

Frank Stenner *Hrsg.*

# Handbuch Automobilbanken

Finanzdienstleistungen für Mobilität

*2. Auflage*



Springer Gabler

---

# Handbuch Automobilbanken

---

Frank Stenner  
(Hrsg.)

# Handbuch Automobilbanken

Finanzdienstleistungen für Mobilität

2. Auflage

*Herausgeber*  
Frank Stenner  
Pullach, Deutschland

ISBN 978-3-662-45195-3      ISBN 978-3-662-45196-0 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-662-45196-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010, 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Geleitwort

Im Geleitwort zur ersten Auflage des „Handbuch Automobilbanken“ haben die damaligen Sprecher des „Arbeitskreis Autobanken“ festgestellt: „Die Bedeutung der herstellerverbundenen Finanzdienstleistung für die Automobilwirtschaft ist in den letzten Jahren erheblich gewachsen.“

Die hier vorgelegte zweite Auflage bestätigt diese Aussage eindrucksvoll. Allein, dass eine wissenschaftliche Publikation, die sich an ein sehr begrenztes Fachpublikum wendet, nach wenigen Jahren vergriffen ist, wäre bereits ein Indiz dafür. Wichtiger aber scheint, dass es den Autobanken in den vergangenen fünf Jahren gelungen ist, Anforderungen an automobilen Mobilität adäquat zu erfüllen, indem sie ihr Produktportfolio und die damit verbundenen Prozesse in Richtung dieser neuen Bedarfe erweitert haben. Herstellerbanken sind mehr denn je ein wesentlicher Akteur der Automobilwirtschaft, der untrennbar mit Fahrzeugabsatz und Kundenloyalität verbunden ist.

Und das unter nicht ganz einfachen Bedingungen! Hier sind sowohl ein Automobilmarkt mit stagnierendem oder nur geringem Wachstum zu nennen als auch die zunehmende Digitalisierung der (automobilen) Gesellschaft sowie – als Reaktion auf die Finanzkrise – eine Flut von Regulierungsvorhaben des Gesetzgebers.

Wir danken deshalb dem Hrsg., Herrn Dr. Frank Stenner, dass er sich insbesondere dieser neuen Entwicklungen angenommen hat. Die Beiträge der ersten Ausgabe wurden dank seines Engagements gründlich überarbeitet, neue Autoren wurden gewonnen und neue Beiträge hinzugefügt.

Wir danken auch dem Springer-Gabler Verlag für seine Bereitschaft sich dieses Themas anzunehmen und – last but not least – selbstverständlich allen Autoren dieser Ausgabe.

Dem Leser wünschen wir eine erkenntnisstiftende Lektüre!

„Arbeitskreis der Banken und Leasinggesellschaften der Automobilwirtschaft“

- Die Sprecher –

Im Herbst 2014, Braunschweig/Köln

Anthony Bandmann

Sprecher der Geschäftsführung

der Volkswagen Bank GmbH

Christian Ruben

Geschäftsführer der

Toyota Kreditbank GmbH

---

## Vorwort

„Tempora mutantur“ – die Zeiten ändern sich und mit ihnen das Geschäftsmodell der Autobanken. Stand die erste Auflage dieses Handbuches für Autobanken noch im Zeichen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise, so hat sich in den vergangenen fünf Jahren die Rolle der herstellerverbundenen Institute verändert und sie ist weiter gewachsen: die Suchmaschine Google weist unter dem Stichwort „automobile Finanzdienstleistung“ aktuell 1.600.000 Einträge aus, ein Plus von 320 % gegenüber den 500.000 Einträgen im Jahr 2009. Die Entwicklung der Autobanken wird von drei Megatrends getrieben: Consumer Behaviour, Digitalisierung und Regulierung. Die „lessons-learned“ aus der Bankenkrise führen zu neuen Vorgaben der Bankenaufsicht für die interne Steuerung, vor allem in der Kapitalisierung, Refinanzierung und im Risikomanagement. Die Automobilhersteller wandeln sich zu Anbietern von Mobilitätslösungen und die Autobanken stellen sich mit neuen Dienstleistungen und Prozessen auf das Zeitalter des „pay-as-you-drive“ ein. Das Internet dient den Kunden zunehmend als Informations- und Transaktionsplattform und verändert die Rolle des Autohandels im Verkaufsprozess. Smartphone und Tablet-PC revolutionieren das Produktangebot sowie die traditionellen Vertriebskanäle. Gleichzeitig drängen die Hersteller in die Absatzmärkte außerhalb Deutschlands, vor allem nach Asien, Russland und auf die amerikanischen Kontinente. Selbstverständlich wollen die Autobanken alle nationalen und internationalen Wachstumschancen nutzen.

Die Auswirkungen der Veränderungen im wirtschaftlichen, technologischen, finanziellen und regulatorischen Umfeld auf das Geschäftsmodell der Autobanken fließen in diese zweite Auflage des Handbuches der Automobilbanken ein. Die Erstauflage wurde daher vollständig überarbeitet und durch neue Beiträge ergänzt. Dies gibt dem Leser einen aktuellen und umfassenden Einblick in das operative Wirkungsfeld der Autobanken und einen Ausblick auf ihre strategischen Herausforderungen.

Der Herausgeber dankt allen Autoren für ihren Einsatz und ihre Geduld bei der Realisierung dieser zweiten Auflage. Ohne ihre Kompetenz, Erfahrung und Bereitschaft zur Mitarbeit wäre dieses Buch nicht zustande gekommen. Tatkräftige Unterstützung erfuhr der Herausgeber durch Herrn Horst Berger, Geschäftsführer der AKA-Sekretariats GmbH,

und die Sprecher des Arbeitskreises der Autobanken, Herrn Anthony Bandmann und Herrn Christian Ruben. Ihnen sei herzlich gedankt. Dem Springer-Gabler Verlag dankt der Herausgeber für die technische Umsetzung.

Im Herbst 2014

---

# Inhaltsverzeichnis

**Das Geschäft der Autobanken im Überblick** ..... 1

Frank Stenner

1 Unternehmensziele ..... 1

2 Geschäftsfelder und Marktposition ..... 2

3 Wettbewerber ..... 6

4 Markenaspekte ..... 7

5 Leistungsprogramm ..... 9

6 Globalisierung ..... 11

7 Erfolgsfaktoren ..... 13

8 Partner des Autohandels ..... 16

9 Mobilitätsangebote von morgen ..... 17

Literatur ..... 18

**Teil I Das Umfeld automobiler Finanzdienstleistungen**

**Volkswirtschaftliche Bedeutung der automobilen**

**Finanzdienstleistungen in Deutschland** ..... 23

Willi Diez und Benedikt Maier

1 Einleitung ..... 23

2 Theoretische Grundlagen ..... 24

2.1 Methodik und Vorgehensweise ..... 24

2.2 Schätzmodell und Basisdaten ..... 25

3 Ergebnisse ..... 25

3.1 Wertschöpfungseffekte ..... 25

3.2 Beschäftigungseffekte ..... 26

3.3 Technischer Fortschritt ..... 26

4 Fazit und Bewertung ..... 27



|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Ausgewählte Entwicklungen in der Bankenaufsicht unter Berücksichtigung besonderer Aspekte für Autobanken</b>    | 29 |
| Wolfgang Simler und Christine Riel-Sommer                                                                          |    |
| 1 Entwicklungen in der Bankenaufsicht                                                                              | 30 |
| 1.1 Finanzkrise – ein Katalysator                                                                                  | 30 |
| 1.2 Liquiditätsanforderungen                                                                                       | 31 |
| 1.3 Von Basel II zu Basel III und weiteren Regelungen                                                              | 31 |
| 1.4 Europäisches Finanzaufsichtssystem                                                                             | 37 |
| 2 Ausgewählte Aspekte bei Autobanken                                                                               | 38 |
| 2.1 Einordnung der Autobanken in das Bankensystem                                                                  | 38 |
| 2.2 Besonderheiten von Autobanken im fortgeschrittenen IRB-Ansatz                                                  | 39 |
| 2.3 Besonderheiten von Autobanken im Hinblick auf das Mutterunternehmen                                            | 41 |
| 3 Ausgewählte aktuelle Entwicklungslinien                                                                          | 43 |
| 3.1 Aktuelle Entwicklungen bei den Autobanken                                                                      | 43 |
| 3.2 Aktuelle Entwicklungen in der Finanzaufsicht                                                                   | 44 |
| 4 Einheitlicher Bankenaufsichtsmechanismus (SSM)                                                                   | 46 |
| Literatur                                                                                                          | 47 |
| <br><b>Neue Liquiditätsanforderungen nach Basel III – Auswirkungen für eine herstellerverbundene Automobilbank</b> | 51 |
| Ingo Husemeyer und Thorsten Bartel                                                                                 |    |
| 1 Einführung                                                                                                       | 52 |
| 2 Mindestliquiditätsquote (Liquidity Coverage Ratio)                                                               | 53 |
| 3 Lösungsszenarien im Vergleich – Einhaltung der LCR als Autobank                                                  | 55 |
| 4 Fazit                                                                                                            | 59 |
| Literatur                                                                                                          | 60 |
| <br><b>Regulierung und Regulierungsbestrebungen in der Automobilfinanzierung mit Verbrauchern</b>                  | 63 |
| Cordula Nocke                                                                                                      |    |
| 1 Einleitung                                                                                                       | 63 |
| 2 Rechtliche Rahmenbedingungen im Überblick                                                                        | 64 |
| 3 Prozess der Kreditanbahnung im Automobilhandel                                                                   | 65 |
| 3.1 Der Händler ist Bote für Käufer und Bank                                                                       | 65 |
| 3.2 Die Bank entscheidet über den Kredit                                                                           | 66 |
| 4 Rechtliche Rahmenbedingungen für Automobilbanken                                                                 | 66 |
| 4.1 Werbung mit einem repräsentativen Beispiel                                                                     | 66 |
| 4.2 Prüfung der Kreditwürdigkeit                                                                                   | 67 |
| 4.3 Vorvertragliche Informations- und Erläuterungspflichten                                                        | 67 |
| 4.4 Verbraucherdarlehensverträge                                                                                   | 69 |
| 4.5 Widerrufsrecht und Widerrufsinformation                                                                        | 70 |

