

Inhalt

TEIL 1

Strategien: Automobilhersteller quo vadis?

| | | |
|----------|---|----------|
| 1 | Einleitung | 3 |
| 1.1 | Problemstellung | 3 |
| 1.2 | Vorgehensweise | 4 |
| 1.3 | Definition | 5 |
| 2 | Übersicht der globalen Automobilmärkte und -hersteller | 5 |
| 2.1 | Der globale Automobilmarkt im Überblick | 5 |
| 2.2 | Der europäische Automobilmarkt im Überblick | 7 |
| 2.2.1 | Wie lässt sich der europäische Automobilmarkt kennzeichnen? | 7 |
| 2.2.2 | Marktteilnehmer – Europa | 8 |
| 2.3 | Der US-amerikanische Automobilmarkt im Überblick | 9 |
| 2.3.1 | Wie lässt sich der amerikanische Automobilmarkt kennzeichnen? | 9 |
| 2.3.2 | Marktteilnehmer – USA | 10 |
| 2.4 | Der asiatische Automobilmarkt im Überblick | 11 |
| 2.4.1 | Der japanische Automobilmarkt | 12 |
| 2.4.1.1 | Der japanische Automobilmarkt im Überblick | 12 |
| 2.4.1.2 | Marktteilnehmer – Japan | 13 |
| 2.4.2 | Der indische Automobilmarkt | 14 |
| 2.4.2.1 | Der indische Automobilmarkt im Überblick | 14 |
| 2.4.2.2 | Marktteilnehmer – Indien | 15 |
| 2.4.3 | Der chinesische Automobilmarkt | 17 |
| 2.4.3.1 | Der chinesische Automobilmarkt im Überblick | 17 |
| 2.4.3.2 | Marktteilnehmer – China | 18 |
| 2.5 | Die Automobilhersteller | 19 |
| 2.5.1 | Unternehmensprofil – Volkswagen AG | 20 |
| 2.5.2 | Unternehmensprofil – BMW AG | 23 |
| 2.5.3 | Unternehmensprofil – Daimler AG | 26 |
| 2.5.4 | Unternehmensprofil – PSA Peugeot Citroen S.A. | 29 |
| 2.5.5 | Unternehmensprofil – Renault S.A. | 32 |
| 2.5.6 | Unternehmensprofil – Fiat S.p.A. | 35 |
| 2.5.7 | Unternehmensprofil – Toyota Motor Corporation | 38 |
| 2.5.8 | Unternehmensprofil – Nissan Motor Co., Ltd. | 41 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.5.9 | Unternehmensprofil – Ford Motor Company | 44 |
| 2.5.10 | Unternehmensprofil – Honda Motor Company Ltd. | 47 |

3 Wo liegen die zukünftigen strategischen Handlungsoptionen der Automobilhersteller?

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1 | Geografische Positionierung | 51 |
| 3.1.1 | Indien | 51 |
| 3.1.2 | China | 56 |
| 3.1.3 | Chancen- und Risikoprofil – Indien/China | 59 |
| 3.2 | Alternative Antriebsenergien | 60 |
| 3.2.1 | Übersicht alternativer Antriebsenergien | 61 |
| 3.2.2 | Herausforderungen alternativer Antriebsenergien – Wertschöpfung & Zulieferer | 63 |
| 3.3 | Horizontale und vertikale Integration sowie strategische Allianzen | 64 |
| 3.3.1 | Trends in der Automobilzuliefererindustrie | 66 |
| 3.3.2 | Herausforderungen der vertikalen Integration | 67 |
| 3.4 | Finanzierungsstrategien für OEMs | 68 |

4 Welche strategische Richtung werden die OEMs einschlagen? ..

| | | |
|-------|---|----|
| 4.1 | Quo Vadis – Automobilindustrie | 70 |
| 4.2 | Quo Vadis – OEMs | 72 |
| 4.2.1 | Volumen- und Premiumhersteller | 72 |
| 4.2.2 | Wo stehen die einzelnen OEMs heute? | 75 |
| 4.2.3 | Wo stehen die OEMs im Jahr 2020? | 80 |
| 4.2.4 | Finanzierungsherausforderungen | 86 |

