



universität
wien

Masterarbeit

Titel der Masterarbeit

Markterschließung durch Captive Automotive Financial Services – illustriert am Markteintritt der BMW Financial Services in den USA

verfasst von

Benedikt Schmid

angestrebter akademischer Grad

Master of Art (MA)

Wien, 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 855

Studienrichtung lt. Studienblatt: Masterstudium Geographie

Betreut von: o. Univ. Prof. Dr. M.M. Fischer

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, Benedikt Schmid,

- dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubter Hilfe bedient habe,
- dass ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe
- und dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit vollständig übereinstimmt.

Wien, den 17. Oktober 2014

Geschlechtergleichstellung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Masterarbeit die Sprachform des generischen Maskulinums verwendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechterunabhängig verstanden werden soll.

Vorwort

Die Anfertigung einer umfangreichen, wissenschaftlichen Arbeit erfordert den Beistand und die Unterstützung zahlreicher Personen. Aus diesem Grund möchte ich allen Personen, die mir unterstützend zur Seite gestanden und mich auf dem Weg von der Idee bis zur Fertigstellung begleitet haben, meinen herzlichsten Dank aussprechen.

Mein größter Dank gilt Herrn Prof. Dr. Manfred M. Fischer für seine Bereitschaft, die Erstellung der Masterarbeit zu betreuen und mir jederzeit beratend zur Seite zu stehen. Für seine zahlreichen Hinweise, kritischen Gedanken und die konstruktiven Gespräche möchte ich mich an dieser Stelle besonders bedanken.

Ebenso möchte ich mich bei Herrn Tamas Krisztin, M.Sc., für seine stetige Unterstützung und zahlreichen Ratschläge während der Erstellung bedanken, ganz besonders für seine unzähligen Verbesserungsvorschläge im Text.

Ein weiterer großer Dank gilt Herrn Lüder Paysen, ehemaliger Bereichsleiter der Sparte Finanzdienstleistungen der BMW AG, Herrn Andreas Kraushaar, Management Consultant Firma Senacor Technologies AG im Bereich Automotive, sowie Herrn Hans-Joachim Schmid, Partner Firma Senacor Technologies AG im Bereich Automotive, Schwerpunkt Sales/After Sales und Financial Services, für ihre Bereitschaft als Interviewpartner zur Verfügung zu stehen. Ohne ihre Zeit und Offenheit bei der Beantwortung meiner Fragen wäre das Vorhaben nicht gelungen.

Mein besonderer Dank gilt meinen Eltern. Die Bereitschaft, Tag und Nacht motivierend zur Seite zu stehen und meine Zweifel zu beseitigen, hat über die eine oder andere schwere Phase hinweg geholfen. Meinem Vater möchte ich besonders für die Kontakte zu den Interviewpartnern danken, die Vieles beschleunigt und vereinfacht haben.

Inhaltsverzeichnis

Eigenständigkeitserklärung.....	III
Geschlechtergleichstellung.....	IV
Vorwort.....	V
Inhaltsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis.....	X
Abkürzungsverzeichnis	XI
0 Einleitung.....	1
Teil A: Captive Automotive Financial Services	7
1 Die globale Automobilindustrie im Wandel.....	8
1.1 Wandel der gesamtwirtschaftlichen Lage.....	8
1.2 Marktentwicklung des US-amerikanischen Absatzmarktes	14
1.3 Wettbewerbsposition der BMW AG	18
1.4 Herausforderungen und Trends.....	22
2 Captive Automotive Financial Services Gesellschaften.....	26
2.1 Grundbegriffe und Grundlagen.....	26
2.2 Vorteile für Hersteller	30
2.3 Einbettung in die Wertschöpfungskette	36
2.4 Herausforderungen und Trends.....	40
3 Finanzdienstleistungen von Captive Financial Services Gesellschaften.....	44
3.1 Grundbegriffe und Grundlagen.....	44
3.2 Bereitstellung von Finanzdienstleistungen	48
3.3 Produktportfolio.....	50
3.4 Produktportfolio der BMW Financial Services USA.....	60
Teil B: Markterschließung durch Captive Automotive Financial Services	63
4 Komponenten der Markterschließung.....	64
4.1 Marktbewertung und Marktauswahl.....	65
4.2 Markteintrittsstrategie.....	69

4.3 Markteintritt	74
4.4 Marktbearbeitung	77
5 Aufgaben beim Markteintritt	79
5.1 Personal und Organisation	80
5.2 Geschäftsprozesse	83
5.3 IT-Infrastruktur	85
6 Varianten des Markteintritts	88
6.1 Neugründung einer Captive-Gesellschaft	88
6.2 Übernahme einer Non-Captive-Gesellschaft	92
6.3 Erwerb spezifischer Assets aus Non-Captive-Gesellschaften	96
6.4 Gründung einer Non-Captive Gesellschaft	99
Teil C: Beispiel: BMW Financial Services in den USA	101
7 Die Markterschließung der BMW Financial Services in den USA	102
7.1 Marktauswahl und Eintrittsstrategie	102
7.2 Komponenten der Realisierung	105
7.3 Marktbearbeitung	107
7.4 Die Entwicklung von BMW in den USA	109
8 Schlussbemerkung	114
Literaturverzeichnis	118
Quellenverzeichnis	121
Abstract	130
Anhang	131
A Gesprächsleitfaden	132
B Interview Lüder Paysen	142
C Interview Andreas Kraushaar u. Hans-Joachim Schmid	163
D Volkswagen Financial Services Domänen-Modell	183
E EAM (Enterprise Application Management) als pragmatisches Steuerungsinstrument. Lösungsansatz der IT-Bebauungsplanung	186
F Lebenslauf	190

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Entwicklung der Weltautomobilproduktion: 1985-2012	9
Abb. 2:	Entwicklung ausgewählter Absatzmärkte: 1990-2010.....	10
Abb. 3:	Verteilung der globalen Automobilproduktion auf die wichtigsten Produktionsregionen: 1985-2012.....	11
Abb. 4:	Entwicklung des US-Absatzmarktes nach Produktionsort des Fahrzeuges: 1985-2010	15
Abb. 5:	Marktanteile ausgewählter Hersteller am US-Absatzmarkt: 1985-2010	16
Abb. 6:	Entwicklung der Preise für Neufahrzeuge in den USA – Gewichtet nach Absatzzahlen: 1985-2010	17
Abb. 7:	Absolute und relative Entwicklung des Leasinggeschäfts in den USA: 1985-2009 .	18
Abb. 8:	Verteilung der Marktanteile im globalen Premiumsegment: 2011-2013	19
Abb. 9:	Verteilung der Produktionsstandorte ausgewählter Premiumhersteller weltweit: 2014.....	21
Abb. 10:	Motorisierungsrate je 1000 Einwohner - ausgewählte Länder: 2010.....	23
Abb. 11:	Entwicklung der CO ₂ -Grenzwerte der Flotten der Hersteller in Europa	25
Abb. 12:	Die erweiterte automobile Wertschöpfungskette mit Financial Services	29
Abb. 13:	Vorteile einer Captive für Automobilhersteller	31
Abb. 14:	Haltezeit des Vorfahrzeuges in Abhängigkeit der Finanzierungsform: 2010	33
Abb. 15:	Gegenüberstellung der durchschnittlichen Ausgaben für Zusatzausstattung beim Autokauf im Jahr 2012 – differenziert nach Leasing-Kauf und Barkauf	34
Abb. 16:	Finanzierungsstruktur der BMW Group im Jahr 2013	35
Abb. 17:	Übersicht zum Produktportfolio der Captives für den Privatkundenbereich	52
Abb. 18:	Übersicht zum Produktportfolio der Captives im Bereich Fuhrparkmanagement für Geschäftskunden	58

Abb. 19: Die verschiedenen Geschäftsansätze von Captives und die dazugehörigen Produktportfolios	59
Abb. 20: Ergänzende, mobilitätsnahe Finanzdienstleistungen des BMW Financial Services USA	61
Abb. 21: Vorteile von Expatriats und Locals für das Projektteam und den Aufbau einer Captive.....	81
Abb. 22: Vor- und Nachteile des Markteintritts mit einem Joint-Venture.....	90
Abb. 23: Fahrzeugabsatz und Marktanteil von BMW auf dem US-amerikanischen Markt: 1991-2013	110
Abb. 24: Anteil des BMW US-Absatzes am BMW-Gesamtabsatz: 1991-2013	111
Abb. 25: Umsatz von BMW auf dem US-amerikanischen Absatzmarkt: 1992-2012.....	112

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Produktionszahlen ausgewählter Hersteller: 1992-2012	13
Tab. 2: Entwicklung ausgewählter Wechselkurse zum US-\$: 1990-2010.....	17
Tab. 3: Produktportfolio ausgewählter Premiumhersteller: 2014.....	20

Abkürzungsverzeichnis

ABS	Asset Backed Securities
BMW FS US	BMW Financial Services USA
B2B-Markt	Business-to-Business Markt
B2C-Markt	Business-to-Customer Markt
Captives	Captive Automotive Financial Services
CPO	Certified Pre-Owned
CRM	Customer Relationship Management
FDI	Foreign Direct Investment / Ausländische Direktinvestitionen
FS	Financial Services
GM	General Motors
IT	Informationstechnologie
JV	Joint Venture
Non-Captives	Non-Captive Automotive Financial Services

0 Einleitung

Die globale Automobilindustrie hat über ihre gesamte Geschichte hinweg bewiesen, dass sie durch Innovationskraft und Flexibilität Phasen konjunktureller Schwankungen wirtschaftlich erfolgreich durchstehen kann. Wie zahlreiche Analysen zeigen, ist dies auf die weltweite Präsenz mit starken Marken, vor allem im Premiumsegment, und ein engmaschiges Netz an absatzunterstützenden herstellerverbundenen Finanzdienstleistungsgesellschaften, sogenannten Captive Automotive Financial Services (Captives), zurückzuführen. Das Hauptziel dieser Captives ist es, den Absatz des Kernproduktes Auto zu unterstützen, indem für Käufer attraktive Finanzierungsangebote sowie Mobilitäts- und Serviceprodukte, die bis in das Versicherungs- und Bankgeschäft hineinreichen können, bereitgestellt werden. Sie bearbeiten mit diesem Angebot den Absatzmarkt für Neu- und Gebrauchtwagen aller Konzernmarken in allen für sie relevanten Ländern. Außerdem unterstützen und finanzieren sie den Händlermarkt etwa im Bereich der Vorfinanzierung der Vorführwagen und Betriebsmittel oder mit der Bereitstellung von Investitionskrediten. Darüber hinaus servicieren sie gewerbliches Fuhrpark- und Flottenmanagement. Insgesamt stützen die Captives den Gesamtabsatz der Fahrzeuge und somit auch die in der Wertschöpfung vor- und nachgelagerten Branchen und Unternehmen.

