
Inhaltsverzeichnis

Das Geschäft der Autobanken im Überblick	1
Frank Stenner	
1 Unternehmensziele	1
2 Geschäftsfelder und Marktposition	2
3 Wettbewerber	6
4 Marken Aspekte	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

Ausgewählte Entwicklungen in der Bankenaufsicht unter Berücksichtigung besonderer Aspekte für Autobanken	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
 Neue Liquiditätsanforderungen nach Basel III – Auswirkungen für eine herstellerverbundene Automobilbank	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
 Regulierung und Regulierungsbestrebungen in der Automobilfinanzierung mit Verbrauchern	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 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 und Kapitalmärkten (insbesondere zu Auto-ABS)	98
6	Strategische Entwicklung der automobilen Finanzdienstleistungen	100
	Literatur	101

Die Rolle der Captive in der Absatzförderung eines Automobil-Importeurs ...	103
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
 Smart Technology: Katalysator der Kundeninteraktion	 111
Benedikt K. Schell	
1 Einleitung – Mobilitätsdienstleistungen	112
2 Zukunftsprojektionen der Mobilität	113
3 Optionen zur Marktbearbeitung und Chancen für automobiler 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
 Nutzen statt besitzen – Durch Mobilitätsfinanzierung 3.0 junge Menschen für das Auto gewinnen	 129
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
 Hersteller, Handel, Autobank: Perspektiven einer erfolgreichen Partnerschaft	135
Peter Zieringer	
1 Einleitung	136
2 Kundenspezifische Serviceangebote der Autobanken	137

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

Zur Bedeutung der Finanzdienstleistungen für die Zukunft der Handelsbetriebe	153
Robert Rademacher	

Finanzierung des Fahrzeuggeschäftes aus Sicht des Handels	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

Financial Services follows automotive? – Digitalisierung des Automobilvertriebs und Konsequenzen für die automobile Finanzdienstleistung	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

Vom Ratenkredit zum Mobilitätspaket – Innovationen in der Kundenfinanzierung	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

bei Automobilbanken	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 Cross-Selling Zielgruppe	203
3.2	Wertorientierte Segmentierung als Voraussetzung für eine zielgruppengerechte Ansprache	206
3.3	Entwicklung einer vertriebsorientierten CRM-Strategie	207
4	Ableitung von vertriebsorientierten Maßnahmen in Abhängigkeit von der 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

Rundum Betreuung des Firmenkunden „Handelsbetrieb“	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 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 Schrempf

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	Frontoffice-tätigkeiten – 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

Industrielles Management der Kernprozesse	259
Heinz-Peter Renkel	
1 Exzellenter Service	260
2 Kosten, Effizienz-Kriterien und Messung	263
3 Prozessdisziplin	264
4 Abschließende Bemerkungen	265
IT als Treiber von Automatisierung und Zentralisierung	267
Jürgen Heukrath	
1 Einführung	267
2 IT – Innovation	268
3 Herausforderungen an die IT Organisation	270
4 Best Practice	271
5 Resümee	272
Kreditfabrik versus Absatzunterstützung (Bonitätsrisiko)	273
Peter Pollhammer	
1 Ausgangssituation	273
2 Kreditfabriken als strategischer Ansatz von Geschäfts- 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
Steuerung von Asset-Risiken im Leasinggeschäft	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 Liquiditätsverrechnungssystem	355
1.1	Komparative Kostenvorteile bei der Konditionengestaltung	356
1.2	Bewertungsprinzipien im Überblick	357
1.3	Ausblick Verrechnungssystem	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

	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

Der Weg zum Erfolg für Automobilhandel und Autobanken	445
Jens Diehlmann und Joachim Häcker	
1 Begriffsabgrenzungen	446
1.1 Was ist unter dem Begriff „Automobilhersteller“ bzw. „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
 Wichtige online-@dressen	 469
 Kontaktdaten der Autobanken	 475
 Sachverzeichnis	 477