|     |                                                                                                        |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.6 | Recht zur Kündigung und vorzeitigen Rückzahlung für Verbraucher . . . . .                              | 73 |
| 4.7 | Kreditsicherheiten und Verbraucherrecht . . . . .                                                      | 73 |
| 5   | Rechtliche Rahmenbedingungen für kreditvermittelnde Automobilhändler . . . . .                         | 74 |
| 5.1 | Zivilrechtliche Rahmenbedingungen (BGB, EGBGB) . . . . .                                               | 75 |
| 5.2 | Gewerberechtliche Rahmenbedingungen (Gewerbeordnung, GewO) . . . . .                                   | 76 |
| 5.3 | Mögliche gesetzliche Neuerungen durch die Umsetzung der<br>EU-Wohnimmobilienkreditrichtlinie . . . . . | 76 |
|     | Literatur . . . . .                                                                                    | 77 |

## **Die Bedeutung der Captives für den Automobilkonzern . . . . . 79**

Joachim Häcker und Frank Stenner

|    |                                                      |    |
|----|------------------------------------------------------|----|
| 1  | Höhere finanzielle Flexibilität . . . . .            | 79 |
| 2  | Stabiler Ergebnisbeitrag . . . . .                   | 80 |
| 3  | Stabileres Hersteller-Rating . . . . .               | 81 |
| 4  | Effektives Risikomanagement . . . . .                | 82 |
| 5  | Kostengünstige Refinanzierung . . . . .              | 82 |
| 6  | Direkter Zugang zur Zentralbank . . . . .            | 83 |
| 7  | Höhere Kundenloyalität . . . . .                     | 84 |
| 8  | Mehr Cross-Selling Potential . . . . .               | 84 |
| 9  | Erschließung von Wertschöpfungspotentialen . . . . . | 84 |
| 10 | Dienstleister für die Hersteller . . . . .           | 85 |
| 11 | Fazit . . . . .                                      | 85 |
|    | Literatur . . . . .                                  | 86 |

## **Teil II Finanzdienstleistungen und Kundenmanagement**

### **Innovation und Verbraucherorientierung – Wettbewerbsfaktoren für automobile Finanzdienstleistungen . . . . . 89**

Klaus Bräunig und Ralf Scheibach

|     |                                                                                                                     |     |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Vorbemerkung . . . . .                                                                                              | 89  |
| 2   | Aktuelle Anforderungen des Automobilmarktes . . . . .                                                               | 91  |
| 2.1 | Neue Technologien der Sicherheit und des automatisierten Fahrens . . . . .                                          | 91  |
| 2.2 | Nachhaltige Fortschritte bei alternativen Antrieben . . . . .                                                       | 92  |
| 2.3 | Erhöhtes Qualitätsniveau deutscher Automobilmarken . . . . .                                                        | 94  |
| 2.4 | Leistungsfähiger Service für die Automobilkunden . . . . .                                                          | 95  |
| 2.5 | Vermittlung von Finanzdienstleistungen in Kfz-Betrieben . . . . .                                                   | 96  |
| 3   | Professionelle Restwertbestimmung durch Autobanken und Handel . . . . .                                             | 97  |
| 4   | Ausbau des Markenmanagements durch die Fahrzeughersteller . . . . .                                                 | 97  |
| 5   | Autobanken in der internationalen Regulierung von Banken<br>und Kapitalmärkten (insbesondere zu Auto-ABS) . . . . . | 98  |
| 6   | Strategische Entwicklung der automobilen Finanzdienstleistungen . . . . .                                           | 100 |
|     | Literatur . . . . .                                                                                                 | 101 |

|                                                                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Die Rolle der Captive in der Absatzförderung eines Automobil-Importeurs . . .</b>                               | <b>103</b> |
| Bernd Brauer                                                                                                       |            |
| 1 Banken der Importeure im deutschen Automobilmarkt . . . . .                                                      | 103        |
| 2 Instrumente der Autobanken . . . . .                                                                             | 104        |
| 2.1 Finanzdienstleistung als Instrument der Absatzförderung . . . . .                                              | 105        |
| 2.2 Kundenbindung und Verkürzung der Kaufzyklen . . . . .                                                          | 106        |
| 2.3 Zusätzliche Ertragspotenziale durch Produktpakete . . . . .                                                    | 107        |
| 3 Fazit und Ausblick . . . . .                                                                                     | 108        |
| Literatur . . . . .                                                                                                | 108        |
| <b>Smart Technology: Katalysator der Kundeninteraktion . . . . .</b>                                               | <b>111</b> |
| Benedikt K. Schell                                                                                                 |            |
| 1 Einleitung – Mobilitätsdienstleistungen . . . . .                                                                | 112        |
| 2 Zukunftsprojektionen der Mobilität . . . . .                                                                     | 113        |
| 3 Optionen zur Marktbearbeitung und Chancen für automobile<br>Finanzdienstleister . . . . .                        | 116        |
| 3.1 Individualisierte Mobilitätsdienstleistungen als Order Winner . . . . .                                        | 116        |
| 3.2 Vom Differenzierer zum Vertriebskanal . . . . .                                                                | 117        |
| 3.3 Intermodale Mobilitätsdienstleistungen als Solution-Selling . . . . .                                          | 119        |
| 4 Katalysator: digitaler Backbone . . . . .                                                                        | 120        |
| 5 Dynamische Fähigkeiten als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil . . . . .                                             | 123        |
| 5.1 Wettbewerbsintensivierung und Bedrohung durch neue Wettbewerber . . .                                          | 124        |
| 5.2 Kernkompetenz: Anpassungsfähigkeit . . . . .                                                                   | 125        |
| 5.3 Dynamische Fähigkeit zur proaktiven Anpassung . . . . .                                                        | 126        |
| 6 Schlussbemerkungen . . . . .                                                                                     | 126        |
| Literatur . . . . .                                                                                                | 127        |
| <b>Nutzen statt besitzen – Durch Mobilitätsfinanzierung 3.0 junge<br/>Menschen für das Auto gewinnen . . . . .</b> | <b>129</b> |
| Konrad Weßner                                                                                                      |            |
| 1 Auch Jüngere wollen Mobilität . . . . .                                                                          | 129        |
| 2 Was will der Mobilitätskunde 3.0? . . . . .                                                                      | 130        |
| 3 Wie sich die Mobilitätskunden 3.0 informieren . . . . .                                                          | 131        |
| 4 Marketing- und Vertriebskonzepte von Autobanken . . . . .                                                        | 132        |
| 5 Erfolgsfaktor Autohandel . . . . .                                                                               | 133        |
| <b>Hersteller, Handel, Autobank: Perspektiven einer erfolgreichen Partnerschaft</b>                                | <b>135</b> |
| Peter Zieringer                                                                                                    |            |
| 1 Einleitung . . . . .                                                                                             | 136        |
| 2 Kundenspezifische Serviceangebote der Autobanken . . . . .                                                       | 137        |

|     |                                                                                              |     |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3   | Autobanken als ein zentraler Baustein in der<br>automobilen Wertschöpfungskette .....        | 139 |
| 3.1 | Autobanken und Autohersteller .....                                                          | 140 |
| 3.2 | Autobanken und Autohandel .....                                                              | 143 |
| 4   | Märkte im Wandel: Herausforderungen für Hersteller,<br>Händler und Finanzdienstleister ..... | 146 |
| 5   | Schlussbemerkungen .....                                                                     | 149 |
|     | Literatur .....                                                                              | 150 |

|                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Zur Bedeutung der Finanzdienstleistungen für die<br/>Zukunft der Handelsbetriebe .....</b> | <b>153</b> |
| Robert Rademacher                                                                             |            |

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Finanzierung des Fahrzeuggeschäftes aus Sicht des Handels</b> .....     | 159 |
| Burkhard Weller                                                            |     |
| 1 Bedeutung des Finanzierungsgeschäftes für den Marken-Autohandel .....    | 160 |
| 2 Optionen für den Autohandel – Herstellerbank oder freies Institut? ..... | 162 |
| 3 Finanzierungsprodukte .....                                              | 163 |
| 4 Marktposition des Handels .....                                          | 164 |
| 5 Fazit .....                                                              | 165 |
| Literatur .....                                                            | 165 |

|                                                                                                                                                         |                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----|
| <b>Financial Services follows automotive? – Digitalisierung des<br/>Automobilvertriebs und Konsequenzen für die automobile<br/>Finanzdienstleistung</b> |                                                   |     |
|                                                                                                                                                         |                                                   | 167 |
| Horst Berger und Marius Rechenbach                                                                                                                      |                                                   |     |
| 1                                                                                                                                                       | Einleitung                                        | 167 |
| 2                                                                                                                                                       | Onlinevertrieb der Hersteller                     | 168 |
| 3                                                                                                                                                       | Offline-Vertrieb der Hersteller                   | 170 |
| 4                                                                                                                                                       | Branchenfremde Wettbewerber im digitalen Vertrieb | 172 |
| 5                                                                                                                                                       | Quo vadis Handel?                                 | 174 |
| 6                                                                                                                                                       | Autobanken: Finanzdienstleistungen im Umbruch     | 175 |
| 7                                                                                                                                                       | Exkurs: Online-Kreditgeschäft mit WebID           | 178 |
| 8                                                                                                                                                       | Fazit                                             | 179 |
|                                                                                                                                                         | Fußnoten                                          | 180 |