Mittels dieser sehr vielfältigen Betätigungsfelder gelingt es den Captives, konjunkturelle Schwankungen abzufedern, die Nachfrage zu stützen sowie die Absatzmöglichkeiten und Absatzmärkte auszubauen. Im Zuge dieser Tätigkeiten sind sie in den vergangenen Jahren zu wirtschaftlich bedeutenden Konzernsegmenten in der Automobilwirtschaft herangewachsen. So liegt etwa der Beitrag der größten europäischen Financial Services (FS), der Volkswagen Financial Services AG, zum Konzernergebnis 2012 bei 12% und zur EBIT¹-Marge bei 8%. Dies entspricht einem Umsatz von 17 Mrd. EURO und einem operativen Ergebnis von 1,4 Mrd. EURO (VOLKSWAGEN 2013a, S. 23).

¹ EBIT = Earnings before Interest and Tax: Gewinn vor Zinsen und Ertragssteuern; „Kennzahl, die eine von der Finanzierungsstruktur des Unternehmens unabhängige Beurteilung der Ertragskraft aus der operativen Geschäftstätigkeit ermöglicht“ (GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON 2014b)

Angesichts von saturierten heimischen Märkten verstärken die führenden Automobilkonzerne daher den Ausbau ihres globalen Captive Financial Services-Netzwerkes, wie die neuen Standorte in Südkorea (2012) und Südafrika (2014) der Volkswagen Financial Services AG oder die Erschließung des westeuropäischen Marktes durch die General Motors Acceptance Cooperation bzw. Ally Finance seit 2008 verdeutlichen. Die Sicherung neuer Absatzmärkte für eine möglichst hohe Auslastung der Produktionskapazitäten, die Sicherung und der Ausbau von globalen Marktanteilen sowie die Reduzierung der Anfälligkeit gegenüber konjunkturellen Schwankungen sind hierbei ein wesentlicher Treiber.

Wissenschaftliche Einbettung

Zwar gibt es zu automobilen Finanzdienstleistern in der Literatur vereinzelte Schriften und Bücher, doch beziehen sich diese vor allem auf einzelne Aspekte der Leistungserbringung (DUDENHÖFER 2005, STENNER 2008), die Zukunft der automobilen Finanzdienstleistungen (DIETZ und BRABANDT 2005) oder die allgemeine Bedeutung der Finanzdienstleistungsgesellschaften für die Branche (STENNER 2010). In keiner dieser Publikationen wird zu den Komponenten und Herausforderungen der Markterschließung oder den spezifischen Markteintrittsvarianten Stellung bezogen. Des Weiteren schreiben unter anderem NEUBERT (2006, 2013) und VENZIN (2009) zur Markterschließung, doch fokussieren sie sich entweder auf sehr allgemeine, branchenübergreifende Aspekte (NEUBERT 2006 und NEUBERT 2013) oder zwar auf Finanzdienstleistungen, jedoch im Speziellen auf Universalbanken und Versicherungsgesellschaften (VENZIN 2009). LORENZ (2001) dagegen bearbeitet Wettbewerbsstrategien für automobile Finanzdienstleister, doch lässt er dabei die Markterschließung der Unternehmen größtenteils außen vor. HOLTBRÜGGE ET AL. (2009) widmen sich dem internationalen Management von Dienstleistungen, doch ist dies auf allgemeine Dienstleistungsunternehmen bezogen. Zudem beschäftigen sich KUTSCHKER und SCHMID (2006), WELGE und HOLTBRÜGGE (2006), BEA und HAAS (2009) und BÜTER (2010) mit den Komponenten der internationalen Markterschließungen. Dabei beziehen sie sich auf Produktions- und allgemeine (Handels-) Standorte, Finanzdienstleistungsgesellschaften bleiben unerwähnt.

Somit werden von den Autoren einzelne Aspekte einer Markterschließung oder Internationalisierung abgehandelt, der Prozess einer Markterschließung beschrieben, auf internationale Dienstleistungsunternehmen eingegangen und Captives im Ganzen bzw. in einzelnen As-

pekten beleuchtet. Eine Betrachtung der Markterschließung durch Captive Automotive Financial Services fehlt jedoch bisher.

Zielsetzung der Arbeit

Durch die hohe wirtschaftliche Bedeutung der Captives für die Konzerne selbst, die verwandten Branchen, die bearbeiteten Märkte und Länder und damit für die verstärkende Internationalisierung und Vernetzung der gesamten Automobilindustrie, stellt sich die Frage, wie diese Gesellschaften die Markterschließung neuer Märkte gestalten. Daher ist es die Zielsetzung dieser Arbeit, *den Entscheidungsprozess der Markterschließung durch Captive Automotive Financial Services unter Berücksichtigung der spezifischen Aufgaben zu diskutieren und ihn am Beispiel des Markteintritts der BMW Financial Services in den USA zu illustrieren.*

Die Markterschließung des US-amerikanischen Absatzmarktes durch die BMW Financial Services Mitte der 1990er Jahre bietet sich als Beispiel für eine Markterschließung durch Captives besonders an, da sich erstens die Komponenten und Aufgaben einer Markterschließung durch FS-Gesellschaften gut aufzeigen lassen, zweitens die Bedeutung der Gesamtstrategie für die Markterschließung herausgehoben werden können und drittens gezeigt werden kann, dass die Marktbedingungen trotz einer dominanten Gesamtstrategie auf die Markterschließung Einfluss nehmen.

Methodisches Vorgehen

Zum Erreichen der Zielsetzung werden unterschiedliche Methoden herangezogen. Ein wesentlicher Teil der Arbeit fußt auf verschiedenen Experteninterviews, deren Ziel es ist, die grundlegenden Komponenten einer Markterschließung, die besonderen Varianten der Markteintrittsstrategie sowie die Herausforderungen der Markterschließung aus Perspektive von Captive Automotive Financial Services Gesellschaften aufzuzeigen. Außerdem soll durch die Experteninterviews auch das Beispiel der Markterschließung des US-amerikanischen Marktes durch die BMW Financial Services erarbeitet werden, um dem Leser ein veranschaulichendes Beispiel zu dieser Thematik zu bieten.

Zudem werden Sekundärdaten aus den Datenbanken der WELTBANK (2014), der INTERNATIONAL ORGANIZATION OF MOTOR VEHICLE MANUFACTURERS (OICA 2014a-f), des UNITED STATES DEPARTMENT OF COMMERCE (2000 und 2014), des UNITED STATES CENSUS BUREAU (2012a und 2012b), des OAK RIDGE NATIONAL LABORATORY (ORNL

2013) sowie des MICHIGAN SENATE (o.J.) herangezogen. Eine weitere Grundlage für die Datenanalyse sind die Geschäftsberichte der Automobilhersteller, insbesondere der BMW Group. Vorteil dieser Sekundärquelle ist, dass eine durchgängige Betrachtung von Zeitreihen möglich ist und die Daten zu einer Kennzahl konstant sowie mit gleichen statistischen Methoden erhoben worden sind. Zu beachten ist, dass die Geschäftsjahre der Automobilhersteller nicht durchgehend vom 01.01 bis 31.12. verlaufen, sondern auch von 01.04 bis 31.03., sodass Jahresabsatz- und Umsatzzahlen eines Geschäftsjahres nicht durchgängig den gleichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unterliegen. Zudem ist bei der Analyse zu beachten, dass der BMW-Umsatz bis 1996 in D-Mark ausgewiesen ist und dadurch für diesen Zeitraum umgerechnet werden muss. Hierzu ist auf den Wechselkurs vom 01.01.2002 zurückgegriffen worden. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass die wirtschaftlichen Kennzahlen von BMW auf dem US-amerikanischen Markt nicht durchgehend ausgewiesen, sondern dem Segment Nordamerika oder Rest of the World zugerechnet worden sind. Aus diesem Grund beruhen bis 1996 die Werte auf Annäherungen, die dem Anteil des Absatzes von BMW USA in den Segmenten entsprechen. Insgesamt weisen die Sekundärdaten eine hohe Qualität, Transparenz und Durchgängigkeit in ihrer Erfassung auf.

Um die Expertengespräche im Rahmen der Erarbeitung der grundlegenden Komponenten der Markterschließung zu führen, wurden die Gespräche als problemzentriertes Interview konzipiert. Diese Art von Expertengespräch setzt voraus, dass das konkrete Problem vorab analysiert worden ist. Denn erst dadurch können durch spezifische Fragestellungen theoretisch erarbeitete um praktische, problemorientierte Inhalte erweitert werden (JÄGER und REINECKE 2009, S.34). Durchgeführt wurden die Interviews in Form von offenen oder halbstrukturierten Interviews, wobei dem jeweiligen Gesprächspartner in einem Gespräch möglichst viel Freiraum gelassen werden sollte. Zugrunde liegt den Interviews ein klar ausgearbeiteter Leitfaden zugrunde. Dieser soll dazu beitragen, dass das jeweilige Gespräch problemorientiert geführt wird und auf vorher erarbeitete Problemstellungen im Laufe des Interviews auch eingegangen wird. Der verwendete Gesprächsleitfaden ist in ANHANG A zu finden.

Um den Markteintritt der BMW Financial Services in den USA zu illustrieren, wurde auf eine Mischung aus narrativem und problemzentrierten Interview zurückgegriffen und das Gespräch mit dem damaligen Entscheidungsträger geführt. Dieser Methodenmix wurde deshalb gewählt, da durch eine offene Gesprächsführung, wie sie im narrativen Interview üblich ist (JÄGER und REINECKE 2009, S.34) zahlreiche Detailinformationen erlangt werden

können und durch ein problemorientiertes Interview auf die bis dahin erarbeiteten Inhalte eingegangen werden kann, sodass eine Illustration der erarbeiteten Inhalte durch das Fallbeispiel zustande kommt.

Durch die Interviews hat sich gezeigt, dass sich die Markteintrittsstrategien für Captive Automotive Financial Services auf vier Alternativen limitieren, die jeweils bevorzugte häufig am Ende der Marktauswahl und –bewertung ausgewählt wird und die Aufgaben für eine erfolgreiche Markterschließung eine hohe Abhängigkeit von der gewählten Eintrittsstrategie aufweisen. Zudem wird dargelegt, dass die Marktbearbeitungsstrategie nicht von der Captive gewählt werden kann, sondern von der Vertriebsgesellschaft vorgegeben wird. Am Markteintritt der BMW Financial Services in den USA wird sich zeigen, wie stark der gesamte Prozess der Markterschließung von der Gesamtstrategie eines Automobilherstellers beeinflusst wird und wie groß die Bedeutung der Gesamtstrategie für die Auswahl der Markteintrittsstrategie sein kann.

Struktur der Arbeit

Die Arbeit ist in drei Hauptteile gegliedert, um eine klare inhaltliche Abgrenzung der einzelnen Themengebiete zu erreichen. So bezieht sich der erste Teil auf die Automobilindustrie sowie deren Finanzdienstleistungsgesellschaften und –produkte, der zweite widmet sich darauf aufbauend der Markterschließung durch Captive Automotive Financial Services Gesellschaften. Im anschließenden dritten Teil der Arbeit werden der Markteintritt der BMW Financial Services illustriert und die wesentlichen Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst.

