 wieder. Während beispielsweise BMW Financial Services einen Verlust von 292 Mio. Euro hinnehmen muss<sup>174</sup>, kann der Captive der Daimler AG einen zum Vorjahr um 47 Mio. € gestiegenen EBIT (Earnings before Interest and Taxes)<sup>175</sup> von 677 Mio. € ausweisen<sup>176</sup>. In welchem Ausmaß die herstellereigenen Autobanken tatsächlich von der Finanzkrise getroffen wurden und welche strategischen Maßnahmen konzipiert wurden, um profitabel zu bleiben, soll daher im folgenden Kapitel beantwortet werden.

## **5. Einfluss der Finanzmarktkrise auf Autobanken der Premiummarken**

### **5.1 Wesentliche Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf den Geschäftserfolg**

Grundsätzlich hat die Finanzkrise in vielerlei Hinsicht Auswirkungen auf den Geschäftserfolg. An dieser Stelle wird jedoch aus Komplexitätsgründen nur auf die wesentlichen Effekte der Autobanken der Premiummarken<sup>177</sup> (Daimler, BMW, Audi) eingegangen, die im Rahmen öffentlicher Daten zur Verfügung stehen.

Laut den Erläuterungen in Kapitel 4.1 hängt der Geschäftserfolg einer Automobilbank erheblich vom Absatz der Fahrzeuge des Herstellers ab. Die Weltwirtschaftskrise hat neben der Automobilwirtschaft allgemein insbesondere die Premiummarken negativ beeinflusst und so sprechen die Absatzzahlen im Monatsvergleich zu 2008 eine eindeutige Sprache. Während die anderen Automobilhersteller ein Umsatzplus verzeichnen können, haben die Premiummarken fortwährend mit einem Umsatzrückgang zu kämpfen. Den prozentual stärksten Ver-

<sup>172</sup> Vgl. Maltzan, Joachim (2008), S. 12 ff.

<sup>173</sup> Vgl. Dudenhöffer, Ferdinand (2008), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>174</sup> Vgl. BMW Geschäftsbericht 2008, S. 47, (siehe sonstige Quellen).

<sup>175</sup> EBIT ist eine Abkürzung für Earnings before Interest and Taxes. Es ist eine spezielle Erfolgskennzahl, die die operative Ertragskraft eines Unternehmens unabhängig von ihrer Kapitalstruktur angibt. Darüber hinaus erfolgt die Berechnung und Interpretation dieser Kennzahl in den einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich. (Quelle: Börsenlexikon (o.J.), (siehe Internetverzeichnis)).

<sup>176</sup> Vgl. Daimler Geschäftsbericht 2008, S. 3, (siehe sonstige Quellen).

<sup>177</sup> Das Wort Premium stammt aus dem Englischen und wird mit hochwertig und erstklassig übersetzt. Im Zusammenhang mit Automobilen bedeutet dies, dass der Kunde bereit ist einen höheren Preis für sein Fahrzeug zu zahlen. In Deutschland gelten allgemein die 4 Fahrzeugmarken Audi, BMW, Mercedes und Porsche als Premiumfahrzeuge, wobei Porsche auf Grund der geringen Stückzahlen in dieser Arbeit vernachlässigt wurde. (Quelle: Rosengarten, Philipp/ Stürmer, Christoph (2005), S. 26 ff.)

lust weist die Daimler AG mit -20% auf, gefolgt von BMW mit -14% und Audi mit -4%.<sup>178</sup> Dies zeigt die nur unterdurchschnittliche Partizipation der Fahrzeuge von Premiumherstellern an der Abwrackprämie der Bundesregierung.<sup>179</sup> Nichtsdestotrotz sind die Konzernspitzen vorsichtig optimistisch, wie bei einem Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden der Daimler AG, Dieter Zetsche, deutlich wird. Er geht davon aus, dass sich die Lage in diesem Jahr nicht wesentlich verbessern wird, aber die Talsohle erreicht sei und in 2010 eine allmähliche Erholung einsetzen wird.<sup>180</sup> Im Zuge der erheblichen Fahrzeugnachfragerückgänge haben auch die Bedürfnisse nach Finanzierungs- und Leasingverträgen bei den Automobilbanken merklich abgenommen. Während in der Vergangenheit trotz zeitweise angespannter Wirtschaftslage stets ein Wachstum im Leasing- und Finanzierungsportfolio zu verzeichnen war, wird vermutlich in diesem Geschäftsjahr erstmals ein Rückgang im Portfolio sichtbar werden.

Zugang Neuwagen (Wert) (In Mrd. €)				
<b>Privat</b> (Wert in Mrd. €)				
Finanzierung	5,289	4,074	1,215	30 %
Leasing	1,808	2,338	-0,53	-23 %
<b>Gesamt</b>	<b>7,097</b>	<b>6,412</b>	<b>0,685</b>	<b>11 %</b>
<b>Gewerblich</b> (Wert in Mrd. €)				
Finanzierung	0,707	1,034	-0,327	-32 %
Leasing	5,815	5,877	-0,062	-1 %
<b>Gesamt</b>	<b>6,522</b>	<b>6,911</b>	<b>-0,389</b>	<b>-6%</b>
<b>Zugang privat/gewerblich</b> (Wert in Mrd. €)	<b>13,619</b>	<b>13,323</b>	<b>0,296</b>	<b>2 %</b>

Abb. 11: Portfolioreduzierung Quelle: AKA-Kennzahlen 2009.

Die AKA-Kennzahlen für das erste Halbjahr 2009 lassen erahnen, wie stark die Portfolien der Premiumhersteller betroffen sein können. Während im ersten Halbjahr 2009 gegenüber dem ersten Halbjahr 2008 ein Anstieg der Neuwagenfinanzierungen (in Stück) von 15% zu verzeichnen war, stieg der Wert der Finanzierungsportfolien in € nur um circa 2%. Hieraus lässt sich ableiten, dass die Premiumhersteller auf Grund ihrer erhöhten Fahrzeugpreise pro-

<sup>178</sup> Vgl. Richter, Stefan (2009), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>179</sup> Vgl. Die SparkassenZeitung (2009-1), S. 6.

<sup>180</sup> Vgl. O.V. (2009-1), (siehe Internetverzeichnis).

portional weniger Fahrzeuge finanziert oder verleast haben als andere Autobanken. Selbst eine Erhöhung der Penetrationsrate wird den starken Einbruch des Fahrzeugabsatzes nicht kompensieren können.

Eine weitere Auswirkung der Finanzmarktkrise stellen die Liquiditätsengpässe der Kunden dar. Private als auch gewerbliche Kunden geraten vermehrt in finanzielle Schwierigkeiten und können den vertraglichen Verpflichtungen nicht mehr nachkommen. Die Raten müssen gestundet werden oder bleiben aus. In diesem Zusammenhang werden die Risikokosten signifikant ansteigen und je nach Politik der einzelnen Automobilbank an den Kunden weitergegeben, sodass eine Erhöhung der Kosten pro Finanzierungsvertrag die Folge wäre. Eine andere Möglichkeit besteht darin, das Absinken der Margen zu akzeptieren, wobei dies auf längere Sicht der Profitabilität schaden würde.

Im Zuge der genannten Auswirkungen nimmt auch der Arbeitsaufwand in fast allen Geschäftsbereichen der Automobilbanken erheblich zu. Mehr Kunden, die eine intensivere Betreuung benötigen, eine höhere Anzahl an Stundungen, Sicherheitenhinzunahmen oder sensiblere Risikoanalysen sind nur einige Beispiele. So wurde beispielsweise bei der Daimler AG im Finanzbereich keine Arbeitszeitreduzierung wie bei den Produktionsstandorten angeordnet, sondern eine Arbeitszeitverlängerung beschlossen.

