

Mobilitätsdienstleistungen von Automobilherstellern: Chancen und Herausforderungen

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Master of Science (M.Sc.)“
im Studiengang Wirtschaftswissenschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der
Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Lara-Katharina Bothe



Prüfer: Prof. Dr. Michael H. Breitner

Hannover, den 30. März 2016

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Kurzfassung/Abstract	VII
1 Einleitung	1
1.1 Motivation und Relevanz des Themas	1
1.2 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.3 Eingrenzung und Aufbau der Arbeit	2
2 Theoretische Grundlagen und Hintergründe	4
2.1 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Automobilindustrie für Deutschland	4
2.2 Automobilhersteller und andere Akteure in der Automobilwirtschaft	5
2.2.1 Differenzierung der Hersteller	5
2.2.2 Struktur der Automobilwirtschaft	7
2.3 Mobilitätsdienstleistungen	9
2.3.1 Definition und Begriffsabgrenzung	9
2.3.2 Spektrum automobiler Dienstleistungen	10
2.3.3 Automobile Finanzdienstleistungen	13
2.3.3.1 Finanzierung und Leasing	16
2.3.3.2 Versicherungen	16
2.3.3.3 Dienstleistungspakete	17
2.3.3.4 Fuhrparkmanagement	18
2.4 Aktuelle Bedeutung von Finanzdienstleistungen für Automobilhersteller	18
2.5 Michael Porter's „Five Forces“ im Literaturüberblick	21

3	Chancen und Herausforderungen für Automobilhersteller	25
3.1	Branchenstrukturanalyse: Anwendung von Michael Porter's „Five Forces“	26
3.1.1	Die fünf Kräfte	26
3.1.1.1	Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern.....	26
3.1.1.2	Bedrohung durch neue Marktteilnehmer.....	28
3.1.1.3	Verhandlungsmacht der Lieferanten	28
3.1.1.4	Verhandlungsmacht der Käufer.....	28
3.1.1.5	Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -dienstleistungen	29
3.1.2	Wechselwirkungen zwischen den Kräften	30
3.1.3	Ergebnisse der Analyse aus heutiger Sicht.....	30
3.2	Trends, die die Automobilwirtschaft beeinflussen	31
3.2.1	Trend 1: Wandel in der Struktur der Bevölkerung	31
3.2.2	Trend 2: Wandel in der Einstellung und dem Werteempfinden der Bevölkerung	36
3.2.3	Trend 3: Digitalisierung und Vernetzung	38
3.3	Analyse, Ergebnisse und Diskussion	38
4	Single-Case-Study am Beispiel der Daimler AG.....	46
4.1	Vorstellung des Unternehmens	46
4.2	Forschungsmethode	47
4.2.1	Festlegung der Methode	48
4.2.2	Leitfadengestützte Experteninterviews	49
4.2.2.1	Auswahl der Experten	49
4.2.2.2	Konzeption der Fragebögen.....	50
4.3	Qualitative Inhaltsanalyse	51
4.3.1	Bestimmung der Analysetechnik	52
4.3.2	Analyse gemäß des Ablaufmodells	53
4.4	Abgleich der Ergebnisse	62
4.5	Gütekriterien.....	63

5	Handlungsempfehlungen	65
6	Limitationen	67
7	Fazit und Ausblick	68
	Literaturverzeichnis	VIII
	Literatur.....	VIII
	Internetquellen	XV
	Anhang	XX
	Anhangsverzeichnis	XXI
	Ehrenwörtliche Erklärung	XXII

1 Einleitung

1.1 Motivation und Relevanz des Themas

*„Mercedes-Benz wandelt sich vom
Automobilhersteller zum vernetzten Mobilitätsanbieter, ...“¹*

Nicht nur der Vorstandsvorsitzende der Daimler AG, Dieter Zetsche, sondern die gesamte Automobilwirtschaft hat erkannt, dass trotz starker Umsatzsteigerungen der letzten Jahre der Fokus zukünftig nicht mehr ausschließlich auf dem Automobil liegt, sondern auf der Mobilität im Ganzen. Grund dafür ist zum einen ein signifikanter Umbruch in der Informationstechnologie und zum anderen ein Wandel in der Einstellung der Menschen gegenüber dem Auto als Statussymbol.

*„... wobei der Mensch – als Kunde und Mitarbeiter –
immer im Mittelpunkt steht.“²*

Aus diesem Grund müssen die Hersteller die Bedürfnisse der Gesellschaft erkennen, um frühzeitig ihr Produktportfolio darauf auszurichten. Dabei ist nicht nur von den Fahrzeugen die Rede, sondern von automobilen Dienstleistungen rund um die Mobilität. Finanzdienstleistungsaktivitäten dienen schon lange nicht mehr nur der Unterstützung der Neuwagenvermarktung. Das Geschäftsfeld Financial Services im Allgemeinen und die konzerneigenen Autobanken im Speziellen sind mittlerweile zu einer wichtigen Ertragsquelle und einem zentralen wettbewerbsdifferenzierenden Faktor geworden. Es stellt sich also zunächst die Frage: Wird die Bedeutung der Autobanken zukünftig noch weiter ansteigen?