Inhaltlich wird im ersten Teil der Wandel der globalen Automobilindustrie beschrieben, indem der Wandel der gesamtwirtschaftlichen Lage der weltweiten Automobilwirtschaft und die Trends und Herausforderungen dargelegt werden. Zudem werden die Marktentwicklung des US-amerikanischen Absatzmarktes sowie die Wettbewerbsposition der BMW AG dargestellt, um auf das abschließende Fallbeispiel vorzubereiten. Darauf folgend werden die Captive Financial Services Gesellschaften in der Automobilindustrie vorgestellt. Dazu sollen die wichtigsten Grundbegriffe und Grundlagen, die Bedeutung der Gesellschaften für die Branche, die Beziehung zu den Akteuren der Wertschöpfungskette sowie die Herausforderungen und Trends erläutert werden. Um diesen Teil abzuschließen, werden zu den Finanzdienstleistungen der Captive Automotive Financial Services die Grundbegriffe und Grundlagen, ihre Bereitstellung und ihr Produktportfolio aufgezeigt.

Im zweiten Teil der Arbeit werden die Komponenten der Markterschließung der Captive Financial Service Gesellschaften hinsichtlich der möglichen Marktbewertungs- und Auswahlmöglichkeiten, der Markteintrittsstrategien, des Markteintritts sowie der anschließenden Marktbearbeitung dargestellt. Darauf aufbauend werden die Aufgaben in der Markterschließung bezüglich der Segmente Personal & Organisation, Geschäftsprozesse und IT-Infrastruktur herausgearbeitet sowie die besonderen Varianten der Markteintrittsstrategie von Captive Financial Service Gesellschaften beschrieben.

Im dritten Teil werden die bis hier erarbeiteten Informationen und Erkenntnisse am Beispiel des Markteintritts der BMW Financial Services in den USA illustriert. Die Erschließung des US-amerikanischen Marktes durch die BMW Financial Services wird anhand der Punkte Marktbewertung und Eintrittsstrategie, Komponenten der Realisierung und Marktbearbeitung vorgestellt. Zudem wird die Entwicklung der BMW Group in den USA beschrieben. Abgeschlossen wird die Arbeit, indem die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst werden.

Teil A: Captive Automotive Financial Services

Die Automobilindustrie hat sich bereits mit dem Ende des Ersten Weltkrieges intensiv um eine gezielte Absatzförderung bemüht und erkannt, dass ein hochwertiges Produkt wie ein Auto nicht nur zu möglichst geringen Kosten hergestellt, sondern auch mit gezielter Förderung verkauft werden muss. Weltweit erster Hersteller, der eine gezielte Absatzförderung durch einen eigenen Finanzdienstleister begonnen hat, ist General Motors (GM) mit der Gründung der General Motors Acceptance Corporation im Jahr 1919 (KPMG INTERNATIONAL 2012, S.3). Wie zügig die gesamte Automobilindustrie die Absatzförderung und Händlerfinanzierung durch eigene Finanzdienstleister auch auf internationaler Ebene für sich erschlossen hat, zeigen die ersten Gründungen ausländischer Hersteller in Deutschland in den 1920er Jahren. So gründete Ford als erster Hersteller in Deutschland 1926 die Ford Credit Company, um den Einkauf der Handelspartner in den ausländischen Märkten zu günstigen Konditionen zu finanzieren. GM und Fiat sind 1929 in dieses Marktsegment eingetreten. Mit den Gründungen von herstellerverbundenen Finanzdienstleistern der übrigen europäischen und asiatischen Automobilhersteller nach dem Zweiten Weltkrieg weitet sich das Feld der automobilen Finanzdienstleister bis in die Gegenwart kontinuierlich im globalen Maßstab aus (STENNER 2010, S.2).

Bis heute haben sich die herstellerverbundenen Finanzdienstleister durch die zunehmende Diversifizierung ihres Leistungsportfolios und ihrer Präsenz auf den wichtigen Automobilmärkten zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor in der Automobilindustrie entwickelt. Sie sind eng an den Erfolg und den wirtschaftlichen Wandel der Automobilhersteller gekoppelt, werden aber zunehmend zu einem stabilisierenden Faktor der global agierenden Hersteller. Vor allem auf den zukünftigen Wachstumsmärkten in Asien, Südamerika und Afrika und infolge des sich wandelnden Kundenverhaltens wird die Bedeutung der herstellerverbundenen Finanzdienstleister für die Automobilhersteller auch weiterhin zunehmen (KPMG INTERNATIONAL 2012, S.4). Daher werden in den folgenden Kapiteln der Wandel der globalen Automobilindustrie, die Captive Automotive Financial Services sowie die automobilen Finanzdienstleistungen beschrieben, um damit eine Grundlage für eine Analyse der Markterschließung von Captive Automotive Financial Services zu schaffen.

1 Die globale Automobilindustrie im Wandel

Bevor Captive Automotive Financial Services und die von ihnen angebotenen Finanzdienstleistungen beschrieben werden können, ist es geboten, den Wandel der globalen Automobilindustrie zu beschreiben. Dies ist notwendig, da durch die Positionierung der FS-Gesellschaften in der automobilen Wertschöpfungskette die Gesellschaften sowohl direkt als auch indirekt in hohem Maße von den sich verändernden Rahmenbedingungen der Automobilindustrie abhängig sind. Deshalb wird im Folgenden die Veränderung der gesamtwirtschaftlichen Lage beschrieben. Zudem werden auf Grund des gewählten Fallbeispiels die Marktentwicklung des US-amerikanischen Absatzmarktes und die besondere Position der BMW AG als Premiumhersteller dargestellt sowie die wesentlichen Trends in der Automobilindustrie dargelegt.

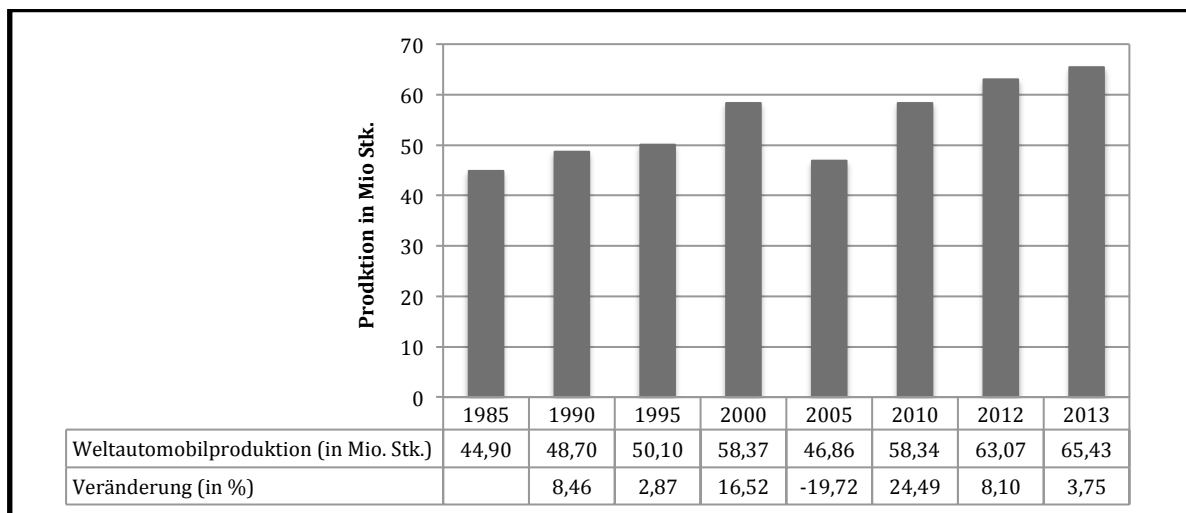
Zuvor verlangt jedoch der weit gehaltene Begriff der Automobilindustrie eine klare Umgrenzung, um etwaigen Missverständnissen vorzubeugen und den Betrachtungsgegenstand festzulegen. DIETZ (2012, S.17) definiert die Automobilindustrie als „*alle Unternehmen, die [...] Automobile und Teile für Automobile herstellen*“. Damit werden jedoch Vertrieb, Instandhaltung und Entsorgung als weitere Bestandteile der automobilen Wertschöpfungskette (vgl. KAP. 2) ausgeklammert. DIETZ gemeinsam mit BRACHAT (2001) hingegen definiert Automobilwirtschaft als solche, die diese Aspekte beinhaltet. So „*umfasst die Automobilwirtschaft alle Unternehmen, die vorwiegend mit der Herstellung, der Vermarktung, der Instandhaltung sowie der Entsorgung von Automobilen und Automobilteilen beschäftigt sind*“ (DIETZ und BRACHAT 2001, S.43). In dieser Arbeit wird der Begriff der Automobilindustrie synonym zur Automobilwirtschaft verwendet.

1.1 Wandel der gesamtwirtschaftlichen Lage

Die globale Automobilindustrie ist seit Mitte der 1980er Jahre grundlegenden Veränderungen unterworfen. So wachsen und verlagern sich die wichtigsten Absatzmärkte, diversifiziert sich die räumliche Verteilung der globalen Produktion und verändert sich die Wettbewerbssituation der führenden Automobilhersteller. Wie sich dieser Wandel gestaltet soll nachfolgend anhand der Indikatoren Automobilabsatz, Automobilproduktion, Marktentwicklung der bedeutendsten Absatzmärkte sowie Produktionszahlen ausgewählter Hersteller beschrieben werden.

Grundsätzlich ist die weltweite jährliche Automobilproduktion seit Mitte der 1980er Jahre bis heute um durchschnittlich 6% p.a. angestiegen und hat sich von ca. 45 Mio. Fahrzeuge p.a. auf über 65 Mio. Fahrzeuge im Jahr 2013 gesteigert. Dieser Anstieg weist jedoch keinen kontinuierlichen Verlauf auf, sondern ist von verschiedenen konjunkturell bedingten Schwankungen und Krisenperioden geprägt (vgl. Abb. 1). Denn HAUGH, MOUROUGANE und CHATAL (2010, S.5) sehen eine enge Verknüpfung zwischen der wirtschaftlichen Entwicklung der Automobilindustrie und den Konjunkturzyklen der Gesamtwirtschaft: *„The automobile and business cycles usually move in line with each other but the amplitude of the cycle is higher in the automobile industry. The volatility of the automobile industry is also higher than that of the manufacturing industries as a whole“*.