Weiterhin beeinflusst die Zunahme der Kundenausfälle die Preise von Gebrauchtwagen. Der Fahrzeugbestand ist durch die erhöhte Anzahl der Rückläufer<sup>181</sup> von notleidenden Kunden und dem allgemeinen Nachfragerückgang stark angestiegen und führt dazu, dass die gebrauchten Pkw's mit einem Rabatt von zweistelligen Prozentsätzen an die Händler verkauft werden. Folglich sinkt die Marge. Wie in Kapitel 3.1 beschrieben, wirkt sich diese Situation erheblich auf die Restwerte der Fahrzeuge aus.

Auch die Gewinne der Premiumautomobilbanken werden in diesem Jahr vermutlich stark zurückgehen. Bei BMW Financial Services war sogar bereits im letzten Jahr ein negativer Wert ausgewiesen worden. Ursächlich für diesen Rückgang sind insbesondere erhöhte Risikokosten sowie eine veränderte Refinanzierungsstruktur und deren Kosten.<sup>182</sup>

Im Folgenden sollen die Beweggründe zur Veränderung der Refinanzierungsstruktur sowie eine Auswahl möglicher strategischer Maßnahmen zur Milderung der Auswirkungen der Finanzkrise erläutert werden.

---

<sup>181</sup> Als Rückläufer werden Fahrzeuge aus einem Leasingvertrag bezeichnet, die nach dem Ende ihrer Laufzeit oder gegebenenfalls schon davor an den Händler bzw. Hersteller zurückgegeben werden.

<sup>182</sup> Vgl. Stenner, Frank (2009), S. 163 ff.

## 5.2 Strategische Maßnahmen

Neben den erhöhten Refinanzierungskosten für die Autobanken selbst haben sich vor allem die Konditionen zur Liquiditätsbeschaffung für die Herstellerinstitute im Zuge der Finanzkrise erheblich verschlechtert. Während beispielsweise im Juli 2007 ein Risikoaufschlag von 10-30 Basispunkten (bp) zum Euribor auf eine Daimler-Anleihe bezahlt wurde, waren es im Dezember 2008 bereits fast 500 bp. Die besagte Anleihe wurde von der Daimler International Finance B.V. am 8. Dezember 2008 mit einer vierjährigen Laufzeit zu nominal 9% platziert. Somit waren die Kapitalmärkte Ende letzten Jahres für die Automobilhersteller trotz ihres guten Ratings und für deren Finantöchter ohne Vollbanklizenz quasi verschlossen.<sup>183</sup> Betrachtet man hierzu beispielsweise die Refinanzierungsstrukturen der BMW Group oder der Daimler AG, lässt sich feststellen, dass Anleihen den größten Anteil der Refinanzierung ausmachen und somit schneller Handlungsbedarf nötig war um günstigere Refinanzierungsquellen zu erschließen.

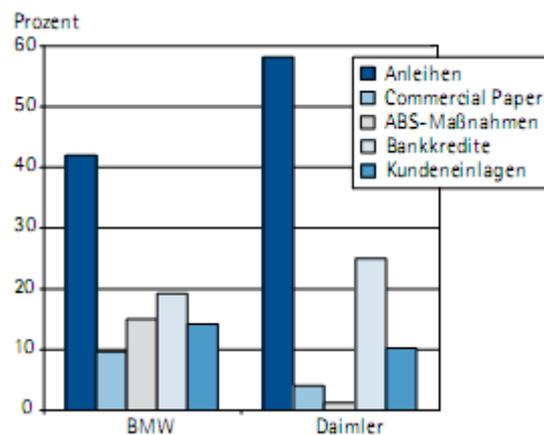


Abb. 12: Refinanzierungsstruktur Quelle: In Anlehnung an: Stenner, Frank (2009-3), S. 957.

Grundsätzlich stehen den Automobilbanken mit Vollbankstatus alle Wege der Refinanzierung einer klassischen Bank zur Verfügung, d.h. neben den Instrumenten des Interbankensmarktes (z.B. Verbriefungen oder Pfandbriefe) auch das klassische Einlagengeschäft. Vor dem Hintergrund der Auswirkungen der Finanzmarktkrise haben die Captives einen zusätzlichen strategischen Schwerpunkt auf die Verbesserung der Liquiditäts- und Refinanzierungsstruktur gelegt, sodass mehrere Maßnahmen zum Liquiditätsaufbau beschlossen worden sein müssen. Zum einen konnte der Ausbau des Einlagengeschäfts beobachtet werden, der sogar dazu führte dass die Mercedes-Benz Bank und BMW Financial Service zu Beginn des Jahres 2009 wegen zu hoher Nachfrage die Annahme von Neukunden vorübergehend stoppen mussten.<sup>184</sup> Zum anderen wäre die Durchführung einer Asset Backed Securities (ABS) –

<sup>183</sup> Vgl. Stenner, Frank (2009-2), S. 228.

<sup>184</sup> Vgl. Stenner, Frank (2009), S. 165.

Transaktion eine weitere Möglichkeit zeitnah Liquidität zu generieren. Beispielsweise schuf sich die Daimler Financial Service bereits in 2005 mit der „Gründung der Silver Arrow S.A. in Luxemburg eine Plattform zur Verbriefung von Forderungen aus mehreren europäischen Ländern“<sup>185</sup>, sodass ABS-Papiere begeben und bei den Investoren platziert werden konnten. Diese Transaktion können die Autobanken grundsätzlich auf zwei verschiedenen Wegen durchführen. Die erste Möglichkeit besteht in der „klassischen“ ABS-Transaktion, bei der die Kredit- und Leasingforderungen an eine fremde Partei verkauft werden und dem Verkäufer dieser Forderungen der Barwert im Voraus zufließt. Der Übergang des Ausfallsrisikos hängt vom Selbstbehalt des Verkäufers ab, wobei die Autobanken diese Transaktionen eher zur Refinanzierung nutzen und dementsprechend in der Regel das Erstverlustrisiko übernehmen.<sup>186</sup> Die zweite Möglichkeit besteht darin, dass die Automobilbank ihre eigene Anleihe selbst erwirbt, um Europäische Zentralbank (EZB) – fähige Sicherheiten für das Offenmarktgeschäft zu generieren. Die Leasing- und Kreditforderungen werden an ein Special Purpose Vehicle (SPV) verkauft und durch eine Zweckgesellschaft als Anleihe emittiert. Die Automobilbank kauft den gerateten Bond und erwirbt so ergebnisneutral EZB-fähige Sicherheiten.<sup>187</sup> Gegenüber den Geschäftsbanken, die ausreichend EZB-fähige Wertpapiere besitzen, ist diese Transaktion eine gleichwertige Alternative.

Die effektivere der beiden Maßnahmen war der Ausbau des Einlagengeschäfts, was am Beispiel der Mercedes-Benz Bank (MB Bank) verdeutlicht werden soll. Eine attraktive Zinsgestaltung am Ende des Jahres 2008<sup>188</sup> führte sowohl im kurz- als auch im langfristigen Bereich zu dem im Folgenden dargestellten starken Anstieg des Einlagenvolumens.

---

<sup>185</sup> Stenner, Frank (2009-3), S. 958.

<sup>186</sup> Vgl. ebenda, S. 957.

<sup>187</sup> Ebenda, S. 959.

<sup>188</sup> Vgl. Konditionen MB Bank Dezember 2008, (siehe Anhang).