1.2 Problemstellung und Zielsetzung

Die Autobanken als Finanzdienstleister spielen aktuell eine entscheidende Rolle für die Automobilhersteller. Die Begründung hierfür lautet wie folgt: In der Vergangenheit waren die Autobanken für die Konzeption und den Vertrieb sämtlicher Dienstleistungen verantwortlich. Sie haben gelernt, auf welche Kommunikationskanäle zurückgegriffen werden muss, um dem Wettbewerb standzuhalten und vor allem den Kundenwünschen zu entsprechen. Sie haben große Erfahrungen mit dem Kundenmanagement und Zugriff auf einen umfangreichen Datenpool. Im Privatkundenbereich agieren sie nicht nur als Absatzfinanzierer, sondern vermitteln über Kooperationen mit großen Versicherungsunternehmen auch Versicherungsleis-

¹ Dieter Zetsche auf der IAA 2015. Vgl. Dahlmann (2015).

² Dieter Zetsche auf der IAA 2015. Vgl. Dahlmann (2015).

tungen. Schon heute sind sie im gewerblichen Segment in der Lage über das Fuhrparkmanagement Alles-aus-einer-Hand zu bieten. Vor dem Hintergrund der aktuellen Trends stehen die Autobanken jedoch vor neuen Herausforderungen:

- Wie verändert sich der Kundenkontakt durch den Wandel in der Demografie?
- Hat die Entwicklung in der Einstellung und dem Werteempfinden der Bevölkerung Einfluss auf die Nachfrage der Finanzdienstleistungen?
- Welche Bedeutung hat die Digitalisierung und Vernetzung?

Mit diesen Fragen wird sich in der vorliegenden Masterthesis beschäftigt, um schlussendlich folgende Forschungsfrage klären zu können:

Wie können die Automobilhersteller durch finanz- bzw. versicherungsmarktrelevante Mobilitätsdienstleistungen, vor dem Hintergrund verschiedener Trends, im Wettbewerb bestehen und weiterhin langfristige und nachhaltige Erträge sichern?

1.3 Eingrenzung und Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2 werden zunächst die theoretischen Grundlagen und Hintergründe herausgearbeitet, um das Thema richtig einordnen zu können. Dafür wird sowohl auf die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Automobilindustrie in Deutschland, als auch auf die handelnden Akteure in der Branche eingegangen. Als nächstes werden die automobilen Dienstleistungen als Mobilitätsdienstleistungen definiert, wobei die Finanzdienstleistungen der herstellergelassenen Autobanken in dieser Thesis im Vordergrund stehen. Das betrachtete Produktportfolio beinhaltet die Finanzierung, das Leasing, Versicherungsleistungen, Dienstleistungspakete und das Fuhrparkmanagement von neuen Personenkraftwagen, dessen aktuelle Bedeutung für die Hersteller ebenfalls aufgezeigt wird.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage werden *Michael Porter's* „Five Forces“ herangezogen. Nach einem kurzen Literaturüberblick folgt in Kapitel 3 die Vorstellung der fünf Wettbewerbskräfte. Die Grundlage des Hauptteils bildet die Branchenstrukturanalyse. Als erstes wird sie aus heutiger Sicht der Autobanken durchgeführt. Im Anschluss daran werden drei Trends vorgestellt, die auf unterschiedliche Weise Einfluss auf diese Wettbewerbskräfte und folglich auch auf das Produktportfolio der Autobanken haben, um danach die Branche vor dem Hintergrund dieser Trends für die Zukunft zu analysieren.

Kapitel 4 befasst sich mit einer Einzelfallstudie am Beispiel der Daimler AG. Die Erkenntnisse aus der obigen Analyse sollen durch Erfahrungen und Einschätzungen von Experten ge-

stützt oder widerlegt werden. Dazu wurden teilstrukturierte Experteninterviews mit offenen Fragen geführt. Die Auswertung erfolgt anhand des Ablaufschemas der qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring*. Die Resultate werden mit den theoretisch gewonnenen Erkenntnissen verglichen, um daran anschließend Handlungsempfehlungen auszusprechen.

Eine zusammenfassende Betrachtung der Ergebnisse aus den vorangegangenen Überlegungen erfolgt im Fazit und gemeinsam mit einem Ausblick auf zukünftige Forschungsthemen.

7 Fazit und Ausblick

Finanzdienstleistungen stellen bereits heute einen integrierten Bestandteil der Automobilhersteller dar. Auch in Zukunft wird sich der Wert, der bis vor kurzem noch fast ausschließlich auf den physischen Produkten lag, weiter in Richtung Mobilitätsdienstleistungen verschieben. Denn es hat sich herausgestellt, dass viele Trends die Automobilwirtschaft beeinflussen und die Hersteller gezwungen werden diesen zu folgen, um im Markt weiter bestehen zu können. Ziel dieser Arbeit war es, die Rolle der Finanzdienstleistungen in diesem Bereich aufzuzeigen und zu analysieren, wie das Produktportfolio angepasst werden muss, um den Anforderungen und Bedürfnissen der Gesellschaft gerecht zu werden.