Abb. 1: Entwicklung der Weltautomobilproduktion: 1985-2012



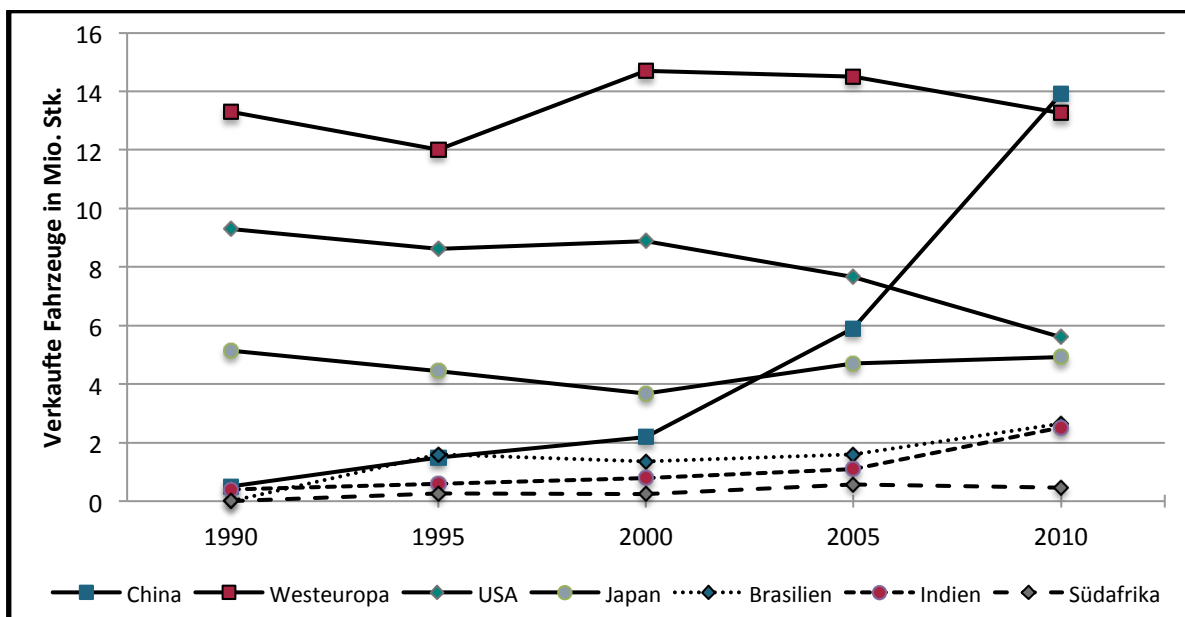
Quelle: VDA (1986); VDA (1991); VDA (1996); OICA (2014a); UNITED STATES DEPARTMENT OF TRANSPORTATION (2014)

Hintergrund der Volatilität ist, dass der Erwerb eines Autos durch die hohen Anschaffungskosten sehr konjunkturabhängig ist. Denn zum einen wird bei Privathaushalten die Kaufentscheidung in hohem Maße von der erwarteten persönlichen Einkommensentwicklung beeinflusst, zum anderen unterliegt die Nachfrage bei geschäftlichen Konsumenten dem Einfluss vorgelagerter Märkte, wodurch bei konjunkturellen Einbrüchen die Nachfrage an den vorgelagerten Märkten zurückgeht und eine entsprechende Auslastung nicht mehr gegeben ist. Des Weiteren ist bei der Beurteilung über zukünftige Wachstumsmärkte zu berücksichtigen, dass in Folge der hohen Motorisierung der Bevölkerung in der Triade die Konsumenten bei ungünstiger Wirtschaftslage eine Ersatzbeschaffung bis zur Erholung der Konjunktur aufschieben können, ohne Einbußen in ihrem Mobilitätsverhalten hinnehmen zu müssen. Dies führt zu

einmaligen deutlichen Absatzsteigerungen zu Beginn eines wirtschaftlichen Aufschwungs (DIETZ 2012, S.23).

Getragen wird der Anstieg der Weltautomobilproduktion weniger von der Nachfrage in den Industrieländern, sondern von den steigenden Absatzzahlen in den Märkten der Schwellen- und Entwicklungsländer, insbesondere von Brasilien, China und Indien. Denn die Absatzzahlen in Westeuropa haben sich seit der europäischen Staatsschuldenkrise infolge der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007 bis 2009 insgesamt negativ entwickelt (vgl. Abb. 2) und haben gegenwärtig trotz leichter Erholungstendenzen das Vorkrisenniveau noch nicht erreicht (vgl. VDA 2014). Außerdem stagnieren die Absatzzahlen in Japan seit den 1990er Jahren weitestgehend (vgl. Abb. 2). Die leichten Wachstumstendenzen in Japan seit dem Jahr 2010 sind auf die gezielte Verbilligung der Wechselkurse des Yen gegenüber US-Dollar und Euro (OANDA 2014) durch die japanische Regierung zurückzuführen und weisen nicht auf eine langfristig steigende Nachfrage hin. DIETZ (2012, S.22f.) sieht aber nicht nur die Wirtschafts- und Staatsschuldenkrise in Westeuropa als Ursache, sondern benennt auch die auf lange Zeit gesehene negative demographische Entwicklung in der EU und Japan als Grund dafür, dass „der Automobilmarkt [in der Triade] an die ‘Grenzen des Wachstums’ stößt“. Es zeichnet sich ab, dass langfristig die Wachstumsraten der Märkte der Schwellenländer über denen der westlichen Industrieländer der liegen werden.

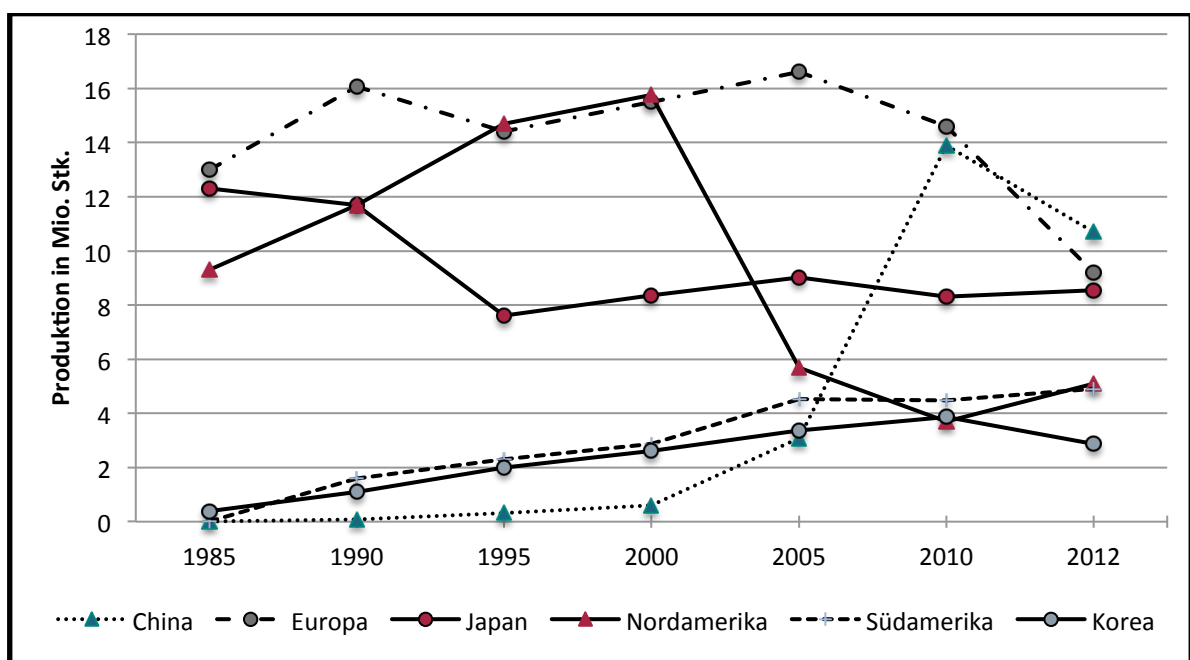
Abb. 2: Entwicklung ausgewählter Absatzmärkte: 1990-2010



Quelle: BJÖRNESJÖ, S. (2012); BMW GROUP (1996); MICHIGAN SENATE (o.J.); ORNL (2013); THE ATLANTIC MONTHLY GROUP (2012); TOYOTA MOTOR CORPORATION (2014b); VOLKSWAGEN (1996); VOLKSWAGEN (2001); VOLKSWAGEN (2006); YANG, Y. (2011)

Neben den Absatzmärkten hat sich auch die globale Verteilung der Produktionsstrukturen seit Mitte der 1980er Jahre verändert. Initiiert worden sind diese Veränderungen im Zuge des Aufstiegs der japanischen Automobilhersteller (v.a. Honda, Suzuki, Toyota) in Europa und den USA. Diese hatten durch ihre erfolgreichen Exportstrategien in Europa und in den USA bedeutende Marktanteile errungen und, um protektionistischen Maßnahmen der jeweiligen nationalen Regierungen vorzugreifen, selbstständig den Ausbau ihrer Exporte limitiert. Damit sie aber dennoch weitere Marktanteile gewinnen konnten, haben die japanischen Hersteller beschlossen, vor Ort im Markt eigene Produktionsstandorte (so genannte „Transplants“) aufzubauen, sodass Fahrzeuge, die dort hergestellt worden sind, im jeweiligen Markt von den Herstellern nicht als Importe deklariert werden mussten und die freiwilligen Exportbeschränkungen eingehalten bzw. umgangen werden konnten. In Europa hat dies dazu geführt, dass 1995 ein Drittel aller verkauften Fahrzeuge japanischer Hersteller in Transplants gefertigt worden sind, in den USA waren es bereits zwei Drittel (vgl. STURGEON und FLORIDA 2000, S.36f. und STURGEON und VAN BIESEBROECK 2010, S.5). Die strategische Verlagerung der japanischen Hersteller vom reinen Export hin zur Produktion in Transplants hat dazu geführt, dass Japan als Standort seit 1985 ein Drittel seines Produktionsvolumens verloren hat. Aus diesem Grund hat gleichzeitig das Produktionsvolumen in den USA und Westeuropa bis zur Jahrtausendwende zugenommen (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Verteilung der globalen Automobilproduktion auf die wichtigsten Produktionsregionen: 1985-2012



Quelle: VDA (1986); VDA (1991); VDA (1996); OICA (2014a); UNITED STATES DEPARTMENT OF TRANSPORTATION (2014)

Durch die verstärkte Erschließung neuer Absatzmärkte in Schwellen- und Entwicklungsländern in den letzten 25 Jahren hat sich auch die Struktur der Automobilproduktion zu Gunsten dieser Regionen verlagert (vgl. Abb. 3). So sind bedeutende Produktionsvolumen aus Europa, Nordamerika und Japan nach Südamerika und vor allem China verlagert worden. China hat sich dadurch nicht nur zum größten Absatzmarkt, sondern auch zum größten Produktionsstandort der Automobilindustrie entwickelt, da die Produktion von weniger als 100 Tsd. Fahrzeugen im Jahr 1990 bis heute auf über 10,7 Mio. Fahrzeuge und der Absatz im gleichen Zeitraum von ca. 500 Tsd. Autos auf fast 14 Mio. Autos angestiegen ist (vgl. Abb. 2 und Abb. 3). Es steht damit besonders für die Veränderungen in der globalen Automobilindustrie.

Getrieben wird die Verlagerung der Automobilproduktion, aber auch der Absatzregionen, durch veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen in der Automobilindustrie. So weisen die großen Märkte der Triade seit Mitte der 1990er Jahre deutliche Sättigungserscheinungen auf und bieten den Automobilherstellern nur noch geringe Wachstumsmöglichkeiten. *„Besides slow growth, automaker's home markets have become much more competitive. There has been an increase in the number of firms selling cars in home markets such as the United States, Germany, and Japan“* (STURGEON und FLORIDA 2000, S.45). Wie bereits betont, stellen die Märkte der Schwellen- und Entwicklungsländer seitdem für die Automobilhersteller der Triade die Absatzmärkte der Zukunft dar. In Verbindung mit protektionistischen Maßnahmen zahlreicher Schwellen- und Entwicklungsländer hat dies dazu geführt, dass Markterschließungen häufig an den Aufbau von Produktionskapazitäten oder die Gründung von Joint Ventures (JV) gebunden worden sind, sodass sich neben der Bedeutung von Absatzmärkten auch die globale Automobilproduktion verlagert hat. Ein Beispiel für die Koppelung zwischen Absatzmarkt und Produktionsstandort durch protektionistische Maßnahmen sind die Eintrittsbarrieren in China, die ausländische Hersteller zu JV mit nationalen Unternehmen zwingen (vgl. GAN 2003, S.544f.).