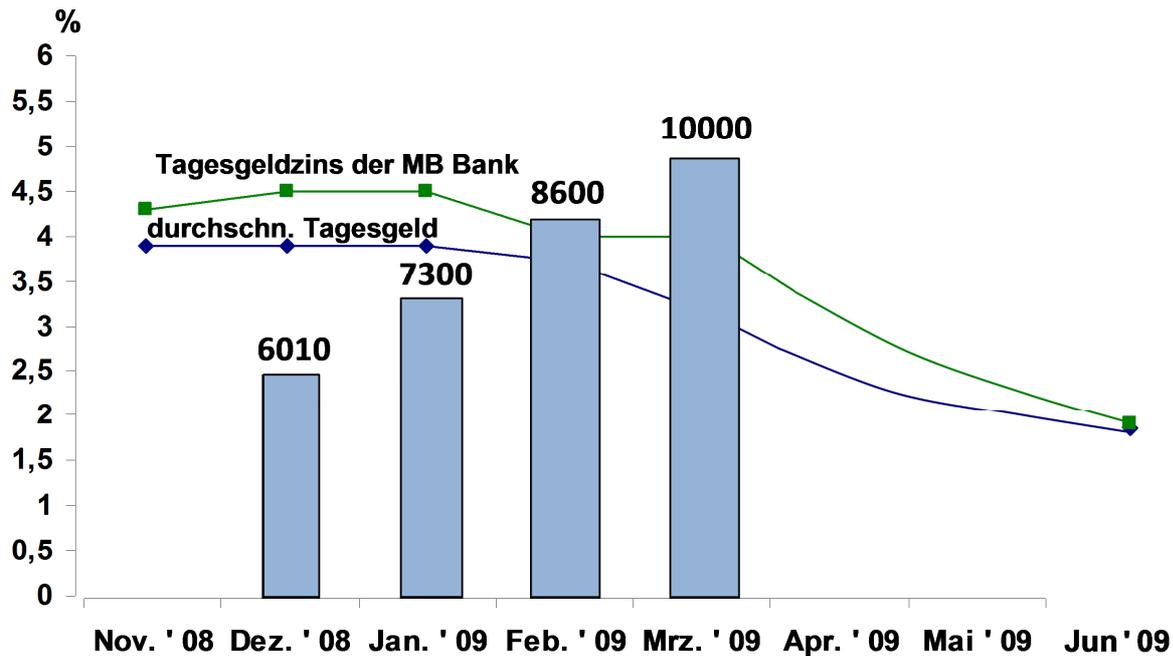


Abb. 13: Beispiel: Einlagenvolumen der MB Bank

Quelle: Eigene Darstellung.

In der Grafik wird von einem linearen Wachstum ausgegangen, da nur unzureichende Informationen zur Verfügung standen. Nichtsdestotrotz lässt sich erkennen, dass die Konditionen der MB Bank bis Mai diesen Jahres, sowohl im Tagesgeld als auch im Festgeldbereich<sup>189</sup>, weit über dem durchschnittlich gezahlten Marktzins lagen, wohingegen sie heute nur noch marginal über dem Durchschnittsniveau liegen. Diese Zinsgestaltung lässt eine Überschussliquidität<sup>190</sup> vermuten, die nun sukzessive abgebaut werden soll. Auch die anderen zwei Autovollbanken (BMW und Volkswagen) handelten in ähnlicher Form, sodass der Bestand an Kundeneinlagen zum 31.12.2008 insgesamt 27 Milliarden Euro betragen hat und nur bis zum Ende des 1. Quartals 2009 auf 40 Milliarden angewachsen ist. Dieser Anstieg entspricht einer Steigerung von 47%.<sup>191</sup>

Nun könnte man annehmen, dass die Kundengelder zur Finanzierung des Industriegeschäftes und somit zur Querfinanzierung der Herstellerinstitute genutzt werden könnten, dies ist aber durch gewisse Vorschriften im Kreditwesengesetz (KWG) nicht uneingeschränkt möglich. Zum einen sind die Großkreditgrenzen Paragraphen 13, 13a und 13b KWG zu beachten, die besagen, dass finanzielle Mittel an ein verbundenes Unternehmen maximal 20% des haften-

<sup>189</sup> Dieser ist aus Komplexitätsgründen nicht in der Grafik enthalten.

<sup>190</sup> Überschussliquidität kann durch die Liquiditätskennzahl gemäß Liquiditätsverordnung gemessen werden. Dabei wird der Quotient aus verfügbaren Zahlungsmitteln (z.B. Kassebestand) und Zahlungsverpflichtungen (z.B. Spareinlagen) gebildet. Ist die Liquiditätskennzahl größer 1, gilt die Liquidität als gesichert. (Vgl. §2 Liquiditätsverordnung).

<sup>191</sup> Vgl. Stenner, Frank (2009), S. 162.

den Eigenkapitals betragen dürfen. Zum anderen wird die Vergabe durch den Organkreditparagrafen 15 KWG erschwert. Demnach muss bei einem Unternehmen (Fahrzeugproduzent), welches mit mehr als 10% am Institut (Captive) beteiligt ist, ein einstimmiger Beschluss der Geschäftsleiter und eine ausdrückliche Zustimmung des Aufsichtsrates erfolgen, um einen Kredit zu gewähren.<sup>192</sup>

Die Captives betreiben das Einlagengeschäft genauso wie das Kredit- und Leasinggeschäft, um den Unternehmenswert zu steigern und das eingesetzte Eigenkapital angemessen zu verzinsen. Es sollte daher ein positiver Ergebnisbeitrag erzielt werden. Möglich ist dies nur, wenn der angebotene Kundenzins grundsätzlich unter dem laufzeitkongruenten Geld- und Kapitalmarktzinssätzen liegt. Interessanterweise war das bei den drei deutschen Autovollbanken bis in die jüngste Vergangenheit nicht der Fall. Zum besseren Verständnis wird die Problematik am Beispiel des Tagesgeldkontos näher erläutert. „Liegt .. der Kundenzins über dem Interbanken-Tagesgeldsatz, dann erwirtschaftet die Bank bei einer fristenkongruenten Wiederanlage der Kundengelder zunächst einen negativen (Konditions-) Beitrag.“<sup>193</sup> Das Geschäft an sich ist daher wenig sinnvoll. Dennoch existieren zwei Alternativen, die das Geschäft interessant erscheinen lassen. Entweder es handelt sich hierbei um eine Quersubventionierung, sodass eine andere Geschäftsart überproportional aus der vorhandenen Liquidität profitiert oder die Autobank investiert die täglich fälligen Kundengelder über die juristische Bindungsdauer hinaus im eigenen Kreditbestand oder am Geld- und Kapitalmarkt. Bei Vorliegen einer normalen Zinsstrukturkurve kann der positive Strukturbeitrag den negativen Konditionsbeitrag kompensieren.<sup>194</sup>

Um die erhöhte Liquidität also profitabel zu nutzen, wurden vermutlich im Laufe des Ausbaus des Einlagengeschäfts strategische Maßnahmen entwickelt, die die Liquiditätsoptimierung der Automobilkonzerne zum Ziel hatten. Beispielfhaft werden im Folgenden vier Alternativen erläutert.

Am einfachsten wäre der Ausbau der Neuwagenfinanzierung, welche sich angesichts der bereits erreichten Penetrationsniveaus von 66% (Marktanteil der AKA-Mitglieder in 2008) und des eingebrochenen Neuwagenabsatzes der Hersteller als problematisch darstellt.

Die zweite Alternative bestünde in der Integration des Leasinggeschäftes, welche bisher traditionell über Schwesterngesellschaften der Automobilbanken (hauseigene Leasinggesellschaften) abgewickelt wurden. Die Captives fungierten hierbei nur als Vermittler des Lea-

---

<sup>192</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2009), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>193</sup> Stenner, Frank (2009), S. 163 f.