TEIL 2

Porsche und VW: ein Fall der Geschichte schreibt

5 Porsches Übernahmeversuch und Finanzstrategie

| | | |
|-------|--|----|
| 5.1 | Der Übernahmeversuch 2005–2009 | 90 |
| 5.1.1 | Situationsanalyse: VW 2005 | 90 |
| 5.1.2 | Situationsanalyse: Porsche 2005 | 92 |
| 5.1.3 | Warum Porsche bei VW einstieg | 93 |
| 5.1.4 | Reaktionen der Investoren auf Porsches Einstieg bei VW | 95 |
| 5.1.5 | Wiedeking und Härter werden in den VW-Aufsichtsrat berufen | 98 |
| 5.1.6 | Ausbau der VW-Beteiligung und Abgabe des Pflichtangebots | 98 |
| 5.1.7 | Umfirmierung der Porsche AG in eine europäische Aktiengesellschaft | 99 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 5.1.8 | Der EuGH entscheidet über das VW-Gesetz | 101 |
| 5.1.9 | Porsche erreicht die Mehrheit bei VW | 104 |
| 5.1.10 | Welche Position bezieht Ferdinand Piëch? | 107 |
| 5.1.11 | Der Wandel der Kommunikation zwischen Porsche und VW | 108 |
| 5.1.12 | Die Reaktionen der Marktteilnehmer | 110 |
| 5.1.13 | Porsches Übernahmestrategie im Überblick | 114 |
| 5.1.13.1 | Phase 1: VW-Beteiligung liegt unter 20% | 116 |
| 5.1.13.2 | Phase 2: Heranschieben an die 30%-Hürde | 117 |
| 5.1.13.3 | Phase 3: Überschreitung der 30%-Hürde und Schaffung der Porsche Automobil Holding SE als Dachgesellschaft | 118 |
| 5.1.13.4 | Phase 4: Annäherung an die 75%-Hürde | 118 |
| 5.2 | Porsches Finanzierungsstrategie | 119 |
| 5.2.1 | Status Quo 2005: Liquidität aus dem operativen Geschäft | 120 |
| 5.2.2 | Platzierung eines Eurobonds, zweier Hybridanleihen sowie Erhöhung des gezeichneten Kapitals | 122 |
| 5.2.3 | Kreditaufnahme von einem internationalen Bankenkonsortium | 125 |
| 5.3 | Porsches Optionsstrategie | 126 |
| 5.3.1 | Fachbegriffe des Optionshandels | 127 |
| 5.3.2 | Die Position der Banken | 128 |
| 5.3.3 | Porsches Position | 136 |
| 5.3.4 | Auswirkungen auf andere Marktteilnehmer | 142 |
| 5.4 | Das Scheitern des Übernahmeversuchs | 144 |
| 5.4.1 | Neue Konditionen für die Refinanzierung gefährden das operative Geschäft | 144 |
| 5.4.2 | Schaffung eines integrierten Konzerns | 146 |
| 5.4.3 | Bürgschaft aus Baden-Württemberg | 147 |
| 5.4.4 | Kredit Antrag bei der KfW | 148 |
| 5.4.5 | Daimler als potenzieller Kapitalgeber bei Porsche gehandelt | 148 |
| 5.5 | Finanzielle Unterstützung durch den katarischen Staatsfond | 149 |
| 5.5.1 | Fünf denkbare Szenarien | 149 |
| 5.5.2 | Qatar Holding LLC beteiligt sich an Porsche und VW | 152 |
| 5.6 | Woran die Übernahme scheiterte | 153 |