Durch die Verlagerungen innerhalb der Absatz- und Produktionsregionen ist es auch zu einer Veränderung in der Wettbewerbsstruktur der Automobilhersteller gekommen. So haben die asiatischen Hersteller von Klein- und Mittelklassewagen wie Toyota, Hyundai-Kia und Suzuki den Strukturwandel am Absatzmarkt besser überstanden als deren europäischen und US-amerikanischen Konkurrenten GM, Ford, Peugeot oder Fiat (vgl. Tab. 1). Die deutschen Hersteller in der Premiumklasse (BMW, Audi und Mercedes Benz) haben dagegen ihre internationalen Konkurrenten deutlich im Wachstum übertroffen und nehmen gegenwärtig eine dominierende Position am Markt für Premiumfahrzeuge ein (UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN

2013). Hintergrund dieser Entwicklung ist, dass die US-amerikanischen Hersteller Ford und GM seit den 1990er Jahren aufgrund abnehmender Wettbewerbsfähigkeit sowie struktureller und konjunktureller Schwächen auf ihren Kernmärkten in Nordamerika und Europa mit Produktions- und Umsatzrückgängen zwischen 25% und 30% zu kämpfen haben. Die gegenwärtige Dominanz und das starke Wachstum der deutschen Premiumhersteller ist auf deren starke Präsenz in den Schwellenländern zurückzuführen, wodurch sich die Absatz- und Umsatzrückgänge auf den europäischen Märkten bei gleichzeitigem starkem Wachstum in den aufstrebenden Märkten Asiens nicht nur ausgeglichen, sondern Produktion und Umsatz auch deutlich gesteigert haben (DIETZ 2012, S.26ff.).

Tab. 1: Produktionszahlen ausgewählter Hersteller: 1992-2012

	Herstellerproduktion [in Mio.]					
	1992	1996	2000	2004	2008	2012
Toyota	4.248	4.794	5.897	6.814	9.237	10.104
General Motors	6.764	8.176	8.114	8.066	8.282	9.285
Volkswagen	3.286	3.977	5.106	5.095	6.437	9.254
Renault-Nissan	4.892	4.467	5.213	5.661	5.812	7.565
Hyundai-Kia	874	1.402	2.488	2.766	4.172	7.126
Ford	5.742	6.611	7.206	6.644	5.407	5.595
Fiat**	1.800	2.545	2.639	2.119	4.417	1893
Honda	1.762	2.021	2.469	3.237	3.912	4.110
PSA	2.437	1.975	2.879	3.405	3.325	2.911
Suzuki	888	1.387	1.434	1.976	2.892	2.623
Daimler**	2.782	4.082	4.666	4.620	2.174	2.371
BMW	594*	675*	822*	1.250	1.439	2.065

Quelle: OICA (2014c-f); Grant (2010)

* Absatzzahlen; ** 1992-2004: Produktionsvolumen DaimlerChrysler; 2008 und 2012 Produktionsvolumen FiatChrysler

1.2 Marktentwicklung des US-amerikanischen Absatzmarktes

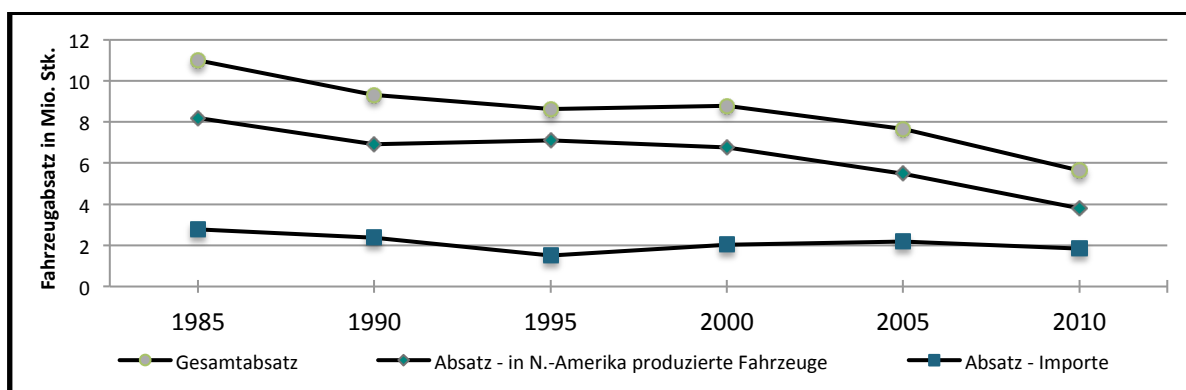
Der Wandel der globalen Automobilindustrie hat sich in besonders starkem Ausmaß auf dem US-amerikanischen Markt niedergeschlagen. Besonders der Aufstieg Chinas zum bedeutendsten Absatzmarkt und Produktionsstrandort (vgl. SUBKAP. 1.1) hat diesem die Vormachtstellung innerhalb der globalen Automobilindustrie streitig gemacht. Um diesen Wandel erfassen zu können und die Eintrittsentscheidung der BMW Financial Services in den US-amerikanischen Absatzmarktes bewerten zu können, ist es notwendig, die Entwicklung des US-amerikanischen Automobilmarktes zu beschreiben.

Der Gesamtabsatz am US-Markt hat entgegen der Entwicklung des weltweiten Automobilabsatzes seit 1985 abgenommen. Statt ehemals elf Mio. verkaufter Fahrzeuge im Jahr 1985 werden gegenwärtig nur noch knapp sechs Mio. Fahrzeuge p.a. in den USA verkauft (vgl. Abb. 4). Im gleichen Zeitraum ist der weltweite Absatz jedoch auf über 65 Mio. Fahrzeuge p.a. angestiegen (vgl. Abb. 1). Zurückzuführen ist dies auf die zunehmende Sättigung des Marktes, was an der Entwicklung der Motorisierungsrate (Fahrzeuge pro 1.000 Bewohner) in den USA abzulesen ist. Diese weist bereits 1985 einen Wert von 685 Fahrzeuge pro 1.000 Einwohner auf und hat sich bis heute nur langsam auf 777/1.000 gesteigert (zum Vergleich: 1970 bis 1975: 479/1.000 auf 556/1.000) (vgl. ORNL 2013). Die Nachfrage auf dem US-amerikanischen Absatzmarkt hat sich damit von einem Erstbedarf hin zum Ersatzbedarf entwickelt. Dies bedeutet, dass die Konsumenten bei ungünstiger Wirtschaftslage eine Ersatzbeschaffung bis zur Erholung der Konjunktur aufschieben können, ohne Einbußen in ihrem Mobilitätsverhalten hinnehmen zu müssen (DIETZ 2012, S.23). Da sich gleichzeitig das Wachstum der US-Wirtschaft verlangsamt hat (vgl. WELTBANK 2014), geht der Absatz auf dem US-Markt kontinuierlich zurück. Neben dem abnehmenden Gesamtabsatz hat sich auch die Zusammensetzung der Herkunft der verkauften Fahrzeuge in den USA verändert. Während der Gesamtabsatz zurückging, verloren die in Nordamerika produzierten Fahrzeuge gegenüber den Importen Marktanteile. So nimmt das Verhältnis zwischen in Nordamerika produzierten Fahrzeugen und Importen von 3:1 im Jahr 1985 auf ein Verhältnis von 2:1 im Jahr 2010 ab (vgl. Abb. 4).

Gleichzeitig veränderte sich die Produktionsstruktur am US-amerikanischen Markt. Denn wie in SUBKAP. 1.1 bereits angesprochen, verfolgten vor allem die japanischen Hersteller ab Mitte der 1980er Jahre nicht mehr ausschließlich eine exportorientierte Strategie, sondern versuchten durch den Aufbau von Transplants in den USA (die selbst auferlegten) Importrestriktionen

zu umgehen und ihre Marktanteile auszubauen. Aus diesem Grund bauten besagte Hersteller bis zur Jahrtausendwende Produktionskapazitäten von ca. 2,5 Mio. Fahrzeugen in den USA auf, sodass zu dieser Zeit mehr als zwei Drittel aller von japanischen Herstellern in den USA verkauften Fahrzeuge aus den US-amerikanischen Transplants der Hersteller stammten (STURGEON und FLORIDA 2000, S.37). „In 2009, transplants in North America have the capacity to assemble more than six million units“ (STURGEON und BIESEBROECK 2010, S.5). Dies zeigt, dass die japanischen Hersteller diese Strategie bis in die jüngste Vergangenheit weiter verfolgt haben. Wie Abb. 5 zeigt, gelingt es den japanischen Herstellern mit diesem Vorgehen, die Marktanteile in den USA auszubauen. So haben sich ihre Marktanteile von ursprünglich 19% im Jahr 1985 auf 42% im Jahr 2013 gesteigert. Vor allem Toyota, das ca. 30% der japanischen Transplants in den USA unterhält, hat von diesem Strategiewechsel profitiert und seine Marktanteile in den USA von 6% (1985) auf 14% (2013) ausgebaut.

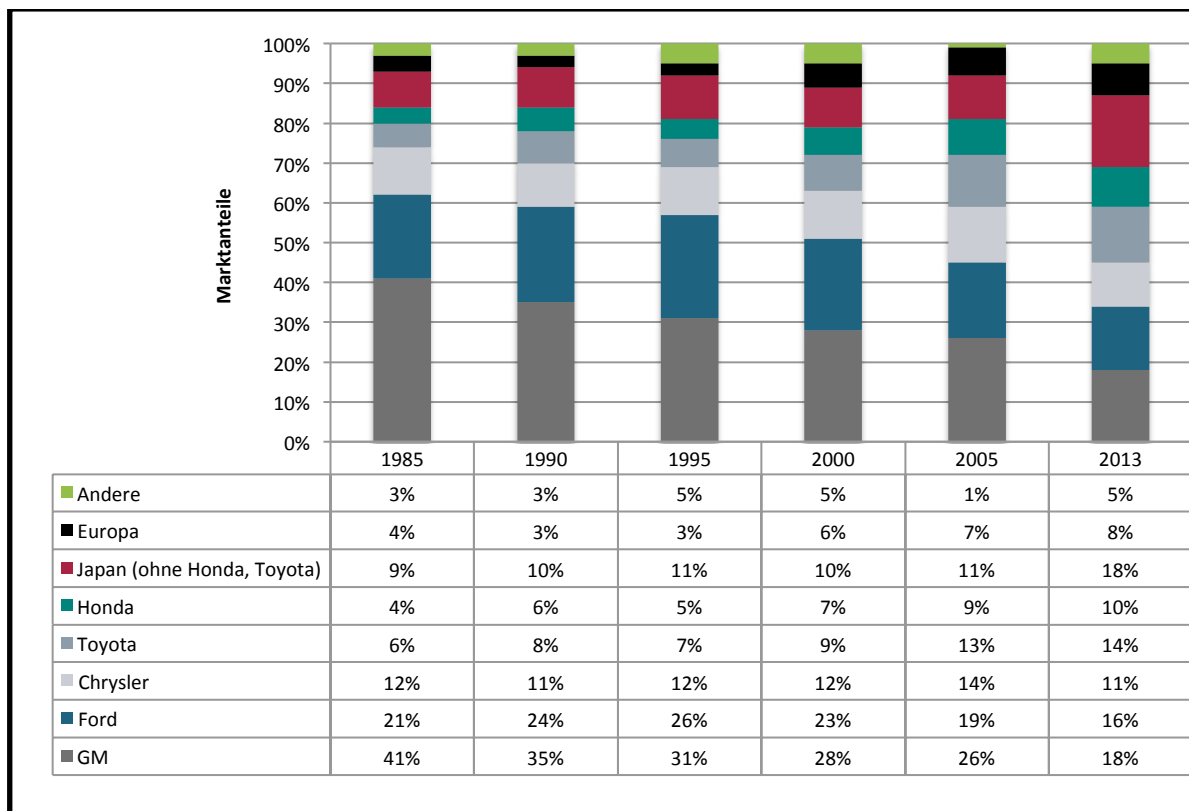
Abb. 4: Entwicklung des US-Absatzmarktes nach Produktionsort des Fahrzeuges: 1985-2010 [ORNL (2013)]