<sup>194</sup> Vgl. ebenda.

singvertrages und das Geschäft blieb damit außerhalb des Geltungsbereiches des KWG. Käme es zu einer Eingliederung des Leasinggeschäftes in das Aktivgeschäft der Autobank würde das ausgereichte Finanzierungsvolumen erheblich ansteigen. Als Beispiele seien hier die Toyota-Kreditbank und die Mercedes-Benz Bank, welche anschließend näher erläutert wird, genannt.<sup>195</sup>

Die Mercedes-Benz Leasing GmbH (MB Leasing), eine Tochtergesellschaft der MB Bank, war bisher nur für die Abwicklung des Leasing-Geschäfts zuständig. Das heißt, sie wurde wirtschaftliche Eigentümerin des Fahrzeugs durch einen speziellen Mietvertrag mit der Daimler AG und reichte das Auto an den Kunden weiter. Bei den Mietraten zwischen der MB Leasing und der Daimler AG handelt es sich um schwebende Forderungen, bei denen nur die aktuelle Rate eingefordert wird. Der zu erwartende Cash Flow ist dennoch hinreichend gewiss und kann dementsprechend zum Barwert angekauft werden. Demnach erwirbt die MB Bank die Forderungen der Daimler AG an die MB Leasing und zahlt den Barwert an den Mutterkonzern. Folglich schuldet die MB Leasing die Mietraten der MB Bank. Am 1. April 2009 kam es zur Umsetzung dieses Forfaitierungsvorhabens, wobei die Daimler AG 2,4 Mrd. € für den barwertigen Verkauf ihrer Leasingforderungen erhielt.<sup>196</sup>

Eine weitere Möglichkeit zur Liquiditätsoptimierung der Automobilbanken wäre die Finanzierung von Gebrauchtwagen oder Fremdmarken, da der Marktanteil der Captives hier lediglich bei 25% liegt. Aber aus Image- und Komplexitätsgründen werden die Autobanken der deutschen Premiummarken nach Ansicht der Autorin in naher Zukunft nicht bedeutend in dieses Geschäftsfeld eindringen.

Die letzte hier erläuterte Liquiditätsoptimierungsmöglichkeit besteht in der im Kapitel 4.2 erläuterten Expansion in andere Märkte. Eine Integration des Kreditgeschäftes von bisher rechtlich selbstständigen ausländischen Schwesterngesellschaften führt ähnlich wie die Übernahme des Leasingportfolios der Leasinggesellschaften zu einem Anstieg der Finanzierungsgeschäfte der Automobilbank. Beispielhaft sei hier noch einmal die Mercedes-Benz Bank erwähnt, da sie am Anfang des Jahres das Leasing- und Finanzierungsportfolio der Zweigstelle in Großbritannien mit einem Volumen von 2,5 Mrd. € übernommen hat.<sup>197</sup>

Insgesamt bleibt abzuwarten, in welche Projekte die noch vorhandene Liquidität fließen wird, da die Medien darüber bislang noch keine konkrete Auskunft geben.

---

<sup>195</sup> Vgl. Stenner, Frank (2009), S. 167.

<sup>196</sup> Vgl. O.V. (2009-3), (siehe Internetverzeichnis).

<sup>197</sup> Vgl. Bastian, Nicole (2009), (siehe Internetverzeichnis).

Es wurde dargelegt, dass die Refinanzierung über Kundeneinlagen bei den deutschen Automobilbanken eine entscheidende Rolle spielt. Ein Nichtvorhandensein dieser Refinanzierungsquelle hätte weit reichende Konsequenzen in den vergangenen 6 Monaten gehabt, zumal die erläuterten Projekte nicht hätten realisiert werden können. Die entscheidende Frage ist daher, welche Auswirkungen die Finanzmarktkrise auf einen Captive ohne Einlagengeschäft gehabt hat oder immer noch hat.

## **6. Abschließende Ergebnisse aus der aktuellen Situation**

Bevor die oben genannte Frage beantwortet wird, soll die Rolle und Bedeutung der herstellereigenen Autobanken mit Einlagengeschäft in der aktuellen Situation zusammengefasst werden. Von den 12 Mitgliedern des AKA nehmen nur drei Institute die Möglichkeit wahr, sich über Kundeneinlagen zu refinanzieren. Diese Captives (BMW Bank, VW Bank und MB Bank) haben zum Jahresende sehr attraktive Kundenzinsen im Einlagenbereich angeboten, sodass ihre Liquiditätsreserve massiv erhöht werden konnte.<sup>198</sup> Im Zuge dieser Maßnahme stieg ihre Bedeutung für ihre Hersteller, Händler und Kunden enorm an, da ausreichend oder sogar zu viel Liquidität in Zeiten der Finanzmarktkrise einen enormen Vorteil darstellt. Wie bereits in Kapitel 5.2 erläutert, gilt die Automobilbranche als riskant und muss daher höhere Refinanzierungskosten zahlen. Insgesamt erreichten die Risikoaufschläge aller Automobilhersteller am Anfang des Jahres ein Rekordhoch, wobei Spreads bis zu 700 bp gezahlt werden mussten.<sup>199</sup> Um dies zu umgehen, wurden Projekte initiiert, die die Muttergesellschaften mit genügend Liquidität seitens des Captives versorgen und die aufsichtsrechtlichen Vorschriften, wie z.B. Großkreditgrenzen, gesetzeskonform umgehen. Ohne jene Maßnahmen hätten die Automobilhersteller die beschriebenen hohen Konditionen zahlen müssen.

Für Händler und Kunden stellt sich die Situation ähnlich dar, wie bei den Herstellern. Eine zurückhaltende Kreditvergabe bei den Geschäftsbanken erhöht die Nachfrage bei den Captives zum einen im Bereich der Händlerfinanzierung und zum anderen bei der Kundenkreditvergabe. Die angestiegenen Penetrationsraten zeigen, dass die Kunden verstärkt die Angebote der Captives wahrnehmen anstatt eines Darlehens bei der Hausbank.

Verfügt der Captive dementsprechend über genügend Liquidität, kann er die Bedürfnisse dieser drei Marktteilnehmer befriedigen und steigert damit seine Bedeutung im gesamten Marktumfeld.

---

<sup>198</sup> Vgl. Stenner, Frank (2009), S. 162 ff.

<sup>199</sup> Vgl. Ebenda, S. 165.

Darüber hinaus betreiben neun der 12 AKA Mitglieder kein Einlagengeschäft, was die Frage aufwirft, ob die Captives ohne diese Refinanzierungsmöglichkeit eventuell sogar an Bedeutung verlieren werden.

