

# Inhaltsverzeichnis

---

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

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

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

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

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

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

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

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

**Serviceteil**

	<b>Autorenverzeichnis</b> .....	396
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	401
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	416