### **Teil III Das Leistungsprogramm der Autobanken**

|                                                                                           |                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Vom Ratenkredit zum Mobilitätspaket – Innovationen in der Kundenfinanzierung</b> ..... |                                                               | 185 |
| Anthony Bandmann                                                                          |                                                               |     |
| 1                                                                                         | Vom Kreditgeber zum Serviceunternehmen                        | 186 |
| 2                                                                                         | Stabile Monatsraten ohne Gebrauchtwagenrisiko: der AutoCredit | 186 |

|   |                                                                       |     |
|---|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 3 | Die Captives spielen ihre Vorteile aus .....                          | 188 |
| 4 | Auf dem Weg zum Produktpaket: die Versicherung .....                  | 191 |
| 5 | All Inclusive – der Finanzdienstleister als Serviceprovider .....     | 192 |
| 6 | Vom Serviceprovider zum Mobilitätsanbieter .....                      | 193 |
| 7 | Neue Antriebstechnologien brauchen flexible Finanzdienstleister ..... | 196 |
| 8 | Ausblick .....                                                        | 197 |

### **Vermögensmanagement als Geschäftsausweitung des Kerngeschäfts**

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| <b>bei Automobilbanken</b> ..... | 199 |
|----------------------------------|-----|

Thomas Brakensiek, Annette Hansing und Petra Leifert

|     |                                                                                                 |     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Einleitung .....                                                                                | 199 |
| 2   | Geschäftsfeldentwicklung einer Automobilbank .....                                              | 200 |
| 2.1 | Marktentwicklung der Automobilbanken .....                                                      | 200 |
| 2.2 | Vom Core Geschäft zu neuen Business Lines .....                                                 | 201 |
| 2.3 | Wettbewerbsvorteile einer Automobilbank .....                                                   | 202 |
| 3   | Zielgruppenidentifikation für das Vermögensmanagement der BMW Bank ....                         | 203 |
| 3.1 | Die Vermögensmanagement Kunden der BMW Bank als<br>Cross-Selling Zielgruppe .....               | 203 |
| 3.2 | Wertorientierte Segmentierung als Voraussetzung für<br>eine zielgruppengerechte Ansprache ..... | 206 |
| 3.3 | Entwicklung einer vertriebsorientierten CRM-Strategie .....                                     | 207 |
| 4   | Ableitung von vertriebsorientierten Maßnahmen in Abhängigkeit von der<br>Kundengruppe .....     | 208 |
| 4.1 | Gewinnung von Neukunden und Interessenten .....                                                 | 209 |
| 4.2 | Weiterentwicklung von Bestandskunden .....                                                      | 210 |
| 4.3 | Verhinderung von Abwanderung .....                                                              | 212 |
| 5   | Fazit .....                                                                                     | 214 |
|     | Literatur .....                                                                                 | 214 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Rundum Betreuung des Firmenkunden „Handelsbetrieb“</b> ..... | 217 |
|-----------------------------------------------------------------|-----|

Sabine Pfeiffer

|     |                                                                                                 |     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Produkte und Konditionen zur Absatzfinanzierung .....                                           | 218 |
| 2   | Restwertpolitik .....                                                                           | 219 |
| 3   | Händler-Einkaufsfinanzierung .....                                                              | 219 |
| 4   | Verkäuferarbeitsplatz .....                                                                     | 220 |
| 5   | Unterstützung im Gebrauchtwagen-Geschäft .....                                                  | 221 |
| 5.1 | Unterstützung der Gebrauchtwagen-Marke des Mitsubishi<br>Handels „DIAMANT Gebrauchtwagen“ ..... | 221 |
| 5.2 | Professioneller Verkäuferarbeitsplatz .....                                                     | 222 |
| 5.3 | Versorgung des Handels mit attraktiven Gebrauchtwagen .....                                     | 222 |

|     |                                          |     |
|-----|------------------------------------------|-----|
| 6   | Internetdienstleistungen .....           | 222 |
| 6.1 | Eigene Fahrzeug-Börse .....              | 223 |
| 6.2 | Händler-Homepageprogramm .....           | 223 |
| 7   | Bonus-Programme .....                    | 223 |
| 8   | Schulungen .....                         | 224 |
| 9   | Außendienstbetreuung/Arbeitskreise ..... | 225 |
| 10  | Marketing .....                          | 225 |
| 11  | Sonstige Beratungsleistungen .....       | 225 |

## **Fuhrparkmanagement – ein ökonomisches und ökologisches Konzept .....** 227

Eberhard Christian Schrempp

|     |                                                          |     |
|-----|----------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Einleitung .....                                         | 227 |
| 1.1 | Flottenmarkt .....                                       | 227 |
| 1.2 | Marktteilnehmer .....                                    | 228 |
| 2   | Ökonomische Aspekte des Fuhrparkmanagement .....         | 229 |
| 3   | Ökologische Aspekte des Fuhrparkmanagement .....         | 231 |
| 4   | Fuhrparkmanagement und Elektromobilität .....            | 233 |
| 5   | Corporate Car Sharing als relevante Mobilitätsform ..... | 234 |
| 6   | Internationales Fuhrparkmanagement .....                 | 236 |
| 7   | Schlussbemerkungen .....                                 | 237 |
|     | Literatur .....                                          | 238 |

## **Total Cost of Mobility – Neue Wege in der Autoversicherung .....** 239

Philipp Kroetz

## **Teil IV Erfolgsfaktoren im operativen Geschäft**

### **Zielführende Marketingmaßnahmen zur langfristigen, ertragsorientierten Kundenbindung .....** 245

Klaus Bentz und Carsten Ströbel

|     |                                                                     |     |
|-----|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Einführung .....                                                    | 245 |
| 2   | Der klassische Kundenbegriff .....                                  | 246 |
| 3   | Customer Relationship Management (CRM) .....                        | 247 |
| 3.1 | Grundlagen und Definition .....                                     | 247 |
| 3.2 | CRM Aktivitäten bei Autobanken .....                                | 248 |
| 4   | Dialogmarketing zwischen FGA Bank und Hersteller .....              | 251 |
| 4.1 | Frontofficetätigkeiten – Ablauforganisatorische Eingliederung ..... | 251 |
| 4.2 | Kundenserviceaufgaben – Bindung und Betreuung .....                 | 252 |
| 4.3 | Zielführende Marketingaktivitäten .....                             | 252 |
| 5   | Die Auswirkung von CRM auf Loyalität und Profitabilität .....       | 256 |
| 6   | Fazit .....                                                         | 257 |
|     | Literatur .....                                                     | 258 |

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Industrielles Management der Kernprozesse</b> .....                                                        | 259 |
| Heinz-Peter Renkel                                                                                            |     |
| 1 Exzellenter Service .....                                                                                   | 260 |
| 2 Kosten, Effizienz-Kriterien und Messung .....                                                               | 263 |
| 3 Prozessdisziplin .....                                                                                      | 264 |
| 4 Abschließende Bemerkungen .....                                                                             | 265 |
| <b>IT als Treiber von Automatisierung und Zentralisierung</b> .....                                           | 267 |
| Jürgen Heukrath                                                                                               |     |
| 1 Einführung .....                                                                                            | 267 |
| 2 IT – Innovation .....                                                                                       | 268 |
| 3 Herausforderungen an die IT Organisation .....                                                              | 270 |
| 4 Best Practice .....                                                                                         | 271 |
| 5 Resümee .....                                                                                               | 272 |
| <b>Kreditfabrik versus Absatzunterstützung (Bonitätsrisiko)</b> .....                                         | 273 |
| Peter Pollhammer                                                                                              |     |
| 1 Ausgangssituation .....                                                                                     | 273 |
| 2 Kreditfabriken als strategischer Ansatz von Geschäfts-<br>und Spezialbanken in der Retailfinanzierung ..... | 274 |
| 2.1 Direktbanken .....                                                                                        | 275 |
| 2.2 Geschäftsbanken (Sparkassen, Volksbanken, Großbanken) .....                                               | 275 |
| 3 Strategische Ansätze der Captives .....                                                                     | 276 |
| 3.1 Retail-Produkte .....                                                                                     | 276 |
| 3.2 Retail-Prozesse .....                                                                                     | 276 |
| 3.3 Retail-Kundenbindung (Customer Retention Program) .....                                                   | 277 |
| 3.4 Händlerfinanzierung .....                                                                                 | 277 |
| 3.5 Verknüpfung Händler- und Kundenfinanzierung .....                                                         | 278 |
| 4 Fazit .....                                                                                                 | 279 |
| <b>Steuerung von Asset-Risiken im Leasinggeschäft</b> .....                                                   | 281 |
| Christian Glaser                                                                                              |     |
| 1 Werthaltigkeit, Fungibilität und Blankorisiko .....                                                         | 281 |
| 2 Abgrenzung zu anderen Risikoarten .....                                                                     | 282 |
| 3 Unterschiede je Vertragsart und Ratengestaltung .....                                                       | 283 |
| 4 Steuerung von Objektrisiken .....                                                                           | 283 |
| 5 Investitionsrisiko der Autobank regelmäßig auf zwei Säulen .....                                            | 285 |
| 6 Aufbau einer Objektdatenbank .....                                                                          | 286 |
| 7 Ermittlung der Marktwerte .....                                                                             | 286 |
| 8 Nutzen durch Spezialisierung .....                                                                          | 287 |
| 9 Verwertungs-Know-how .....                                                                                  | 288 |
| 10 Erfolgsfaktoren des Verkaufsprozesses .....                                                                | 288 |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 11 Restwertrisiken bei Autobanken | 289 |
| 12 Fazit                          | 291 |
| Literatur                         | 291 |