Nach einer Einführung in die thematischen Grundlagen und dem Aufzeigen der Rahmenbedingungen, wurde die Branchenstrukturanalyse von *Michael Porter* (1979) und (2008) vorgestellt, um die Autobanken und die Wettbewerbskräfte, die auf sie wirken, zu untersuchen. Dazu wurde zunächst der aktuelle Stand ausgearbeitet, um anschließend den Einfluss von drei speziellen Trends zu analysieren. Die Betrachtung befasste sich mit dem Wandel in der Struktur der Bevölkerung, der Veränderung der Einstellung und dem Werteempfinden der Menschen sowie mit dem revolutionären Einfluss der Informationstechnologie mit Bezug auf das Fahrzeug und die Finanzdienstleistungen. Es hat sich gezeigt, dass gerade die Digitalisierung und Vernetzung enorme Auswirkungen auf den gesamten Wettbewerb haben.

Um die zentrale Forschungsfrage zu beantworten, wie die Automobilhersteller durch finanz- bzw. versicherungsmarktrelevante Mobilitätsdienstleistungen, vor dem Hintergrund verschiedener Trends, im Wettbewerb bestehen und weiterhin langfristige und nachhaltige Erträge sichern können, wurden die Trends auf die fünf Wettbewerbskräfte von Michael Porter angewandt. Am Beispiel der Daimler AG wurden anschließend leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt, um die gewonnenen Erkenntnisse der theoretischen Untersuchung durch Einschätzungen und Erfahrungen der Experten zu vergleichen.

Dieser Abgleich ergab, dass die Automobilhersteller sich mindestens in drei Bereichen weiter entwickeln sollten. Erstens ist es ratsam, neben den bisher angesprochenen Zielgruppen, auch andere Kunden für sich zu gewinnen. Dabei bilden Frauen eine zentrale Kundengruppe. Nicht nur die steigende Anzahl von Single-Haushalten, sondern auch die Entscheidungsgewalt der weiblichen Käufer gegenüber ihren Partnern begründet diese Handlungsempfehlung. Gleiches gilt für die jüngeren Generationen. Die Struktur der Bevölkerung entwickelt sich immer weiter zu Gunsten der Älteren und auch das Durchschnittsalter der Autokäufer steigt immer weiter an. Aus diesem Grund sollten auch die jungen Menschen an die Marken

gebunden werden, um aus Nutzern des Carsharings, potenzielle Käufer der Autos zu machen, was sich wiederum auf die Finanzdienstleistungen auswirken wird.

Zweitens sollten interne Prozesse und Vertriebswege optimiert werden, um den Anforderungen und den veränderten Rahmenbedingungen, die durch die Digitalisierung und Vernetzung auftreten, standzuhalten.

Die letzte Handlungsempfehlung an die OEM, um auch in Zukunft Erträge sichern zu können, betrifft das Produktportfolio der Autobanken direkt. Die Trends haben sowohl Einfluss auf die Nachfrage, als auch auf die Ausgestaltung der einzelnen Angebote, wodurch innovative Anpassungen und Erweiterungen vorgenommen werden müssen. Dabei spielen die Vernetzung und der Wunsch nach Mobilität und Flexibilität eine besonders große Rolle.

Insgesamt betrachtet, konnte diese Arbeit eine Vielzahl von Ideen hervorbringen, wie auch in Zukunft die Ertragslage der OEM mithilfe der Finanzdienstleistungen gesichert werden kann. Aus den Limitationen ergeben sich noch weitere Forschungsgebiete, die diese Thesis nicht in Gänze abbilden konnte. Beispielsweise ist das autonome Fahren ein Trend, der zukünftig noch eine große Bedeutung haben wird. Dieser Durchbruch wird den gesamten Mobilitätsmarkt revolutionieren und es bleibt offen, welche Rolle die einzelnen Automobilhersteller, aber auch Apple und Google spielen werden.

Einzig und allein die Zukunft wird zeigen, inwieweit die deutsche Automobilindustrie ihre gegenwärtigen Stärken nutzen kann, um Chancen ergreifen und den Herausforderungen entgegenzutreten zu können. Eins ist zum jetzigen Zeitpunkt bereits klar, die Wichtigkeit der individuellen Mobilität steigt und damit auch die Bedeutung des Geschäftsfeldes Financial Services. Es bleibt abzuwarten, in welche Richtung und auf welche Art und Weise sich die Bedürfnisse der Bevölkerung ändern.

Denn wie einleitend bereits betont, wandeln sich die Automobilhersteller mithilfe der Autobanken zu vernetzten Mobilitätsanbietern,

*„... wobei der Mensch – als Kunde und Mitarbeiter –
immer im Mittelpunkt steht.“²¹⁹*

²¹⁹ Dieter Zetsche auf der IAA 2015. Vgl. Dahlmann (2015).