Der Rückgang des Gesamtabsatzes und die Veränderungen in der Produktionsstruktur gingen zu Lasten der US-amerikanischen Automobilhersteller GM, Ford und Chrysler. Sie verloren aufgrund ihrer abnehmenden Wettbewerbsfähigkeit gegenüber ausländischen Herstellern ihre marktbeherrschende Position in den USA und ca. 30% ihrer Marktanteile (vgl. Abb. 5). Zurückzuführen ist der Verlust der Wettbewerbsfähigkeit der US-Automobilhersteller auf verschiedene Veränderungen. LIEBERMAN und SHIGERU (1997, S.73), als ein Beispiel, führen dies auf folgendes zurück: „In Japan, assemblers and suppliers made dramatic inventory reductions and productivity gains [...]. By comparison, we find an unbalanced pattern for the United States: American assembly plants have been streamlined, but parts suppliers have stagnated“. Da die Autoren starke Assoziationen zwischen Lagerbestandsreduzierung und Produktivitätsgewinnen sehen, bedeutet dies für die US-amerikanischen Hersteller, dass sie zu

teureren Preisen die benötigten Komponenten aus der Zulieferindustrie beziehen. Dies hat zur Folge, dass sie entweder mit niedrigeren Gewinnspannen oder zu teureren Preise ihre Autos auf dem heimischen, aber auch auf dem Weltmarkt, platzieren müssen. STURGEON und BIESEBROECK (2010, S.6) benennen zudem „*huge debt loans, high fixed-capital costs, high labor costs, and immense pension and health care commitments to retirees*“ als die Wettbewerbsposition der US-amerikanischen Automobilhersteller schwächende Faktoren, die jedoch erst mit dem Ausbruch der globalen Finanzkrise 2008 ihre volle Wirkung entfaltet haben. Wie in Tab. 1 zu erkennen ist, wirkt sich dies auf ihre Position im Wettbewerb der globalen Automobilhersteller negativ aus, da die US-Hersteller auch ihre dominierende Position auf Weltmarkt verlieren.

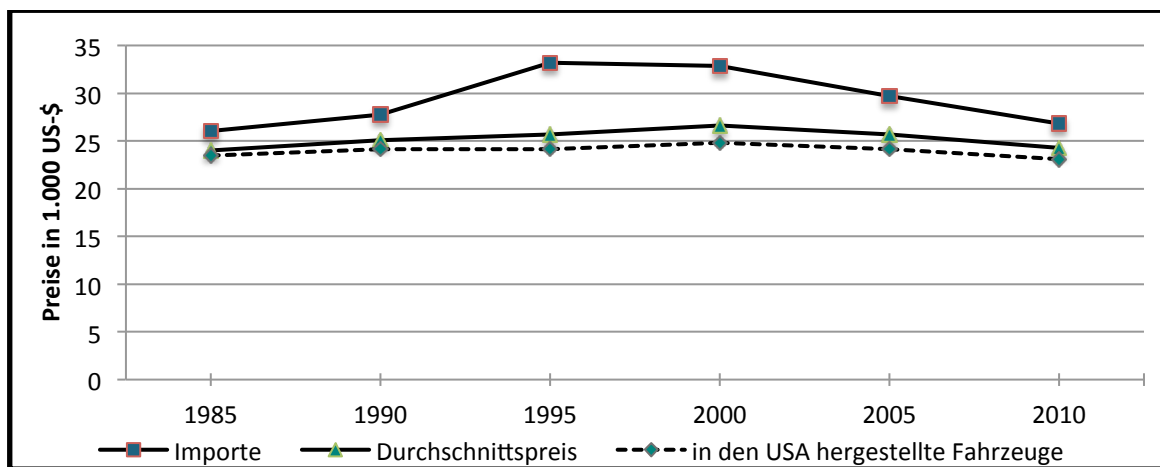
Abb. 5: Marktanteile ausgewählter Hersteller am US-Absatzmarkt: 1985-2010 [in Anlehnung an TRAIN und WINSTON (2007) und WSJ (2014)]



Beachtenswert bei der Entwicklung der Marktanteile von Importfahrzeugen ist, dass sie ihre Marktanteile gegenüber den in Nordamerika produzierten Fahrzeugen nahezu konstant bei rund 20% halten können, obwohl die durchschnittlichen Preise für Importfahrzeuge deutlich über den Durchschnittspreisen am Markt liegen (vgl. Abb. 6). Denn diese Entwicklung wird von der abnehmenden Stärke des Wechselkurses des US-Dollars gegenüber

dem EURO bzw. europäischen Währungen und dem japanischen Yen begleitet, wodurch sich für die Konsumenten am Automobilmarkt Importfahrzeuge der europäischen und japanischen Hersteller verteuern (vgl. Tab. 2). Um dennoch die Importfahrzeuge zu konkurrenzfähigen Konditionen am Markt platzieren zu können, ist es für die importierenden Hersteller notwendig, absatzstützende Maßnahmen in den USA zu ergreifen und durch eigene Finanzdienstleistungsgesellschaften oder Kooperationen mit lokalen Finanzdienstleistern einzugehen.

Abb. 6: Entwicklung der Preise für Neufahrzeuge in den USA – Gewichtet nach Absatzzahlen: 1985-2010 [ORNL (2013)]



Tab. 2: Entwicklung ausgewählter Wechselkurse zum US-\$: 1990-2010

	\$ - ¥	\$ - €**	\$ - DM**	\$ - Franc**	\$ - KRW
1990	144,91	-	1,69	5,76	808,70*
1995	99,68	-	1,53	5,29	790,57
2000	105,05	0,98	-	-	1129,35
2005	103,17	0,76	-	-	1032,51
2010	91,37	0,70	-	-	1136,77

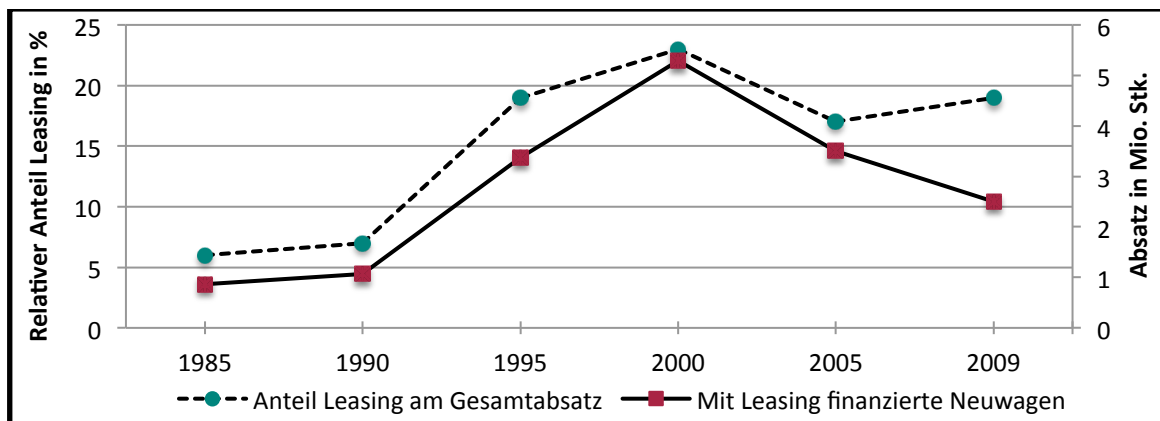
Quelle: OANDA (2014)

* Wechselkurs von 10/1993; ** DM und Franc ab dem Jahr 2000 vom EURO als Gemeinschaftswährung in Deutschland und Frankreich abgelöst; KRW = Südkoreanischer Kwon; DM = Deutsche Mark; ¥ = Japanischer Yen; € = EURO

Dass die Bedeutung von (Captive) Automotive Financial Services für die Wettbewerbsposition auf dem US-amerikanischen Markt zugenommen hat, ist nicht nur den teureren Durchschnittspreisen von Importfahrzeugen geschuldet, sondern auch dem stark angestiegenen Anteilen von Leasingverträgen beim Neuwagenverkauf. Denn seit 1985 hat sich der Anteil von Leasingverträgen am Neuwagenabsatz von 5% p.a. auf knapp 20% p.a. vervierfacht (vgl.

Abb. 7). Um den Absatz zu erhöhen und die eigene Wettbewerbsposition im Markt zu verbessern, bietet sich der Markteintritt mit einer eigenen FS-Gesellschaft für die Hersteller damit an. Zudem ist der Markteintritt mit einer FS-Gesellschaft auch für einen hohen Grad der Marktdurchdringung der Hersteller notwendig, da seit Beginn der 1990er Jahre die Zahl der Neuwagenhändler zurückgegangen ist und sich erst in jüngster Zeit wieder positiv entwickelt hat (NADA 2013). Denn durch den Rückgang bestand bzw. besteht die Gefahr, dass die Marktbearbeitung durch ein engmaschiges Händlernetz nicht mehr möglich ist. Durch Captive Automotive Financial Services kann ein Rückgang der Neuwagenhändler aber eingedämmt und eine flächendeckende Marktbearbeitung sichergestellt werden (vgl. SUBKAP. 2.3 und 3.3).