## **Funding an Automotive Captive Finance Company** . . . . . 293

Joe Calabro

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| 1 Introduction                                  | 293 |
| 2 Current Situation                             | 294 |
| 3 The Funding Strategy                          | 296 |
| 4 Diversification of Funding Instruments        | 297 |
| 4.1 Recent Developments in Refinancing Products | 298 |
| 5 Centralized Funding Model                     | 300 |
| 5.1 Internal Aspects                            | 301 |
| 5.2 External Aspects                            | 302 |
| 6 Conclusion                                    | 303 |
| References                                      | 304 |

## **Auto-ABS – ein Refinanzierungsinstrument der Autobanken fördert den Fahrzeugabsatz** . . . . . 305

Frank Fiedler

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| 1 Bedeutung der Refinanzierung für den Unternehmenserfolg    | 305 |
| 2 Begriffsdefinition und Grundstruktur von ABS-Transaktionen | 306 |
| 2.1 Originator                                               | 308 |
| 2.2 Zweckgesellschaft                                        | 308 |
| 2.3 Investoren                                               | 309 |
| 2.4 Credit Enhancement                                       | 309 |
| 2.5 Ratingagenturen                                          | 310 |
| 2.6 Weitere Beteiligte                                       | 310 |
| 3 Entwicklung des Marktes für Asset Backed Securities        | 311 |
| 4 Auto-ABS – eine eigene Assetklasse                         | 311 |
| 5 Auto-ABS generieren hohes Investoreninteresse              | 313 |
| 6 Vorteile für den Originator                                | 314 |
| 7 Schluss                                                    | 315 |
| Literatur                                                    | 316 |

## **Build or Buy – Wer liefert die herstellerverbundene Finanzdienstleistung?** . . . 319

Karl Strom

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1 Die spezifischen Merkmale der Geschäftstätigkeit der herstellerverbundenen Autobanken | 319 |
| 2 Die Kerngeschäftsfelder                                                               | 320 |
| 2.1 Händlerfinanzierung                                                                 | 321 |
| 2.2 Absatzfinanzierung                                                                  | 321 |
| 2.3 Serviceprodukte                                                                     | 322 |



|     |                                                                     |     |
|-----|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 3   | Build or Buy – qualitative Aspekte .....                            | 323 |
| 3.1 | Level der Integration in Konzernstrukturen des Herstellers .....    | 323 |
| 3.2 | Level der Produktkompetenz .....                                    | 323 |
| 3.3 | Level der technologischen Kompetenz .....                           | 324 |
| 4   | Fazit: Build or Buy .....                                           | 324 |
| 5   | Exkurs: Buy – Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung ..... | 325 |
| 5.1 | Fachliche Kompetenz des Providers .....                             | 325 |
| 5.2 | Finanzielle Solidität des Providers .....                           | 325 |
| 5.3 | Reaktivität des Providers .....                                     | 325 |
| 5.4 | Nationaler oder multinationaler Ansatz .....                        | 326 |
| 5.5 | Definition der erwarteten Qualität .....                            | 326 |
| 5.6 | Flexibilität der eigenen Organisation .....                         | 326 |
| 5.7 | Logistische Kosten der Zusammenarbeit .....                         | 327 |
| 6   | Zusammenfassung und Ausblick .....                                  | 327 |

## **Der europäische Banken-Pass als Erfolgsfaktor .....** 329

Frank Ehmanns

|   |                                                                  |     |
|---|------------------------------------------------------------------|-----|
| 1 | Europäischer Pass für Banken .....                               | 330 |
| 2 | Gründung einer europäischen Bank .....                           | 330 |
| 3 | Erhöhung der Krisenfestigkeit .....                              | 332 |
| 4 | Komplexität der Bankregularien .....                             | 332 |
| 5 | Zins- und Liquiditätsrisikobericht als operatives Beispiel ..... | 334 |
| 6 | Strategische Ausrichtung auf Harmonisierung .....                | 335 |
|   | Literatur .....                                                  | 337 |

## **Teil V Perspektiven für das strategische Management**

### **Wertorientierte Geschäftssteuerung in Autobanken .....** 341

Bernd Rolfes

|   |                                                                 |     |
|---|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 1 | Dimensionen einer wertorientierten Bankgeschäftssteuerung ..... | 341 |
| 2 | Wertsteigerungsstrategien für Autobanken .....                  | 345 |
| 3 | Herausforderungen in der Implementierungsphase .....            | 351 |
|   | Literatur .....                                                 | 353 |

### **MaRisk und neue Herausforderungen an die Gesamtbanksteuerung .....** 355

Konrad Wimmer

|     |                                                                |     |
|-----|----------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Umsetzungsfragen des Liquiditätsverrechnungspreissystems ..... | 355 |
| 1.1 | Komparative Kostenvorteile bei der Konditionengestaltung ..... | 356 |
| 1.2 | Bewertungsprinzipien im Überblick .....                        | 357 |
| 1.3 | Ausblick Verrechnungspreissystem .....                         | 360 |
| 2   | Kapitalplanungsprozess .....                                   | 362 |
| 2.1 | Kapitalplanungsprozess im Überblick .....                      | 362 |
| 2.2 | Aufbau des Kapitalplanungsprozesses .....                      | 364 |

|     |                                                        |     |
|-----|--------------------------------------------------------|-----|
| 3   | Geschäfts-/Vertriebsrisiko                             | 366 |
| 3.1 | Definition und Überblick                               | 366 |
| 3.2 | Aufsichtsrechtliche Relevanz                           | 368 |
| 4   | Messung des Vertriebsrisikos                           | 369 |
| 4.1 | Vertriebs-VaR                                          | 369 |
| 4.2 | Kennzahlen zur Messung des Vertriebsrisikos            | 370 |
| 4.3 | Erkenntnisse aus der Modellierung des Vertriebsrisikos | 371 |
|     | Literatur                                              | 372 |

### **Prozesseffizienz und -optimierung in der Automobilfinanzierung:**

#### **Überblick über Entwicklungen und Methodenset** . . . . . 373

Peter Jobst, Regina Coenen und Albrecht Wangerin

|     |                                                           |     |
|-----|-----------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Bedeutung von Best Practices und effizienten Prozessen    | 373 |
| 2   | Methodenset                                               | 375 |
| 2.1 | Erfolgsmessung und operative Performanceindikatoren (OPI) | 375 |
| 2.2 | Benchmarking                                              | 378 |
| 2.3 | Kundenfeedback als Input für Prozesseffizienz             | 381 |
| 2.4 | In-house Tools und Strukturen                             | 382 |
| 3   | Kulturelle Einbettung                                     | 384 |
| 4   | Trends und Entwicklungen                                  | 385 |
| 5   | Fazit                                                     | 388 |

### **Wie unterstützen moderne IT-Systeme das Geschäft der**

#### **Autobanken von morgen?** . . . . . 391

André Becher

|     |                                                                       |     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Produkte, Partner und Prozesse für moderne Mobilitätsdienstleistungen | 391 |
| 1.1 | Auswirkungen auf die Produkte                                         | 392 |
| 1.2 | Auswirkungen auf die beteiligten Partner                              | 393 |
| 1.3 | Auswirkungen auf die Prozesse                                         | 393 |
| 2   | IT-Systeme für moderne Mobilitätsdienstleistungen                     | 394 |
| 2.1 | Produkte in modernen IT-Systemen                                      | 395 |
| 2.2 | Partner und deren Rolle in modernen IT-Systemen                       | 397 |
| 2.3 | Prozesse in modernen IT-Systemen                                      | 398 |
| 2.4 | Implementierung von IT-Systemen für Finanzdienstleister               | 399 |
| 3   | Fazit                                                                 | 402 |
|     | Literatur                                                             | 403 |

### **Dialogkommunikation für automobiler Finanzdienstleistungen** . . . . . 405

H. Dieter Dahlhoff und Eva Janina Korzen

|     |                                                     |     |
|-----|-----------------------------------------------------|-----|
| 1   | Hintergrund                                         | 406 |
| 2   | Dialogkommunikation automobiler Finanzdienstleister | 408 |
| 2.1 | Definition der Dialogkommunikation                  | 408 |
| 2.2 | Instrumente der Dialogkommunikation                 | 408 |

|     |                                                                                                                                   |     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3 | Besonderheiten der Dialogkommunikation .....                                                                                      | 410 |
| 2.4 | Vorgehensweise bei der Dialogkommunikation .....                                                                                  | 411 |
| 2.5 | Absender der Dialogkommunikation .....                                                                                            | 413 |
| 3   | Handlungsoptionen beim Einsatz von Direct Mails als Premium-Dialog-Kommunikationsinstrument automobiler Finanzdienstleister ..... | 414 |
| 3.1 | Wahl des Adressierungsgrades .....                                                                                                | 414 |
| 3.2 | Wahl der Gestaltungsvariablen .....                                                                                               | 416 |
| 4   | Kontrolle des Einsatzes von Direct Mails als Premium-Dialog-Kommunikationsinstrument automobiler Finanzdienstleister .....        | 418 |
| 5   | Fazit .....                                                                                                                       | 418 |
|     | Literatur .....                                                                                                                   | 418 |