Alle Captives ohne Vollbanklizenz müssen auf alternative Refinanzierungsmittel zurückgreifen, wobei hauptsächlich nur Bankdarlehen oder Intercompany Loans in Frage kommen. Die Anteile der beiden Möglichkeiten werden von Experten auf 10% und 90% geschätzt. Das heißt, die Bankdarlehen nehmen nur 10% der Refinanzierung ein. Begründet wird dies mit der Verhandlungsmacht der großen Autohersteller. Während es für ein einzelnes Finanzdienstleistungsinstitut schwierig ist einen Bankkredit in der benötigten Höhe und einem angemessenen Zinssatz zu bekommen, kann der Automobilhersteller in den meisten Fällen das erforderliche Volumen zu besseren Konditionen erhalten. Allerdings ist durch die Finanzkrise auch diese Refinanzierungsform des Intercompany Loans sehr teuer geworden, da die Hersteller nur noch zu sehr hohen Konditionen Geld am Kapitalmarkt erhalten. Besteht nun für die Captives die Notwendigkeit ein internes Darlehen aufzunehmen, erhalten sie aus steuerlichen Gründen und Komplexitätsreduzierungsaspekten den gleichen Zinssatz wie der Hersteller. Dies führt unter Hinzunahme der weiteren Kosten, wie Risiko- oder Bearbeitungskosten, zu einem Leasing- oder Finanzierungszins von circa 13%. Allerdings bewegt sich das Wettbewerbsniveau bei ungefähr 7%, weil sich ein Teil ihrer Wettbewerber (Geschäftsbanken) am Interbankenmarkt günstiger refinanzieren können. Dementsprechend müssen die Captives einen Zinssatz anbieten, bei dem ihre Marge Null oder sogar negativ ist und die Kosten nicht vollständig abgedeckt werden. Daraus folgt, dass das Eigenkapital belastet wird und die Situation auf Dauer nicht haltbar ist. Das geschilderte Problem tritt allerdings nur auf, wenn die Captives fällige Verbindlichkeiten haben, die wieder refinanziert werden müssen. Für die Automobilbanken in Europa wird von einer Durchschnittsfälligkeit von 18-20 Monate ausgegangen, d.h. die momentane Situation wird spätestens in anderthalb Jahren zu einem Liquiditätsengpass bei den europäischen Captives führen. Natürlich kann ein Captive auch günstigere Konditionen bei den externen Banken erhalten, wenn z.B. eine langjährige Geschäftsbeziehung vorliegt. Dennoch ist meist das angebotene Volumen nicht ausreichend, sodass auf die unternehmensinternen Darlehen zurückgegriffen werden muss.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass es zu einer Konsolidierung unter den herstellergebundenen Autobanken ohne Einlagengeschäft kommen wird, wenn sich die Refinanzierungssituati-

on für ihre Mutterunternehmen in den nächsten anderthalb Jahren nicht ändert. Infolgedessen ist es wahrscheinlich, dass diese Captives an Bedeutung verlieren werden.<sup>200</sup>

## 7. Fazit

Die Ergebnisse der Untersuchung verdeutlichen, dass die herstellerebundenen Autobanken sehr bedeutend für das Geschäft eines Automobilkonzerns sind, auch wenn sie zum Teil genau wie die Automobilhersteller unter den Auswirkungen der Finanzmarktkrise leiden.

Nahezu alle Automobilkonzerne verfügen über eine eigene herstellerebundene Autobank, da sie die automobiler Wertschöpfungskette bereichern und einen nicht unerheblichen Beitrag zum Konzernergebnis leisten können. Neben der Sicherung von circa 80.000 Arbeitsplätzen tragen die Captives zur Stabilisierung der Automobilbranche bei und diversifizieren die Produktpalette, sodass das Risiko einer Insolvenz des Automobilkonzerns reduziert wird. Darüber hinaus haben die Hersteller einen erheblichen Vorteil durch die Preisanpassungen über ihre eigenen Finanzdienstleistungsinstitute. Die Reduzierung des Listenpreises wird durch Subventionierungsmaßnahmen vermieden und behält dementsprechend die Orientierungsfunktion für den Kunden, sodass es zu keinem induzierten Restwertrückgang kommt. Zusätzlich stärkt die symbiotische Beziehung zum Händler die Bedeutung des Captives. Als Finanzierer des Hauptvertriebskanals tragen die herstellerebundenen Autobanken sowohl zum Ergebnis des Händlers selbst als auch indirekt zum Ergebnis des Herstellers bei. Die preisintensive Darstellung der unterschiedlichen Produktvariationen führt zum einen zu einem erhöhten Absatz bei den Kunden und zum anderen zu einem gestiegenen Kapitalbedarf bei den Händlern, der nur mit Hilfe der Captives realisiert werden kann. Neben der eben beschriebenen Bedeutung der herstellerebundenen Autobanken wurde die Rolle dieser Institute aus zwei verschiedenen Perspektiven betrachtet. Die Vorteile, die sich aus dem Geschäftsmodell eines Captives ergeben, sind der intensivere Kundenkontakt, die positiven Effekte durch das Image des Herstellers und der Spezialisierungsnutzen auf das Wirtschaftsobjekt Automobil. Durch die Integration in die automobiler Wertschöpfungskette können alle Vorteile einer engen Zusammenarbeit mit der Muttergesellschaft genutzt werden, wie z.B. eine optimale Sicherheitenbe- und verwertung oder die Synergieeffekte durch homogene EDV-Systeme. Demgegenüber stehen gewisse Vorgaben und Restriktionen seitens des Herstellers an eine herstellerebundene Autobank, da im Mittelpunkt des Interesses das Ergebnis des Konzerns

---

<sup>200</sup> Vgl. O.V. (2009-2), (siehe Internetverzeichnis).

und nicht das des Captives steht. Vor allem in der Finanzmarktkrise wurde die Profitabilität des Finanzdienstleistungsinstituts in den Hintergrund gerückt. Unabhängig von der Finanzmarktkrise erfordert das besondere Geschäftsmodell der herstellerebenen Autobank eine ganzheitliche Strategie und eine aktive Kommunikation von Seiten der Automobilbank und des Herstellers. Nach Meinung der Autorin werden sie auch zukünftig als Partner für Handel, Hersteller und Kunde Finanzdienstleistungen anbieten und den Ertrag eines Automobilkonzerns erheblich beeinflussen. Wenngleich es in näherer Zukunft zu Konsolidierungen kommen könnte, verbleiben die flexibelsten Captives als Förderer der deutschen Automobilwirtschaft und können die niedrigen Verkaufszahlen durch eine erhöhte Penetrationsrate abfedern. Abschließend werden daher die Worte des 37. Präsidenten der USA (Richard Milhous Nixon) zitiert:

Die Chinesen verwenden zwei Pinselstriche, um das Wort "Krise" zu schreiben. Ein Pinselstrich steht für Gefahr; der andere für Gelegenheit. Hüte dich vor der Gefahr - aber erkenne die Gelegenheit!<sup>201</sup>

---

<sup>201</sup> "The Chinese use two brush strokes to write the word "crisis". One brush stroke stands for danger; the other for opportunity. In a crisis, beware of the danger - but recognize the opportunity!"

## **Literaturverzeichnis**

### **Bücher:**

#### **Bitz, Michael / Stark, Gunnar (2008):**

Finanzdienstleistungen: Darstellung- Analyse- Kritik, München 2008.

#### **Böhme, Matthias / u.a. (2007):**

Automobilbetriebslehre – Vertrieb und Finanzdienstleistungen, Troisdorf 2007.

#### **Breckner, Jochen (2005):**

Controlling von Autobanken, Freiberg 2005.

#### **Breuer, Rolf-E. (2001):**

Handbuch Finanzierung, Wiesbaden 2001.

#### **Diez, Willi (2001):**

Automobil-Marketing – Erfolgreiche Strategien, Praxisorientierte Konzepte, Effektive Instrumente, Landsberg/ Lech 2001.

#### **Diez, Willi (1995):**

Das Handbuch für das Automobilmarketing – Strategien, Konzepte, Instrumente; Landsberg/Lech 1995.

#### **Diez, Willi / Bühler, Martin (2006):**

Financial Services in der Automobilwirtschaft, Studie im Auftrag des Verbandes der Automobilindustrie (VDA), o.O. 2006.

#### **Diez, Willi /u.a. (2005):**

Grundlagen der Automobilwirtschaft, München 2005.

#### **Diez, Willi /u.a. (2001):**

Grundlagen der Automobilwirtschaft, München 2001.

**Dinauer, Josef (2001):**

Allfinanz – Grundzüge des Finanzdienstleistungsmarkts, Oldenburg 2001.

**Folz, Roland / Sutor, Jochen (2005):**

Die Restschuldversicherung als Bestandteil moderner Finanzdienstleistungspakete im Privatkundengeschäft, in: Versicherungen im Umbruch, Spreman / Bamberg 2005.

**Gleisner, Roland (1999):**

Neue Vertriebsformen für Finanzdienstleistungen im Privatkundengeschäft, Stuttgart 1999.

