

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?	50
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? ..	70
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 Übernahmever such und Finanzstrategie	89
5.1	Der Übernahmever such 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: Heranschleichen 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	Kreditantrag 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