**Erfolgreiches Markenmanagement: Was können die (Auto-)Banken von anderen Branchen lernen? .....** 423

Rüdiger Szallies

|   |                                                                        |     |
|---|------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1 | Vom Wert der Marke .....                                               | 424 |
| 2 | Marke und Kommunikation: Die unzertrennlichen Zwillinge .....          | 427 |
| 3 | Innovatives Produktmanagement statt generisches Leistungsangebot ..... | 428 |
| 4 | Die Nutzung neuer Vertriebswege .....                                  | 431 |
| 5 | Fazit .....                                                            | 431 |

**Strategisches Management in einer Autobank mit der Balanced Scorecard – So setzt BMW Group Financial Services die Unternehmensstrategie in einer globalen Organisation erfolgreich um .....** 433

Georg Bauer

|     |                                                                                            |     |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Einleitung .....                                                                           | 434 |
| 2   | Strategieformulierung .....                                                                | 436 |
| 2.1 | Wettbewerbs- und Umfeldanalyse .....                                                       | 436 |
| 2.2 | SWOT-Analyse .....                                                                         | 437 |
| 3   | Strategieimplementierung .....                                                             | 438 |
| 3.1 | Operationalisierung der Strategie .....                                                    | 438 |
| 3.2 | Verhaltenssteuerung .....                                                                  | 440 |
| 3.3 | Organizational Alignment .....                                                             | 440 |
| 4   | Strategisches Lernen .....                                                                 | 441 |
| 4.1 | Best-practice Sharing .....                                                                | 441 |
| 4.2 | Durchführungskontrolle .....                                                               | 441 |
| 4.3 | Strategische Prämissenkontrolle .....                                                      | 442 |
| 5   | Zehn Erfolgsfaktoren für die Einführung einer BSC als strategisches Managementsystem ..... | 442 |
|     | Literatur .....                                                                            | 443 |

---

|                                                                                       |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>Der Weg zum Erfolg für Automobilhandel und Autobanken</b> .....                    | 445     |
| Jens Diehlmann und Joachim Häcker                                                     |         |
| 1 Begriffsabgrenzungen .....                                                          | 446     |
| 1.1 Was ist unter dem Begriff „Automobilhersteller“ bzw.<br>„OEM“ zu verstehen? ..... | 446     |
| 1.2 Was ist unter dem Begriff „Autobanken“ bzw. „CFC“ zu verstehen? .....             | 446     |
| 1.3 Was ist unter dem Begriff „Automobilhandel“ zu verstehen? .....                   | 446     |
| 2 Drei Strategische Fragen an Autohändler und Autobanken .....                        | 447     |
| 3 Änderung im Endkundenverhalten .....                                                | 449     |
| 3.1 Informationsprozess .....                                                         | 450     |
| 3.2 Finanzierung und Leasing .....                                                    | 453     |
| 3.3 Eigentum vs. Nutzung .....                                                        | 455     |
| 4 Herausforderungen für die Automobilhändler .....                                    | 459     |
| 4.1 Händlerbestandsfinanzierung .....                                                 | 459     |
| 4.2 Internetnutzung der Automobilhändler .....                                        | 462     |
| 4.3 Alternative Mobilitätskonzepte .....                                              | 463     |
| 4.4 Zukunft des Handels .....                                                         | 465     |
| 5 Handlungsempfehlungen .....                                                         | 466     |
| Literatur .....                                                                       | 468     |
| <br><b>Wichtige online-@dressen</b> .....                                             | <br>469 |
| <br><b>Kontaktdaten der Autobanken</b> .....                                          | <br>475 |
| <br><b>Sachverzeichnis</b> .....                                                      | <br>477 |

---

# Das Geschäft der Autobanken im Überblick

Frank Stenner

---

## Zusammenfassung

In einem gesättigten Pkw-Markt haben sich die Autobanken nachhaltig etabliert. Produktinnovationen rund um das Fahrzeug schaffen neue Kundenbeziehungen und festigen die Kundenloyalität. Sie beschleunigen den Fahrzeugverkauf und schaffen zusätzliche Erträge für Autohandel und Hersteller. Damit sind die Finanzdienstleistungen der Captives zu einem unverzichtbaren Bestandteil der Automobilwirtschaft geworden. Schlanke Geschäftsprozesse und ein konsequentes Risikomanagement geben den Spielraum für eine aktive Konditionsgestaltung. Dank des hohen Bekanntheitsgrades ihrer Fahrzeugmarken, des Know-hows im Kundenbeziehungsmanagement sowie der flächendeckenden Präsenz über die assoziierten Handelspartner entwickeln sich die Autobanken zu Spezialisten für integrierte Mobilitätslösungen.

---

## 1 Unternehmensziele

Die geschäftspolitischen Aufgaben der mit den Automobilherstellern verbundenen Banken (kurz: Autobanken) umfassen im Kern die Finanzierung der angeschlossenen Handelsorganisationen, die Gewinnung und Bindung von Kunden für den Fahrzeugvertrieb und die Unterstützung der Fahrzeugmarken. Mit dieser am Marketing ausgerichteten Strategie leisten sie einen wesentlichen Beitrag zur Erfüllung der Konzernziele. Auf die wirtschaftliche Entwicklung der Hersteller wirkt das Finanzdienstleistungsgeschäft der Autobanken als Katalysator und Stabilisator: in guten Konjunkturphasen beschleunigt es den Fahrzeugverkauf, in Zeiten schwacher Konjunktur stabilisiert es den Absatz der Her-

---

F. Stenner (✉)  
Pullach, Deutschland  
E-Mail: frank.stenner@web.de

steller. Wegen ihres Wirkens im Konzernverbund werden die Autobanken auch Captives (engl. konzerneigen) genannt.

Da sich die rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen für das Bank- und Leasinggeschäft von Land zu Land unterscheiden, ist das Finanzdienstleistungsgeschäft der Automobilhersteller gesellschaftsrechtlich (Zweigstelle/Tochtergesellschaft) und kunden-spezifisch (Retailkunde/Großkunde/Fremdmarkenkunde) in den einzelnen lokalen Märkten unterschiedlich aufgestellt, es wird jedoch von einer Konzernzentrale (Sparte Financial Services) gesamthaft gesteuert. Von den elf Mitgliedsinstituten des Arbeitskreises der Autobanken (AKA; er wurde 1984 gegründet und ist ein Zusammenschluss der namhaften herstellerverbundenen Finanzdienstleistungsgesellschaften in Deutschland) arbeiten Banque PSA Finance, Ford Bank, MKG Bank und RCI Banque im deutschen Markt als unselbständige Zweigniederlassungen. Dagegen betreiben BMW Bank, FGA Bank, GMAC Bank, Honda Bank, Mercedes Benz Bank, Toyota Kreditbank und Volkswagenbank ihre Geschäfte als eigenständige Tochtergesellschaften. Das markenübergreifende Management großer Fahrzeugflotten wird von Schwestergesellschaften in der Finanzdienstleistungssparte wahrgenommen, wie etwa Alphabet Fuhrparkmanagement (BMW Financial Services) und Daimler Fleet Management (Daimler Financial Services). Entsprechend ihrer globalen Ausrichtung erfolgt die Berichterstattung der Finanzdienstleistungssparten über den operativen Geschäftsverlauf überwiegend auf Konzernebene und die marktspezifischen Aspekte rücken in den Hintergrund.

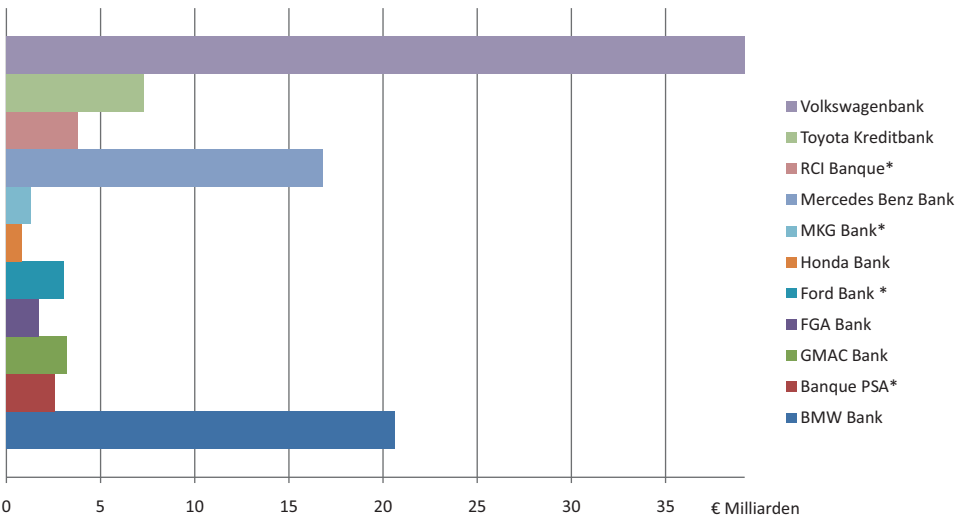
---

## 2 Geschäftsfelder und Marktposition

Schon früh befasst sich die Automobilindustrie in Deutschland mit dem Thema Finanzdienstleistungen. Als erste herstellereigene Bank wird 1926 die Ford Credit Company AG (heute Ford Bank) von der Ford Motor Company in Berlin gegründet. Fiat und Opel etablieren ihre eigenen Banken im Jahr 1929. Die anderen Hersteller folgen nach dem zweiten Weltkrieg. Die Autobank ist somit eine gemeinsame „Erfindung“ von Automanagern und Bankmanagern (Berger 2007). Die Honda Bank ist die jüngste Bank. Sie wurde im Jahr 1998 gegründet. Unter den Mitgliedern des AKA ist die Volkswagenbank mit einer Bilanzsumme von 40 Mrd. € (Stand 31.12.2013, Basis HGB) das größte Institut. Sie beschäftigt 2.756 Mitarbeiter, davon 695 in acht europäischen Filialen. Die Honda Bank mit einer Bilanzsumme von 700 Mio. € (Stand 31.03.2013, Basis HGB) und 117 Mitarbeitern ist das kleinste Institut in diesem Kreis (vgl. Abb. 1).