**Grill, Wolfgang / u.a. (2007):**

Wirtschaftslehre des Kreditwesens, Stuttgart 2007.

**Hofmann, Mathias (2002):**

Identifizierung, Quantifizierung und Steuerung operationeller Risiken in Kreditinstituten, Frankfurt am Main 2002.

**Hünerberg, Reinhard / u.a. (1995):**

Internationales Automobilmarketing – Wettbewerbsvorteile durch marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 1995.

**Kalmbach, Peter / u.a. (2005):**

Die Interdependenz von Industrie und Dienstleistungen, Berlin 2005.

**Kimmel, Gerald (1993):**

Finanzwirtschaftliche Beratungsleistungen der Kfz-Hersteller – Alternative Kfz- Finanzierungsformen aus der Sicht des Kunden, Idstein 1993.

**Kolb, Alexander (1991):**

Absatzfinanzierung in der Automobilindustrie und im Einzelhandel in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt am Main 1991.

**Lorenz, Joachim (2001):**

Wettbewerbsstrategien für Finanzdienstleister in der Automobilwirtschaft, Frankfurt am Main 2001.

**Lüttger, Tobias (2005):**

Qualitative und quantitative Potenziale aus der Vermarktung von Finanzdienstleistungen für den Automobilhandel, Diss., Nürtingen-Geislingen 2005.

**Reindl, Stefan / Merten, Christian Frederik (2006):**

Automobile Versicherungsdienstleistungen, Arbeitspapier Nr. 4/2006, Nürtingen- Geislingen 2006.

**Rosengarten, Philipp/ Stürmer, Christoph (2005):**

Premium Power, 2. Auflage, Weinheim 2005.

**Schäfer, Heiko (2002):**

Die Erschließung von Kundenpotentialen durch Cross-Selling – Erfolgsfaktoren für ein produktübergreifendes Beziehungsmanagement, Mannheim 2002.

**Schmeisser, Wilhelm / u.a. (2008):**

Zum Wandel der Dienstleistungsmärkte, 1. Auflage, München und Mering 2008.

**Schmidt, Klaus / u.a. (2007):**

Innovationsmanagement in der Serviceindustrie, Freiburg 2007.

**Stölzle, Wolfgang / u.a. (2007):**

Handbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 2007.

**Swoboda, Uwe (2000):**

Direct Banking, Wiesbaden 2000.

**Zeitschriften:****Bartsch, Mitja (2008):**

Zugabe bitte, in: Auto Service Praxis, Heft 7/2008, S. 59-61.

**Bentz, Klaus / Brakensiek, Thomas (2009):**

Für alle Trends gut gewappnet, in: kfz-betrieb, Heft 20/2009, S. 34-35.

**Bentz, Klaus / Brakensiek, Thomas (2009-1):**

Herausforderungen und Trends automobiler Finanzdienstleistungen, in: Finanzierung, Leasing, Factoring, Heft 4/2009, S. 159-161.

**Bentz, Klaus (2008):**

Absatzkatalysatoren, in: kfz-betrieb, Nr. 44, 30.10.2008, S. 36.

**Bergmann, Thomas / Hake, Andreas (2002):**

Sind die Autobanken auf der Überholspur?, in: Finanzierung, Leasing, Factoring, Heft 1/2002, S. 15-19.

**Brachat, Hannes (2009):**

Kundeninformationskanäle, in: AUTOHAUS, Heft 08/2009, S. 36-37.

**Dengl, Günter (2009):**

Finanzierung in der Krise – wie die Automobilbranche an Liquidität kommt, in: Genios KnowledgeSummaries, 06.04.2009.

**Die SparkassenZeitung (2009):**

Treffen mit Regionalvertretern gab neue Impulse für das Autofinanzierungsgeschäft, 29.05.2009, Nr. 22, S. 9.

**Die SparkassenZeitung (2009-1):**

Die Abwrackprämie ist ein voller Erfolg – für die untere Preiskategorie, in: Die Sparkassen-Zeitung, 06.03.2009, Nr. 10, S. 6.

**Diez, Willi / Merten, Frederik (2006):**

Die Zukunft automobiler Finanzdienstleistungen, in: Finanzierung, Leasing, Factoring, Heft 3/2006, S. 118-124.

**Dudenhöffer, Ferdinand (2008):**

Autobanken- ein risikoloses Geschäft wird riskant, in: Börsen-Zeitung, 06.08.2008, Nr. 150, S. 4.

**Fasse, Markus (2009):**

BMW baut Finanzsparte um, in: Handelsblatt 06.07.2009, Nr. 126, S. 12.

**Franke, Dirk (2001):**

Autobanken: Auf dem Weg ins Vollbankgeschäft?, in: die bank, Heft 10/2001, S. 696-698.

**Kuck, Harald (2008):**

Die 100 größten deutschen Kreditinstitute, in: die bank, Ausgabe 8/2008, S. 36 f.

**Maltzant, Joachim (2009):**

Dekra – Hausaufgaben stehen an, in: Gebrauchtwagenpraxis, Nr. 7, 02.07.2009, S. 10.

**Maltzan, Joachim (2008):**

Sturmwarnung für den Handel, in: kfz-betrieb, Heft 44/2008, S. 12-15.

**Mende, Jan (2006):**

Volle Fahrt auf Pump, in: Bestseller, Nr. 5, 10.10.2006, S. 44.

**Messner, Wolfgang (2004):**

Kundenmanagement: Bricht das Wertschöpfungsnetzwerk der Autobanken auf?, in: die bank, Heft 04/2004, S. 265-269.

**Meunzel, Ralph M. (2008):**

Die Autobanken sind gesund, in: AUTOHAUS, Heft 23-24/2008, S. 24-25.

**O.V. (2008):**

Autobanken stark im lauen Markt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 05.04.2008, Nr. 80, S. 50.

**Plate, Doris (2009):**

Wie andere auch, in: AUTOHAUS, Heft 08/2009, S. 26-28.

**Renkel, Heinz-Peter (2007):**

Herausforderungen und Tendenzen automobiler Finanzdienstleistungen, in: Finanzierung, Leasing, Factoring, Heft 4/2007, S. 157-159.

**Stenner, Frank (2009):**

Die Bedeutung des Einlagengeschäftes für die Autobanken, in: Finanzierung, Leasing, Factoring, Heft 4/2009, S. 162-167.

**Stenner, Frank (2009-2):**

Einsatz von Staatsbürgschaften im Autohandel und bei Autobanken, in: Finanzierung, Leasing, Factoring, Heft 5/2009, S. 226-230.

**Stenner, Frank (2009-3):**

Die Bedeutung der Verbriefung für die deutsche Autoindustrie, in: Kreditwesen, Heft 19/2009, S. 956-959.

**Stenner, Frank (2008):**

Integrierte Finanzdienstleistungen in der Automobilwirtschaft, in: Finanzierung, Leasing, Factoring, Ausgabe 2/2008, S. 67-72.

**Stenner, Frank (2004):**

Der Kunde steht bei den Captives im Mittelpunkt, in: Finanzierung, Leasing, Factoring, Heft 5/2004, S. 193.

**Stenner, Frank (2002):**

Die Bedeutung von Captives im europäischen Finanzdienstleistungsgeschäft, in: Finanzierung, Leasing, Factoring, Ausgabe 4/2002, S. 157-164.

**Stenner, Frank / Aria, Sigrít (2005):**

Mit Prozess-Management zu verbesserten Organisationsstrukturen, in: Finanzierung, Leasing, Factoring, Heft 3/2005, S. 108-112.

**Schwickal, Udo (2008):**

Geld für den Service, in: AUTOHAUS, Heft 17/2008, S. 114-115.