Abb. 7: Absolute und relative Entwicklung des Leasinggeschäfts in den USA: 1985-2009 [ORNL (2013)]

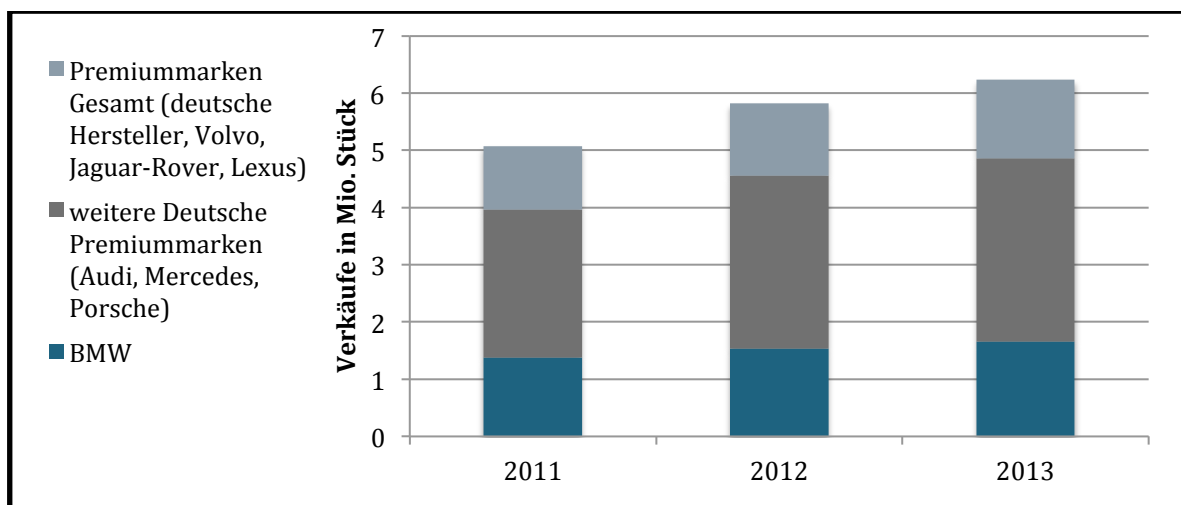


1.3 Wettbewerbsposition der BMW AG

Die BMW AG hat als Automobilhersteller vom Wandel der Automobilindustrie innerhalb der letzten Jahrzehnte deutlich profitieren können und sich die Position des Marktführers im Premiumsegment erarbeitet. Nachfolgend wird die Wettbewerbsposition der BMW AG anhand der Entwicklung innerhalb des Premiumsegments, einem Vergleich des Produktportfolios der Hersteller und der Darstellung der weltweiten Produktionsstruktur der BMW AG kurz skizziert, sowie eine kurze Zusammenfassung der allgemeinen Einschätzung zur Geschäfts-, Risiko- und Chancenentwicklung gegeben.

Innerhalb des Premiumsegments dominiert die BMW AG, wobei sie im globalen Wettbewerb mit allen Premiumherstellern durch 1,65 Mio. verkaufte Fahrzeuge im Jahr 2013 einen Marktanteil von insgesamt 27% erreicht. Im globalen Wettstreit der deutschen Hersteller erreicht die BMW AG mit 34% aller von deutschen Herstellern verkauften Fahrzeugen auf dem Weltmarkt für Premiumfahrzeuge eine noch stärkere Vormachtstellung. Insgesamt hat sich die marktbeherrschende Position im globalen Maßstab über die letzten drei Jahre hinweg als relativ stabil erwiesen. Im Wettbewerb mit den deutschen Konkurrenten sind dagegen geringe Verluste an Marktanteilen zu beobachten (vgl. Abb. 8).

Abb. 8: Verteilung der Marktanteile im globalen Premiumsegment: 2011-2013



Quelle: BMW GROUP (2014a); DAIMLER (2012); DAIMLER (2013); DAIMLER (2014a), GASGOO (2012); JAGUAR LAND ROVER LIMITED (2013); THE GUARDIAN (2014); PORSCHE AG GROUP (2012); PORSCHE SE (2014); TOYOTA MOTOR CORPORATION (2012); TOYOTA MOTOR CORPORATION (2013); TOYOTA MOTOR CORPORATION (2014a); VOLKSWAGEN (2012); VOLKSWAGEN (2013b); VOLKSWAGEN (2013c); VOLKSWAGEN (2014)

Die starke Position gegenüber den Konkurrenten und auf dem Premiumabsatzmarkt begründet sich im Produktportfolio der BMW AG. Herstellerübergreifend ist es nicht möglich, das Produktportfolio eines Herstellers im Premiumsegment eindeutig zu analysieren, da mehrere Dimensionen ein Premiumfahrzeug beschreiben können. So ist es erstens möglich, durch die Preisspanne 50/60.000 € bis 120/130.000 € das Premiumsegment zu beschreiben. Zweitens kann das Produktportfolio durch die Positionierung der Modellreihen durch den Hersteller selbst und drittens durch die Marktsicht des Handels und des Kunden auf die Modellreihen, also wie der Markt die Positionierung des Herstellers einordnet, beschrieben werden. Um dieser mehrdimensionalen Problematik zu begegnen und die verschiedenen Zuordnungen in das

Premiumsegment zu erfassen, wird daher auf das gesamte Produktportfolio jener Hersteller zurückgegriffen, die nach DIETZ (2012) den Premiumherstellern zugerechnet werden können.

Nach dieser Vorgehensweise in der Kategorisierung bearbeiten Hersteller wie Volvo und Jaguar-Landrover lediglich Teile des Marktes, indem sie sich auf die Autoklassen SUV (Sport Utility Vehicle), Limousinen und Cabrio/Coupé fokussiert haben. Die BMW AG dagegen bearbeitet den gesamten Premiummarkt, da alle Fahrzeugklassen dieses Segments angeboten werden. So kann man neben den eben erwähnten Klassen auch Touring-Fahrzeuge, Roadster und Gran Tourismus erwerben. Wie in Tab. 3 zu erkennen ist, bietet damit die BMW AG als einziger Premiumhersteller alle verfügbaren Fahrzeugklassen an. Neben den Unterschieden im Angebot der Fahrzeugklassen bestehen auch Differenzen bei den angebotenen Motorenarten. So stellen neben den klassischen Benzin- und Dieselmotoren nicht alle Premiumhersteller Hybrid- oder Elektromotoren zur Verfügung. Bis auf Jaguar-Landrover und Volvo können zwar alle Hersteller Fahrzeuge einen Hybridantrieb anbieten, Fahrzeuge des Premiumsegments mit reinen Elektromotoren sind dagegen nur im Portfolio von BMW und Audi zu finden. Zusammengefasst setzt sich die BMW AG von ihren Konkurrenten ab, weil nicht nur alle Fahrzeugklassen auf dem Markt angeboten werden, sondern für die Kunden, neben Audi, auch zwei weitere alternative Motorenarten zur Verfügung stehen.

Tab. 3: Produktportfolio ausgewählter Premiumhersteller: 2014

	Fahrzeugart					Motorenart	
	Coupe/ Cabrio	Touring/ GT*	Limousine	SUV**	Roadster	Electric	Hybrid
BMW	X	X	X	X	X	X	X
Mercedes	X		X	X			X
Audi	X	X	X	X		X	X
Porsche	X	X			X		X
Lexus	X		X	X	X		X
Volvo			X	X			
Jaguar-Rover	X		X	X			

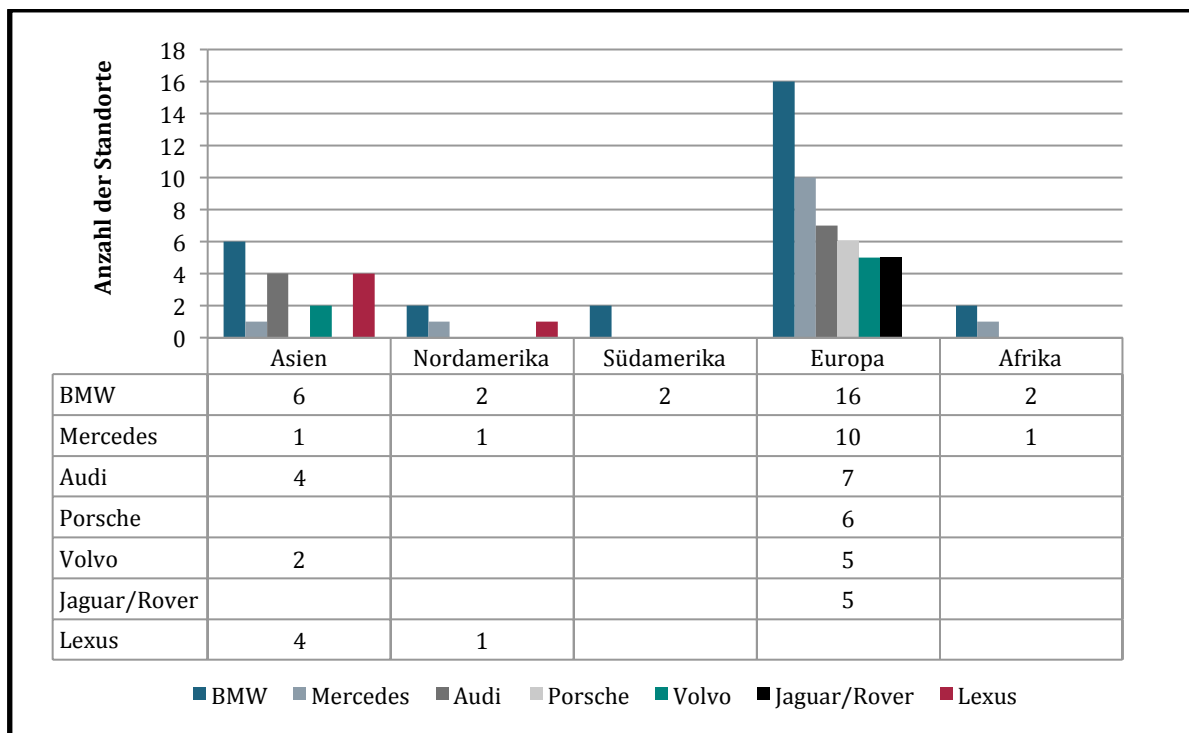
Quelle: AUDI ÖSTERREICH (2014); BMW (2014); JAGUAR LAND ROVER LIMITED (2014a); JAGUAR LAND ROVER LIMITED (2014b); LEXUS INTERNATIONAL (2014a); MERCEDES-BENZ (2014); PORSCHE AG GROUP (2014a); VOLVO CAR CORPORATION (2014a)

* GT = Gran Turismo; ** SUV = Sport Utility Vehicle

Ein weiterer Grundbaustein der Dominanz der BMW AG auf dem weltweiten Markt für Premiumfahrzeuge ist in der Struktur der Produktionsstandorte zu finden. So fertigt die BMW AG als einziger Premiumhersteller in allen für sie strategisch bedeutenden Regionen. Neben

der Heimatregion Europa, die mit 16 Produktionsstandorten das globale Netzwerk der BMW AG dominiert, ist das Unternehmen auch in Asien, hier sowohl in China, Indien als auch innerhalb der ASEAN, in Nord- und Südamerika, sowie in Afrika, hier neben Ägypten auch in Südafrika, vertreten (vgl. Abb. 9). Folge dieser diversifizierten Struktur im Produktionsnetzwerk ist ein direkter Marktzugang zu den entscheidenden globalen Wachstumsmärkten.