Waren die Einkaufsfinanzierung der Handelspartner und damit die Absicherung der Vertriebswege die ursprünglichen Anlässe zur Errichtung einer eigenen Bank, so folgten bald Finanzierungsangebote an den Endkunden: Ratenkredite und Ballonfinanzierungen.

Mit der Gründung der Volkswagen Leasing GmbH fällt 1966 der Startschuss für das Fahrzeugleasing. Es entwickelt sich bei gewerblichen Kunden vor allem unter steuerlichen Gesichtspunkten rasch zu einer beliebten Alternative zum Fahrzeugkredit. Heute bieten die Autobanken im Retailgeschäft für private und gewerbliche Kunden Kredit- und Leasingfinanzierungen aus einer Hand an.

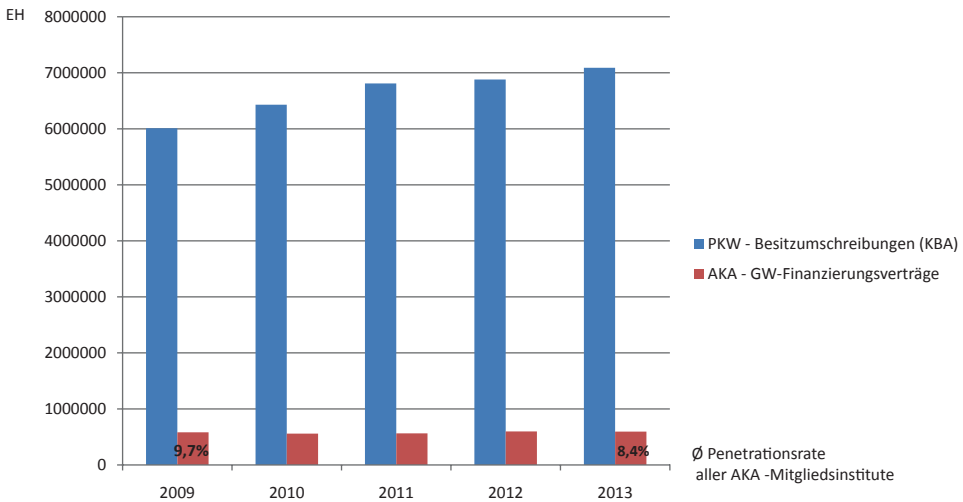


**Abb. 1** Geschäftsvolumen der Autobanken in Deutschland. (Quelle: Jahresabschluss HGB 2012, \* Zweigstellen, eigene Schätzung)



**Abb. 2** Vertriebsleistung der Autobanken in Deutschland. (Quelle: AKA, KBA: Kraftfahrt-Bundesamt)

Die Pkw-Neuzulassungen in Deutschland als dem größten Kfz-Markt Europas waren in den letzten fünf Jahren um 29 % rückläufig (von 3,8 Mio. im Jahr 2009 auf 2,95 Mio. im Jahr 2013). Mit dem Schwerpunkt ihres Geschäftes auf der Neuwagenfinanzierung konnten die AKA-Institute diesen Volumenrückgang mit einer stärkeren Vertriebsleistung zu einem großen Teil kompensieren (vgl. Abb. 2): Bei einem Anstieg der Penetrationsraten von 38 % auf 43 %, fielen die Vertragszugänge in diesem Zeitraum nur um 8 % von 1,3 Mio. Einheiten (2009) auf 1,2 Mio. Einheiten (2013). Im Gebrauchtwagensektor



**Abb. 3** Gebrauchtwagenfinanzierung der Autobanken in Deutschland. (Quelle: AKA, KBA: Kraftfahrt-Bundesamt)

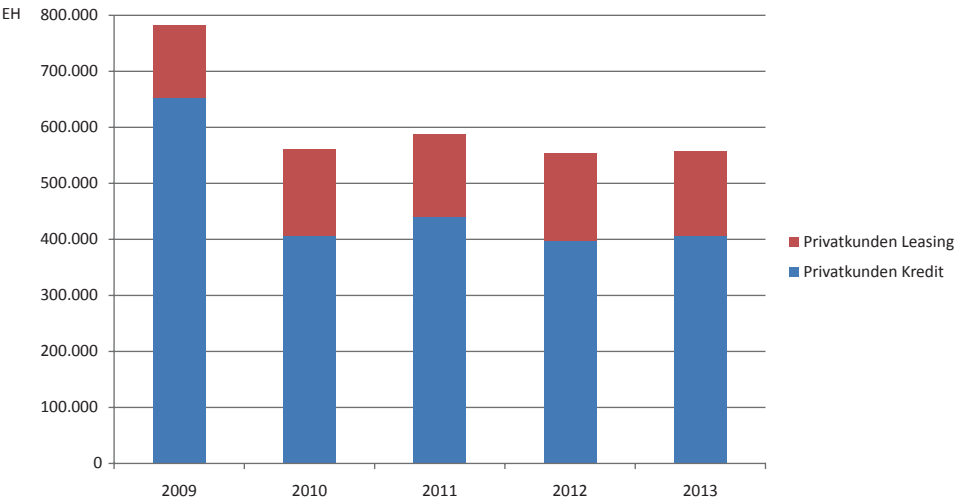
dagegen wuchsen die Besitzumschreibungen (Pkw) im deutschen Markt um 18% von 6,01 Mio. im Jahr 2009 auf 7,09 Mio. im Jahr 2013. Hier konnten die AKA-Institute ihr Geschäftspotenzial nicht nutzen. Die Penetrationsraten in der Gebrauchtwagenfinanzierung fielen von rund 10% im Jahr 2009 auf rund 8% im Jahr 2013 (vgl. Abb. 3).

Unter Berücksichtigung der Fahrzeugpreise und der unterschiedlichen Finanzierungsanteile im Neu- und Gebrauchtwagengeschäft lässt sich für das Jahr 2012 ein totales Finanzierungsvolumen für den deutschen Markt von insgesamt 71 Mrd. € ableiten, mit 27 Mrd. € in der Gebraucht- und 44 Mrd. € in der Neuwagenfinanzierung. Die Captives halten mit einem Anteil von rund 70% eine herausragende Marktposition in der Neuwagenfinanzierung, während in der Gebrauchtwagenfinanzierung die Non-Captive-Institute im Vorteil sind.

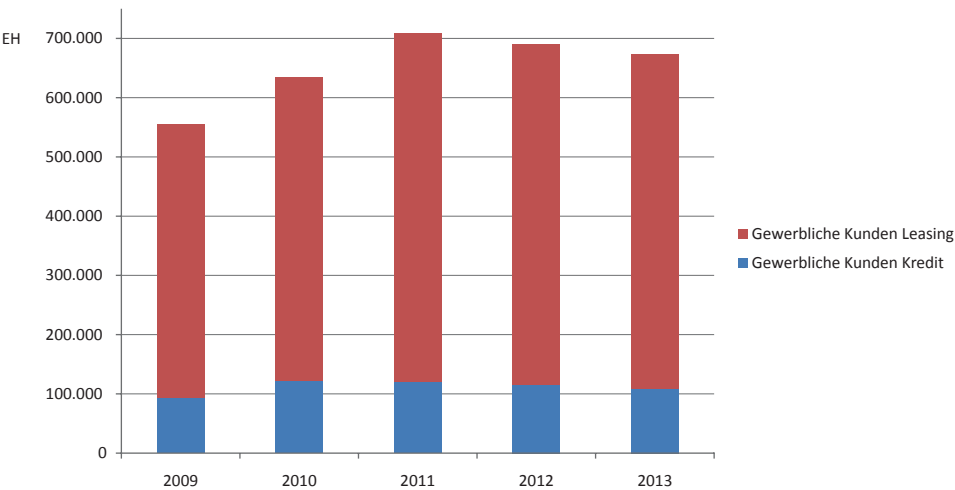
Private Fahrzeugkäufer favorisieren die Kreditfinanzierung beim Kauf ihres Neuwagens (vgl. Abb. 4); gewerbliche Kunden entscheiden sich überwiegend für das Leasing (vgl. Abb. 5). Der Leasinganteil an den Finanzierungen mit Privatkunden liegt in den vergangenen Jahren stabil bei ca. 25%.