**Schwickal, Udo (2008-1):**

So sehen Sieger aus, in: AUTOHAUS, Heft 15/2008, S. 16-18.

**Schwickal, Udo (2008-2):**

Netzoffensive, in: AUTOHAUS, Heft 11/2008, S. 32-33.

**Schwickal, Udo (2007):**

Autohaus als Mobilitätszentrum, in: AUTOHAUS, Heft 20/2007, S. 20-23.

**Schwickal, Udo (2007-1)**

Preiskampf mit intelligenten Waffen, in: AUTOHAUS, Heft 05/2007, S. 12-17.

**Schwickal, Udo (2005):**

Mehr Ertrag mit Finanzdienstleistung, in: AUTOHAUS, Heft 09/2005, S. 14-19.

**Timmreck, Christian / u.a. (2009):**

Die Automobilzulieferindustrie in der Krise?!, in: M&A Review, Heft 6/2009, S. 267-274.

**Wassermann, Heinrich (2008):**

Der Leasing-Markt in Deutschland 2008: 2238 Gesellschaften, in: Finanzierung, Leasing, Factoring, Ausgabe 6/2008, S. 267-274.

**Wenz, Konrad (2009):**

Fels in der Brandung, in: kfz-betrieb, Heft 18/2009, S. 16-18.

**Wessner, Konrad (2008):**

Gute Partner, in: AUTOHAUS, Heft 16/2008, S. 22.

**Sonstige Quellen:**

**AKA-Kennzahlen 2004-2008**

**Bruttoinlandsprodukt**

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Zeitreihen/WirtschaftAktuell/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Content100/kvgr111x12,templateId=renderPrint.psml>.

**DAT-Report**

**E-Mail AKA**

**E-Mail AKA-Mitglieder**

**Kraftfahrzeugamt** – Fahrzeugzulassungen, Bestand, Fahrzeugalter (2009).

**Leasing-Markt 2007**

## **Internetverzeichnis**

### **Arbeitskreis der Autobanken (2009):**

Autobanken stärken Automobilwirtschaft in der Krise, 31.03.2009, abgerufen am 06.07.2009, [http://www.presseportal.de/pm/52520/1379668/arbeitskreis\\_autobanken](http://www.presseportal.de/pm/52520/1379668/arbeitskreis_autobanken).

### **Arbeitskreis der Autobanken (2008):**

Autobanken mit Mobilitätspaketen weiter auf der Überholspur, 18.02.2008, abgerufen am 06.07.2009, [http://www.presseportal.de/pm/52520/1137805/arbeitskreis\\_autobanken](http://www.presseportal.de/pm/52520/1137805/arbeitskreis_autobanken).

### **Arbeitskreis der Autobanken (Wir über uns) 2009:**

Der Arbeitskreis, 2009, abgerufen am 21.06.2009, <http://www.autobanken.de/>.

### **Arbeitskreis der Autobanken (Jahresergebnisse 2008) (2009):**

Pressemitteilung, 31.03.2009, abgerufen am 18.06.2009, [http://www.autobanken.de/intern/download/presse/PM\\_31.03.\\_Autobankenstaerken\\_Automobilwirtschaft\\_44.pdf](http://www.autobanken.de/intern/download/presse/PM_31.03._Autobankenstaerken_Automobilwirtschaft_44.pdf).

### **Arbeitskreis der Autobanken (Halbjahresergebnisse 2008) (2008):**

Pressemitteilung, 18.09.2008, abgerufen am 18.06.2009, [http://www.autobanken.de/intern/download/presse/PM\\_18.09.\\_Autobanken\\_mit\\_Aufwind\\_42.pdf](http://www.autobanken.de/intern/download/presse/PM_18.09._Autobanken_mit_Aufwind_42.pdf).

### **Arbeitskreis der Autobanken (Bedeutung automobiler Finanzdienstleistungen in sieben Jahren verdoppelt) (2005):**

Pressemitteilung, 24.06.2005, abgerufen am 18.06.2009, [http://www.autobanken.de/intern/download/presse/05\\_06\\_24\\_PM\\_Bedeutung\\_FDL\\_\\_26.pdf](http://www.autobanken.de/intern/download/presse/05_06_24_PM_Bedeutung_FDL__26.pdf).

### **AUTOHAUS online (2008):**

Am Internet führt kein Weg mehr dran vorbei, 05.11.2008, abgerufen am 21.06.2009, <http://www.autohaus.de/am-internet-fuehrt-kein-weg-mehr-vorbei-783331.html>.

**Bastian, Nicole (2009):**

Daimler freut sich über Spargelder, 03.03.2009, abgerufen am 19.06.2009,  
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/daimler-freut-sich-ueber-spargelder;2183916>.

**Börsenlexikon (o.J.):**

EBIT, o.J., abgerufen am 11.07.2009, <http://www.boersenlexikon.net/boersenlexikon/ebit.html>.

**Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2009):**

Richtlinie zur Förderung des Absatzes von Personenkraftwagen vom 20. Februar 2009, 26.06.2009, abgerufen am 11.07.2009,  
<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/Konjunktur/Konjunkturpaket-2/umweltpraemie,did=287826.html>.

**Deutsche Bundesbank (2009):**

Überwachung des Kreditgeschäfts hinsichtlich Groß- und Millionenkredite, 2009, abgerufen am 06.07.2009,  
[http://www.bundesbank.de/bankenaufsicht/bankenaufsicht\\_kredit.php](http://www.bundesbank.de/bankenaufsicht/bankenaufsicht_kredit.php).

**Deutsche Leasing (o.J.):**

Zehn gute Gründe für Leasing, o.J., abgerufen am 24.06.2009,  
[http://www.deutsche-leasing.com/leasing\\_vorteile.html](http://www.deutsche-leasing.com/leasing_vorteile.html).

**Diez, Willi (2009):**

Automarkt 2009 mit Erholungschancen, 02.01.2009, abgerufen am 30.06.2009,  
<http://www.autohaus.de/automarkt-2009-mit-erholungschancen-795711.html>.

**Dudenhöffer, Ferdinand (2008):**

Autobanken – ein risikoloses Geschäft wird riskant, 06.08.2008, abgerufen am 23.06.2009,  
[www.fh-gelsenkirchen.de/fb11/.../BoersenZtg\\_060808.pdf](http://www.fh-gelsenkirchen.de/fb11/.../BoersenZtg_060808.pdf).

**Foerderland.de (o.J.):**

Flotten-Leasing, o.J., abgerufen am 11.07.2009,  
<http://www.foerderland.de/1101+M55aee7b24d9.0.html>.

**Greiner, Stefan (2004):**

Outsourcing, 2004, abgerufen am 12.07.2009,  
<http://www.aus-innovativ.de/themen/outsourcing.htm>.

**Herz, Carsten (2009):**

Autobanken verbrennen weiter Geld, 02.01.2009, abgerufen am 06.07.2009,  
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/autobanken-verbrennen-weiter-geld;2118825;0>.

**Herz, Carsten (2006):**

Mercedes-Benz positioniert die Marke neu, 29.06.2006, abgerufen am 06.07.2009,  
<http://www.handelsblatt.com/technologie/news/mercedes-benz-positioniert-die-marke-neu;1100484>.

**ITWissen (o.J.):**

Medienbruch, o.J., abgerufen am 11.07.2009,  
<http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Medienbruch-media-disruption.html>.

**Kupisch, Dietmar (o.J.):**

Interview mit Dietmar Kupisch, (o.J.), abgerufen am 30.06.2009,  
<http://www.visavis.de/modules.php?name=interviews&&iview=185>.

