

Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

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

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

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

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

Serviceteil

| | | |
|--|-----------------------------------|-----|
| | Autorenverzeichnis | 396 |
| | Literaturverzeichnis | 401 |
| | Stichwortverzeichnis | 416 |