Mit attraktiven Leistungspaketen reagieren die Autobanken auf den Kundenwunsch nach mehr Risikoabsicherung – Peace of Mind – und mehr Planbarkeit hinsichtlich der Kosten der Fahrzeugnutzung – Total Cost of Ownership (TCO). Produktinnovationen wie z. B. die Drei-Wege-Finanzierung, Full Service Leasing und Mobilitätspakete veranlassen auch Privatkunden zu einem Umdenken beim Fahrzeugerwerb. Sie erkennen die Vorteile einer vertraglich vereinbarten Fahrzeugnutzung gegen Zahlung einer monatlichen Rate, ohne das Eigentum am Fahrzeug zu erwerben (Stenner 2000). Insbesondere Firmenkunden und Privatkunden mit einem hohen Einkommen entscheiden sich für dieses Konzept. Es sichert die Mobilität des Autofahrers mit individuell zugeschnittenen Leistungspaketen aus Kfz-Versicherungen, GAP- und Restschuld (RSV)-Versicherun-





**Abb. 4** Finanzierungsstruktur Privatkunden. (Quelle: AKA)



**Abb. 5** Finanzierungsstruktur gewerbliche Kunden. (Quelle: AKA)

gen, Garantieverlängerungen sowie Wartungs- und Reparaturkostenverträge. Der DAT Report 2014 stellt fest, dass im Jahr 2013 ca. 39 % der Neuwagenkäufer einen Wartungs- und Reparaturkostenvertrag und rund 22 % eine Garantieverlängerung für die Zeit nach Ablauf der Herstellergarantie abgeschlossen haben. Finanz- und Mobilitätsdienstleistungen schaffen hier einen „Triple-Win“: Sie ermöglichen es dem Kunden, die Kosten des Fahrzeugbesitzes und der Fahrzeugnutzung seiner monatlichen finanziellen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft anzupassen und öffnen für die Handelspartner und Autobanken den Zugang zu ertragsstarken Geschäftsfeldern.

Der technische Fortschritt im Automobilbau und die vom Kunden geordneten höherwertigen Ausstattungsvarianten der Fahrzeuge schlagen sich in steigenden Anschaffungspreisen nieder. In den vergangenen fünf Jahren sind sie um durchschnittlich 20 % angestiegen (DAT Report 2014). Dies wirkt sich auch auf die Entwicklung der bilanziellen Forderungsbestände der Captives aus. In der Leasing- und Kreditfinanzierung mit Kunden sowie in der Einkaufsfinanzierung mit Handelspartnern wachsen die Forderungsvolumina auf über 90 Mrd. € im Jahr 2013. Dabei hat die Finanzierung des Handels mit einem Anteil von 12 % heute nicht mehr die Bedeutung wie in der Gründungsphase der Institute.

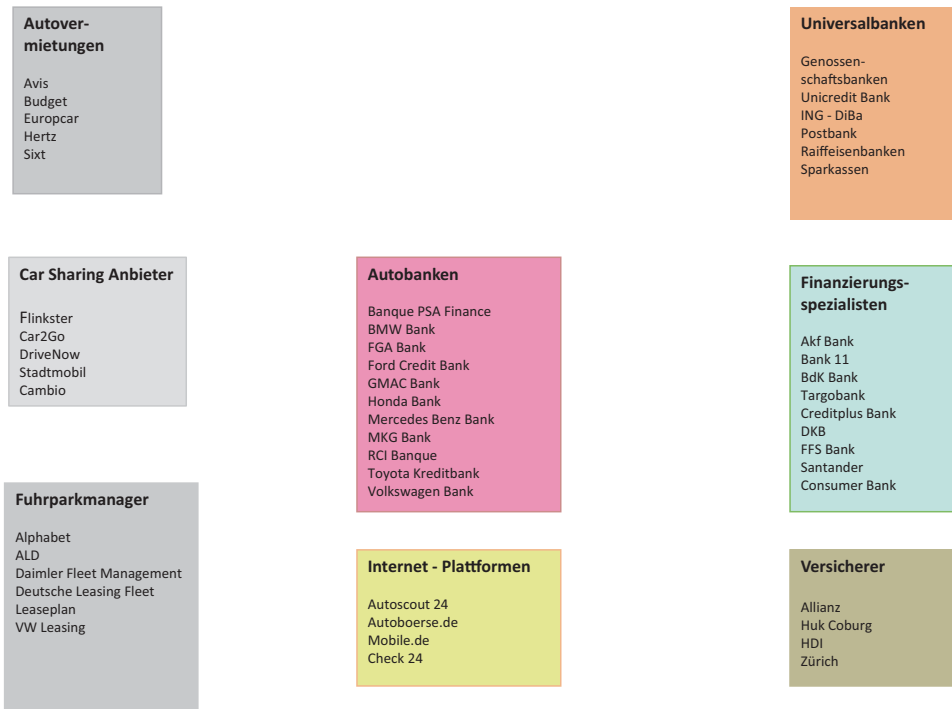
---

### 3 Wettbewerber

Von der gesamten volkswirtschaftlichen Wertschöpfung, die ein Pkw von der Entstehung bis zur Verschrottung generiert, entfallen rund 60 % auf Leistungen außerhalb des Werkstores. Mit einem Anteil von 30 % an dieser externen Wertschöpfung stehen Finanzdienstleistungen für 45 % des gesamten Gewinnpotenzials. Damit ist dieses Marktsegment bei einem Pkw-Bestand von 43,9 Mio. (Stand 01.01.2014) auch für viele Anbieter von Produkten und Dienstleistungen attraktiv. Neben den Autobanken zählen dazu die markenunabhängigen Finanzierungsspezialisten (Non-Captives), Fuhrparkmanager, Universalbanken und Mietwagenfirmen. Den Wettbewerb um den Automobilkunden verschärfen die Angebote von Versicherern, Internet-Plattformen und Carsharing-Anbietern (vgl. Abb. 6).

Die Trennungslinie zwischen Captive und Non-Captive verwischt sich dabei zunehmend. Denn Captives bieten ihre Dienstleistungen unter neutralen Markenbezeichnungen auch für Fahrzeuge anderer Marken an, wie z. B. Premium Financial Services (eine Marke der BMW Bank) oder AutoEuropa Bank (eine Marke der VW Bank) und Non-Captives wiederum übernehmen für einige Hersteller-Marken die Aufgaben eines herstellereigenen Finanzierungsinstitutes. So etwa Santander Consumer Bank für die Hersteller Mazda, Kia und Volvo sowie FFS Bank für die Hersteller Hyundai und Subaru. Und die Crédit Agricole Gruppe ist im deutschen Markt sowohl direkt mit ihrem Tochterinstitut Creditplus als Non-Captive, aber auch indirekt über das 50 % -Joint-Venture-Partner der Fiat Group Automobiles Financial Services als Captive aktiv. Die FGA Bank Germany ist also nur zu 50 % eine Captive Bank des Herstellers Fiat-Chrysler. Sie agiert als Captive für die Fahrzeugmarken der Fiat Group und für die Marken Jaguar und Landrover der TATA Group. Die GMAC-Bank wiederum gehört seit 4/2013 wieder zum General Motors Konzern, nachdem das Institut im Zuge der Sanierungsanstrengungen der Muttergesellschaft im Jahr 2006 an den Finanzinvestor Cerberus verkauft wurde (Stenner 2010b).

Die Bewegungen in den Eigentümerstrukturen spiegeln die Veränderungen in den Rahmenbedingungen für die hauseigene Absatzfinanzierung der Hersteller wider. Der hohe Mittelbedarf kann nur zu günstigen Konditionen refinanziert werden, wenn das Kapitalmarktrating „Investmentqualität“ (Moody's Aaa bis Baa3) aufweist (vgl. Abb. 7). Das wiederum verlangt nachhaltige Profitabilität und solide Strukturen im Automobilgeschäft

**Abb. 6** Wettbewerbsumfeld

des Herstellers. Daher kann es für einen „schwachen“ Hersteller durchaus sinnvoll sein, einen Partner an der Absatzfinanzierung zu beteiligen. Durch die Zusammenlegung von Geschäftsprozessen können zusätzlich Kostensynergien geschaffen und Risiken reduziert werden. Andererseits unterstreicht diese Entwicklung aber auch den ökonomischen Wert von Marken und ihre Bedeutung für die Kfz-Finanzierer beim Ausbau des eigenen Anteils an einem stagnierenden Gesamtmarkt.

## 4 Marken Aspekte

Der Kunde will ein im Wert abnehmendes Wirtschaftsgut nicht mit eigenem Geld bezahlen, sondern sucht sich eine geeignete, objektbezogene Fremdfinanzierung – Fahrzeugkredit oder Fahrzeugleasing. Dabei ist er nicht auf den traditionellen Vertriebsweg über die Filiale einer Bank oder Sparkasse angewiesen. Er kann unter einer Vielzahl von Angeboten am Point of Sale im Autohaus oder im Internet auswählen. Eine klare Markenabgrenzung hilft hier dem Kunden bei seiner Entscheidungsfindung.