**Mercedes-Benz Bank (2009):**

Mercedes-Benz Bank bester Finanzdienstleister im Premiumsegment, 08.07.2009, abgerufen am 10.07.2009, [http://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/Presse\\_2009\\_Bankenmonitor\\_2009.html?linkArea=content](http://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/Presse_2009_Bankenmonitor_2009.html?linkArea=content).

**Mortsiefer, Henrik (2008):**

Vollbremsung für die Autobanken, 21.10.2008, abgerufen am 06.07.2009,  
<http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/Finanzen;art130,2641046>.

**O.V. (2009):**

Bestnoten für Mercedes-Benz: Vertrieb und Bank erstklassig platziert, 27.03.2009, abgerufen am 05.07.2009,

[.http://media.daimler.com/dcmedia/0-921-1086040-49-1194583-1-0-0-0-0-1-15269-1086040-0-1-0-0-0-0-0.html](http://media.daimler.com/dcmedia/0-921-1086040-49-1194583-1-0-0-0-0-1-15269-1086040-0-1-0-0-0-0-0.html).

**O.V. (2009-1):**

Daimler-Chef erwartet keine negativen Überraschungen mehr, 29.06.2009, abgerufen am 06.07.2009,

[http://www.handelszeitung.ch/artikel/Unternehmen-AWP\\_Daimler-Chef-erwartet-keine-negativen-ueberraschungen-mehr\\_564352.html](http://www.handelszeitung.ch/artikel/Unternehmen-AWP_Daimler-Chef-erwartet-keine-negativen-ueberraschungen-mehr_564352.html).

**O.V. (2009-2):**

Kommt das AUS für Autobanken, 18.03.2009, abgerufen am 11.07.2009, <http://www.finanzgeld.de/aktuelles/kommt-das-aus-fuer-autobanken-685/>.

**O.V. (2009-3):**

Mercedes-Bank polstert Daimler, 02.03.2009, abgerufen am 11.07.2009,

<http://www.faz.net/s/RubCE5E4A7C4D514EF49385D627A87356A9/Doc~E91E75D3D754B4F388419CA2D7BC4F02C~ATpl~Ecommon~Scontent.html>.

**Ressmann, Lutz (2008):**

Glossar Marketing & Vertrieb, 2008, abgerufen am 11.07.2009,

<http://www.lressmann.de/marketing-vertrieb-sap-rating/glossar-marketing-vertrieb.htm#O>.

**Schäfer, Kurt (2002):**

Managen Sie einen Fuhrpark?, 2002, abgerufen am 11.07.2009,

[https://www.athloncarlease.com/athlon-de/Fuhrparkleiter/KnowHow/Kompetenzcenter/?id\\_module\\_component=334](https://www.athloncarlease.com/athlon-de/Fuhrparkleiter/KnowHow/Kompetenzcenter/?id_module_component=334).

**Städtler, Arno (2008):**

Deutliche Bremsspuren bei Investitionen und Leasing – 2009 droht rezessive Investitionsentwicklung, Dezember 2008, abgerufen am 25.06.2009,

[http://www.cesifo-group.de/pls/guest/download/ifo%20Schnelldienst/ifo%20Schnelldienst%202008/ifosd\\_2008\\_24\\_4.pdf](http://www.cesifo-group.de/pls/guest/download/ifo%20Schnelldienst/ifo%20Schnelldienst%202008/ifosd_2008_24_4.pdf).

**Theuerkauff, Annika (2009):**

VerkehrsRundschau: Image-Ranking 2009: Mercedes-Benz erobert die Spitze zurück, 02.02.2009, abgerufen am 06.07.2009,  
<http://www.presseportal.de/pm/44055/1345278/verkehrsrundschau>.

**Völklein, Marko (2009):**

Wegen Reichtum geschlossen, 05.02.2009, abgerufen am 06.07.2009,  
<http://www.sueddeutsche.de/finanzen/544/457205/text/>.

**Wissmann, Matthias (2007):**

Grusswort, 2007, abgerufen am 24.06.2009,  
[www.archiv.iaa.de/.../IAA\\_Flyer\\_Vermarktung\\_von\\_Finanzdienstleistungen.pdf](http://www.archiv.iaa.de/.../IAA_Flyer_Vermarktung_von_Finanzdienstleistungen.pdf).

**Für die Internetstudie:**

<http://www.alfaromeobank.de/>  
<http://www.audibank.de/index.php>  
<http://www.bmwbank.de/>  
<http://www.citroen.de/CWG/Service/Finanzierung/>  
[http://www.daihatsu.de/financial\\_service,4758.html](http://www.daihatsu.de/financial_service,4758.html)  
<http://www.fgabank.de/>  
<http://www.fiatbank.de/>  
<http://www.ford.de/FinanzenVersicherung>  
<http://www.gmacbank.de/>  
<http://www.hondabank.de/>  
<http://www.jaguarbank.de/>

<http://www.lanciabank.de/>

<http://www.landroverbank.de/>

<http://www.lexus.de/finance/>

<http://www.maseratibank.de/>

[http://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/PK\\_Startseite.html](http://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/PK_Startseite.html)

<http://www.mkg-bank.de/>

<http://www.nissan-bank.de/>

<http://www.peugeotbank.de/>

<http://www.renault.de/beratung-und-kauf-neuwagen/finanzierung-leasing-und-versicherung/>

<http://www.seatbank.de/seatbank/home.htx>

<http://www.skodabank.de/skodabank/home.htx>

[http://www.toyota.de/finance/index\\_v8.aspx](http://www.toyota.de/finance/index_v8.aspx)

<http://www.volkswagenbank.de/>

<http://www.volvoautobank.de/>

## Anhang

- Internetstudie Seite 66
- Datenträger Seite 67

Auf dem beigefügten Datenträger befinden sich neben den bereits genannten Quellen folgende Dokumente:

- „gekürzte Version“
- Bilanzen der Herstellerinstitute
- Internetquellen
- Konditionen der MB Bank vom 01.01.2009 bis 01.07.2009
- Sonstige Quellen

	Peugeot	Citrön	BMW	Fiat	Lancia	Alfa	Maserati	Land Rover	Jaguar	Ford	Opel	Honda	Mercedes	Mitsubishi	Renault	Nissan	Toyota	Lexus	Daihatsu	Vw	Audi	Seat	Skoda	Volvo	
ausführliche Erklärung L&F	O	O	X	O	O	O	O	O	O	O	X	X	X	X	X	X	X	X	/	X	X	X	X	X	
Animationen	X	/	X	/	/	/	/	/	/	/	/	/	X	/	X	X	/	/	/	/	/	/	/	X	/
individuelle Einstellbarkeit	/	X	X	/	/	/	/	/	/	/	X	X	X	X	X	X	X	/	X	X	X	/	X	X	
Infos Hersteller-Produkte:																									
für Neuwagen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	/	X	X	/	X	X	X	X	X	X	/	/	/	/	/
für Gebrauchtwagen	X	/	X	X	X	X	X	X	X	X	/	X	X	X	X	X	X	X	/	/	/	/	/	/	X
Kalkulator	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	/	X	/	X	X	X	/	X	X	
Speicherung präferierte Modelle	/	X	X	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	X	/	/	/	/	/	/	X	/
Preistableau	/	/	X	/	/	/	/	/	/	/	/	/	X	/	/	/	/	/	/	/	/	X	X	/	/
Versicherungsleistungen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Broschüren	X	X	X	/	/	/	/	/	/	/	/	X	X	/	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Händlersuche	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	/	/	X	X	X	X	X	X	X	X	/	X	X	/	X
Communities, Foren	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Link vom Hersteller auf Bank	X	über Service	x	über Service	über Service	/	über Service	über Service	X	über Service	/	X	X	über Service	über Service	über Service	X	X	X	X	/	über Service	/	Financial Services	

X vorhanden  
 O zum Teil vorhanden  
 / nicht vorhanden