TEIL 3

Autobanken (CFCs): Das zukünftige Instrument der Hersteller

| | | |
|----------|---|------------|
| 6 | Wie lässt sich der Markt für automobile Finanzdienstleistungen klassifizieren? | 159 |
| 6.1 | Herstellerverbundene vs. Nicht-Herstellerverbundene Finanzdienstleister | 159 |
| 6.2 | Markenfinanzierung vs. Fremdmarkenfinanzierung der CFC | 160 |
| 6.3 | Konzernrechtliche Einbindung und rechtliche Abgrenzung der CFCs | 162 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 6.4 | Die klassischen Produktbereiche der CFCs | 163 |
| 6.4.1 | Retail-Leasing | 163 |
| 6.4.2 | Retail-Finanzierung | 163 |
| 6.4.3 | Händlerfinanzierung (Wholesale Finance) | 164 |
| 6.4.4 | Flottengeschäft | 165 |
| 6.5 | Strategische Relevanz der CFCs | 166 |
| 7 | Die global Tätigen CFCs im Überblick | 169 |
| 7.1 | Ford Motor Credit Company | 172 |
| 7.2 | Toyota Financial Services Corporation | 174 |
| 7.3 | Volkswagen Financial Services | 176 |
| 7.4 | Daimler Financial Services | 178 |
| 7.5 | BMW Financial Services | 180 |
| 8 | Welche aktuellen Geschäftsansätze verfolgen die CFCs | 182 |
| 8.1 | Der klassische Captive Finance Ansatz | 182 |
| 8.2 | Advanced Automotive Banking Ansatz | 183 |
| 8.2.1 | Mobilitätsnahe Dienstleistungen | 184 |
| 8.2.2 | Mobilitätsneutrale Dienstleistungen | 186 |
| 8.3 | Vergleichender Überblick der angebotenen Leistungen | 186 |
| 8.4 | Cross-Selling und Cross-Over im automobilen Finanzdienstleistungssektor | 188 |
| 9 | Wie können sich die CFCs strategisch neu ausrichten, um sich für das Jahr 2020 zu rüsten? | 190 |
| 9.1 | Übersicht der aktuellen Refinanzierungsmöglichkeiten der CFCs | 190 |
| 9.2 | Die Eigenkapitalposition in der CFC Bilanz | 194 |
| 10 | CFC – Quo Vadis? | 196 |
| 10.1 | Die strategischen Handlungsoptionen der CFCs | 196 |
| 10.2 | Die Handlungsfelder für die entwickelten Automobilmärkte der Triade | 196 |
| 10.2.1 | Forcierung der Finanzierung von Gebrauchtfahrzeugen | 196 |
| 10.2.2 | Entwicklung bzw. Erweiterung des Geschäfts mit Flottenkunden | 197 |
| 10.2.3 | Einführung bzw. Erweiterung des Angebots an Produkten mit Risk Adjusted Pricing | 198 |
| 10.2.4 | Gründung von Bankzweigniederlassungen | 199 |
| 10.2.5 | Umfirmierung in eine Bankholding-Company | 201 |
| 10.2.6 | Überarbeitung der Governance Strukturen und Operatingkonzepte | 203 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 10.2.7 | Optimierung der Bereiche Refinanzierung, Liquiditätssteuerung und Risikomanagement gemeinsam mit dem OEM | 204 |
| 10.3 | Handlungsempfehlungen für die neuen Wachstumsmärkte | 206 |
| 10.3.1 | Aufbau von Finanzierungsgesellschaften in Russland, China, Indien und Brasilien | 206 |
| 10.3.2 | Neue Operationsstrategien für die Wachstumsmärkte | 207 |
| 10.3.3 | Ausbau bzw. Einführung von Finanzierungslösungen zur Förderung neuer Mobilitätskonzepte | 208 |
| | Weiterführende Links im Internet | 211 |
| | Glossar | 214 |
| | Literaturverzeichnis | 221 |
| | Stichwortverzeichnis | 229 |