Denn Finanzdienstleistungen sind von Haus gleichartig: ihnen liegt dieselbe Finanzmathematik zugrunde. Daher entscheidet häufig die Marke über den Absatzerfolg von Finanzdienstleistungen und die Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung im hart umkämpften

| Ratingnote | Financial Services                   |
|------------|--------------------------------------|
| Aaa        | Toyota FS                            |
| Aa1        |                                      |
| Aa2        |                                      |
| Aa3        |                                      |
| A1         |                                      |
| A2         |                                      |
| A3         |                                      |
| Baa1       |                                      |
| Baa2       |                                      |
| Baa3       |                                      |
| Ba1        | BMW FS                               |
| Ba2        |                                      |
| Ba3        |                                      |
| B1         |                                      |
| B2         |                                      |
| B3         |                                      |
|            |                                      |
|            | Daimler FS, VW FS, VW Bank           |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            | Ford Credit, RCI Banque, FGA Capital |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            | Banque PSA Finance                   |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            | GM Financial                         |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            |                                      |
|            |                                      |

**Abb. 7** Langfristrating des Bankgeschäftes der Hersteller. (Quelle: Moody's, Stand: 19.6.2014)

ten Automobilmarkt. Die Marke differenziert das Produktangebot vom Wettbewerber, sie emotionalisiert und macht das Angebot in der Wahrnehmung des Kunden einzigartig.

Mit speziellen Geschäftsbezeichnungen, Zweigstellen oder Tochtergesellschaften gelingt es den Captives, Fahrzeugmarken und Kredit-/Leasingmarken aus Kundensicht zu einer Identität zu verschmelzen. Dies zeigen beispielhaft die Bezeichnungen Opel Financial Services, Audi Bank und Honda Bank (vgl. Abb. 8).

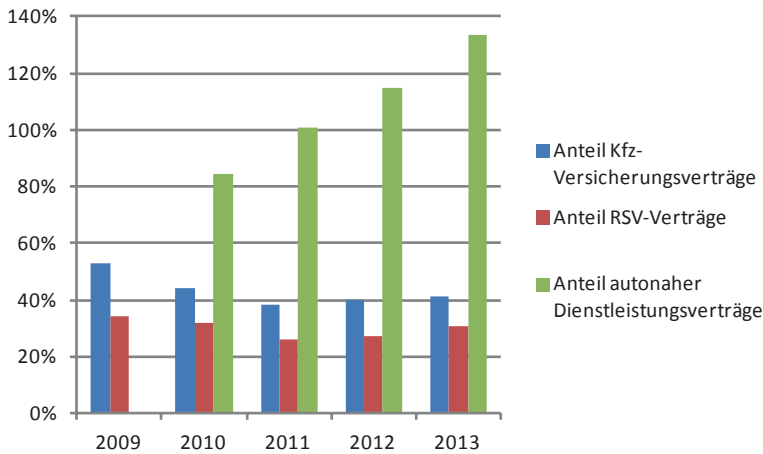
Auf einfache Weise gelingt so der beabsichtigte Image-Transfer: Die für die Fahrzeugmarke typischen Werte werden automatisch auf die Finanzangebote übertragen. Das Geschäftsmodell der Autobanken – gern als „Appendix“ ihrer Automarken bezeichnet – erweist sich als ein großer Vorteil im Wettbewerb. Damit schaffen sie sich gegenüber anderen Konkurrenten einen erheblichen Wettbewerbsvorsprung, ohne auf Kostensynergien durch vereinheitlichte Vertragsbearbeitung „hinter den Kulissen“ zu verzichten. Denn die Etablierung einer neuen Marke ist im Bankgeschäft ein langwieriges Unterfangen ohne Erfolgsgarantie. Das zeigt das Beispiel ING DiBa: Erst nach einer über zehnjährigen Zusammenarbeit wird der Baseballstar Dirk Nowitzki zu einem unverwechselbaren Werbegesicht für das Institut.

| <b>Juristische Person</b>      | <b>Markenauftritt</b>     | <b>Fahrzeugmarken</b> |
|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Banque PSA Finance S.A.        | Citroen Bank              | Citroen               |
| Niederlassung Deutschland      | Peugeot Bank              | Peugeot               |
| BMW Bank GmbH                  | BMW Financial Services    | BMW, Rolls Royce      |
|                                | Mini Financial Services   | MINI                  |
|                                | Premium Financial Serv.   | konzernfremde Marken  |
| FGA Bank Germany GmbH          | Alfa Romeo Bank           | Alfa Romeo            |
|                                | Fiat Bank                 | Fiat                  |
|                                | Jaguar Bank               | Jaguar                |
|                                | Jeep Bank                 | Jeep                  |
|                                | Lancia Bank               | Lancia                |
|                                | Landrover Bank            | Land Rover            |
|                                | Maserati Bank             | Maserati              |
| Ford Bank                      | Ford Bank                 | Ford                  |
| Niederlassung der FCE Bank PLC |                           |                       |
| GMAC Bank GmbH                 | Opel Financial Services   | Opel, Chevrolet       |
| Honda Bank GmbH                | Honda Bank                | Honda                 |
| Mercedes-Benz Bank AG          | Mercedes-Benz Bank        | Mercedes-Benz, Smart  |
| MCE Bank GmbH                  | MKG Bank                  | Mitsubishi            |
|                                | ISUZU Bank                | Isuzu                 |
| RCI Banque S.A.                | Renault Bank              | Renault, Dacia        |
| Niederlassung Deutschland      | NISSAN Bank               | Nissan                |
| Toyota Kreditbank GmbH         | Toyota Financial Services | Toyota                |
|                                | Lexus Financial Services  | Lexus                 |
|                                | Daihatsu Financial Serv.  | Daihatsu              |
| Volkswagenbank GmbH            | Volkswagen Bank           | Volkswagen            |
|                                | Audi Bank                 | Audi                  |
|                                | SEAT Bank                 | SEAT                  |
|                                | Skoda Bank                | Skoda                 |
|                                | AutoEuropa Bank           | konzernfremde Marken  |
|                                | ADAC Finance Service      |                       |

**Abb. 8** Markenauftritt. (Quelle: Geschäftsberichte)

## 5 Leistungsprogramm

Der Kunde kann die Fahrzeuganschaffung oft nur schultern, wenn er die finanzielle Belastung über einen längeren Zeitraum verteilt. Der absolute Kaufpreis dagegen kann abschreckend wirken: „Das Fahrzeug kann ich mir nicht leisten“. Hier bieten Finanzierungsraten einen Lösungsansatz. Wird der Kaufpreis als Barwert einer Reihe monatlicher Zahlungen interpretiert, dann lassen sie diesen – wie durch eine umgekehrte Lupe betrachtet – kleiner aussehen. Über diesen psychologischen Effekt der „Ratenillusion“ wird das Wunschauto für den Kunden erreichbar. Das Autohaus wiederum kann durch eine geeignete Gestaltung von Vertragslaufzeit, Höhe der Anzahlung, Schlussrate und Sollzinssatz seinen Umsatz mit dem Kunden optimieren. Wird etwa die Laufzeit einer Finanzierung gestreckt, vergrößert sich die Auswahl der erreichbaren Fahrzeugmodelle gemessen am Barpreis und der Kunde kann sich mehr Ausstattung oder mehr mobilitätssichernde Dienstleistungen im Rahmen seines monatlich verfügbaren Haushaltsbudgets leisten (Stenner 2014).



**Abb. 9** Dienstleistungsverträge pro Finanzierungsvertrag. (Quelle: AKA)

Zum Ausbau ihrer Leistungsprogramme können die Autobanken grundsätzlich zwei Wege einschlagen.

Erstens: Konzentration auf Kernprodukte und Expansion in neue Kundengruppen.

Die Standardprodukte der Autobank – Ratenkredit und Leasingfinanzierung – werden erst den Kunden der Konzernmarken und dann auch unter neutralem Namen den Kunden konzernfremder Fahrzeugfabrikate für Neu- und Gebrauchtwagen offeriert. Ratenkredit und Leasingfinanzierung eröffnen aber nicht nur Gewinnpotenziale für die Autobank, sondern führen auch im Vergleich zum Barkauf zu einer höheren Umsatzrendite und einem beschleunigten Kapitalumschlag bei dem verbundenen Hersteller und der assoziierten Handelsorganisation: der Fahrzeugmix und der Anteil an Sonderausstattung steigen, die Rabattierung sinkt. Eine empirische Überprüfung bestätigt diese Zusammenhänge (Lorenz 2001b).

Außerdem verkürzen beide Finanzierungsvarianten die Haltedauer von Fahrzeugen im Vergleich zum Barkauf. Gerade das Leasing trägt zur Sicherung des Fahrzeugabsatzes auch in konjunkturell schwierigen Marktsituationen bei, da bei Auslauf des Leasingvertrages automatisch über die Anschaffung des nächsten Fahrzeuges entschieden werden muss.

Zweitens: Diversifizierung des Leistungsprogramms durch Produkt- und Serviceinnovationen mit dem Ziel, die Kundenbindung zu festigen. Mit integrierten Leistungen offerieren die Captives attraktive Leistungspakete zu einem vorteilhaften Gesamtpreis und verschaffen dem Kunden zusätzlich Convenience bei der Fahrzeugnutzung. Cross-Selling heißt die Zauberformel für Mehr-Ergebnis und höhere Kundenzufriedenheit.

Das beweist der durchschlagende Markterfolg von Dienstleistungsangeboten rund um das Automobil. Die Institute des AKA verkauften im Jahr 2013 über 2,5 Mio. Serviceverträge. Davon entfallen rund 20% auf Kfz-Versicherungen (Haftpflicht- und Kaskoversicherungen), rund 15% auf Kreditausfallversicherungen und immerhin 65% auf autonome Dienstleistungen. Auf 100 Zugänge in der Neuwagen-Finanzierung entfallen jetzt 133 autonome Versicherungsverträge für Reparaturkosten, Wartung und Garantieverlängerung. Dagegen verzeichnen Kfz- und RSV-Versicherungen in den vergangenen fünf Jahren kein Wachstum (vgl. Abb. 9).