Abb. 9: Verteilung der Produktionsstandorte ausgewählter Premiumhersteller weltweit: 2014



Quelle: AUDI (2014); BMW GROUP (2014b); DAIMLER (2014b); JAGUAR LAND ROVER LIMITED (2014c); LEXUS INTERNATIONAL (2014b); PORSCHE AG GROUP (2014b); VOLVO CAR CORPORATION (2014b)

Die BMW AG hat sich durch die Marktanteile, das Produktportfolio und die Verteilung der Produktionsstandorte eine sehr starke Position im Wettbewerb unter den Premiumherstellern erarbeitet. Für die nähere Zukunft erwartet sich die BMW AG, unter Berücksichtigung der konjunkturellen Entwicklungen sowie der Entwicklung der Devisen- und Absatzmärkte und auf Basis der aktuellen Wettbewerbsposition, eine zweigeteilte Entwicklung. So ist davon auszugehen, dass sich auf den gesättigten Märkten (vgl. SUBKAP 1.1) der Wettbewerb unter den Herstellern verstärken wird, während in den dynamischen Wachstumsregionen weitere Möglichkeiten entstehen werden, um die eigene Marktposition zu festigen. Aus diesem Grund geht die BMW AG von einem anhaltenden Anstieg der Absatzzahlen im Pkw-Geschäft aus. Unterstützt wird die Absatzdynamik durch eine Erweiterung des Produktportfolios um drei

neue Modellserien sowie durch mehrere neue Modelle. So wird es zu einer weiteren Steigerung der Abdeckung der Marktnachfrage kommen (BMW GROUP 2014a, S.63ff.).

Die starke Wettbewerbsposition und die positiven Erwartungen zur Entwicklung der Unternehmensgruppe der BMW AG werden in Zukunft von verschiedenen Trends der Automobilindustrie beeinflusst und das Unternehmen mit zahlreiche Herausforderungen konfrontiert. Da die Trends und Herausforderungen nicht nur für ein spezifisches Unternehmen bestehen, sondern für die gesamte Branche auftreten, sollen diese im nachfolgenden Subkapitel für die gesamte Automobilindustrie dargestellt werden. Bei Trends und Herausforderungen, die die BMW AG in besonderem Maße betreffen können, wird explizit darauf verwiesen.

1.4 Herausforderungen und Trends

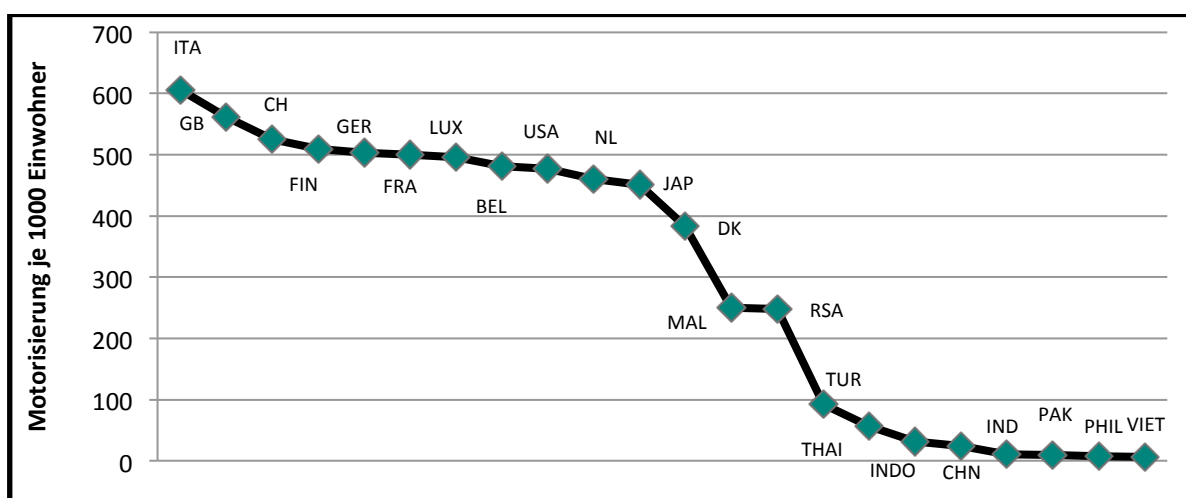
Basierend auf dem Wandel der globalen Automobilindustrie sowie in den zukünftigen Entwicklungen in der Politik und Technik begründet, ist die globale Automobilbranche verschiedenen Herausforderungen und Trends unterworfen. Diese können in die Themenfelder weltweite Absatzmärkte, technologische Innovationen sowie politische Rahmenbedingungen gegliedert werden. Nachfolgend werden die wesentlichen Trends und Herausforderungen für die globale Automobilindustrie kurz beschrieben.

Die Entstehung und Entwicklung neuer Absatzmärkte im globalen Maßstab wird anhand der Motorisierungsrate veranschaulicht. Diese zeigt gegenwärtig eine Zweiteilung der globalen Motorisierung in einerseits fast vollständig motorisierte Industrieländer und andererseits Schwellen- und Entwicklungsländer mit niedriger Motorisierungsrate (vgl. Abb. 10). Damit weisen die Triade-Märkte Japan, Westeuropa und Nordamerika nur noch ein geringes langfristiges Wachstumspotential auf, auch wenn gegenwärtig auf dem westeuropäischen und vor allem nordamerikanischen Markt deutliche Absatzsteigerungen verzeichnet werden (VDA 2014). Denn dieses Wachstum ist dem einmaligen Auflösen von aufgeschobenen Ersatzanschaffungen infolge der Wirtschaftskrisen in diesen Märkten geschuldet. Dagegen besteht in den Schwellen- und Entwicklungsländern durch das langfristig steigende Einkommen in Folge der wirtschaftlichen Entwicklung und in Verbindung mit dem anhaltenden Bevölkerungswachstum ein hohes Absatzpotential für die Automobilhersteller (DIETZ 2012, S.155).

Jedoch wird sich nicht nur regional das Wachstum verlagern, sondern auch segmentbezogen wird die Verlagerung der Wachstumsmärkte in Schwellen- und Entwicklungsländer zu Ver-

änderungen führen. DIETZ (2012, S.156) sieht dies darin begründet, weil „*der starke Zuwachs an Pkw-Verkäufen in Asien vor allem von sogenannten Entry-Level- bzw. Low-Cost-Cars getragen [wird]*“, also von Autos, die keine technischen Besonderheiten, dafür aber eine hohe Alltagstauglichkeit aufweisen. Grundlage dieser Erwartung ist eine Wiederholung des Motorisierungsprozesses, wie er zu Beginn auch in den Triade-Märkten aufgetreten ist. Für die BMW AG bedeutet die segmentbezogene Verlagerung des Absatzes eine wesentliche Herausforderung für die Zukunft, die sowohl die Position im Wettbewerb der Hersteller als auch die Wettbewerbsfähigkeit insgesamt bedroht.

Abb. 10: Motorisierungsrate je 1000 Einwohner - ausgewählte Länder: 2010
[ZUKUNFT MOBILITÄT (2011)]



ITA = Italien; GB = Großbritannien; CH = Schweiz; FIN = Finnland; GER = Deutschland; FRA = Frankreich; LUX = Luxemburg; BEL = Belgien; USA = Vereinigte Staaten von Amerika; NL = Niederlande; JAP = Japan; DK = Dänemark; MAL = Malaysia; RSA = Südafrika; TUR = Türkei; THAI = Thailand; INDO = Indonesien; CHN = China; IND = Indien; PAK = Pakistan; PHI = Philippinen; VIET = Vietnam

Weitere Trends in Bezug auf die Entwicklung und Entstehung neuer Absatzmärkte sind in der zunehmenden Urbanisierung und einem veränderten Kundenverhalten begründet (DIETZ 2012, S.159ff.). Beide Trends haben vor allem auf das Mobilitätsverhalten der Menschen starke Auswirkungen. So ist davon auszugehen, dass die Zunahme des Urbanisierungsgrades unvermindert anhalten wird. Bis 2050 erwarten die Vereinten Nationen einen Anstieg der Urbanisierungsrate auf weltweit über 70%, wobei vor allem in den aufsteigenden Märkten in Afrika, Asien und Südamerika die Urbanisierungsraten stark zunehmen werden (UNITED NATIONS 2012). Die dadurch erwarteten, zunehmenden Umweltbelastungen in den Städten werden die Automobilhersteller vor allem im Bereich der Antriebstechnik vor weitere Herausforderung stellen.

Die Veränderungen des Kundenverhaltens sind im globalen Maßstab nur schwer zu ermitteln. Konsens mehrerer Studien ist es jedoch, wie DIETZ (2012, S.159ff.) herausarbeitet, dass das Auto in den westlichen Industrieländern die Position eines Statussymbols und seinen zentralen Stellenwert im Lebensalltag verliert. Dies ist in einer wachsenden Bedeutung des ökologischen Nachhaltigkeitsgedankens in der Bevölkerung sowie in der zunehmenden Urbanisierung und einer damit einhergehenden Veränderung des Mobilitätsverhaltens begründet. Exemplarisch für den zunehmenden ökologischen, aber auch ökonomischen Nachhaltigkeitsgedanken ist, dass 92% der Konsumenten angeben, dass ein effizienter Kraftstoffverbrauch beim Kauf eines Autos von zentraler Bedeutung ist. Damit ist die Nachhaltigkeit eines Autokaufs wesentlich bedeutender als innovative Sicherheitssysteme (78%) oder Komfort (77%), auch wenn die Motivation dazu vorrangig in erwarteten Kostenersparnissen im täglichen Unterhalt zu finden ist. Unterstrichen wird die wachsende Bedeutung des Umweltgedankens aber dadurch, dass 71% der Konsumenten Umweltfreundlichkeit direkt als entscheidendes Kriterium beim Kauf eines Autos angeben (KPMG INTERNATIONAL 2013, S.6).

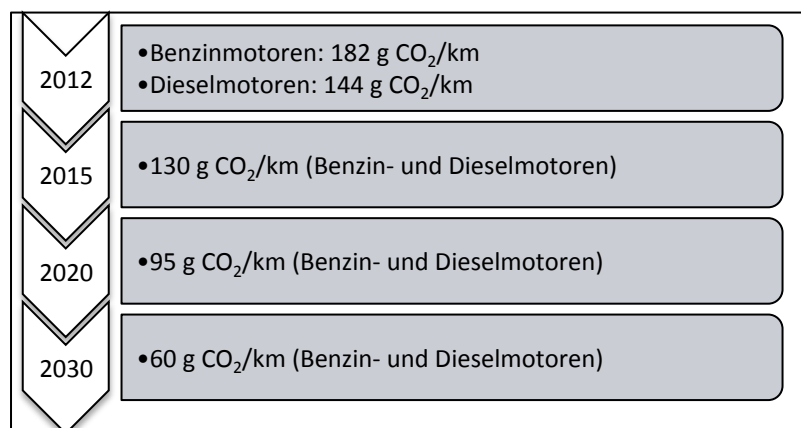
Insgesamt ergibt sich aus den o.g. Trends, die auf einen Wandel hin zu nachhaltiger Mobilität zusammengefasst werden können, ein sich änderndes Anforderungsprofil für die Automobilhersteller. SEIDL, LOCH und CHAHIL (2005, S.439) sehen deshalb bereits eine Veränderung des Leistungsangebots der Hersteller: *„Car manufacturers extend their brands to other consumer product categories, attempting to „immerse“ consumers in a „total brand experience“ that includes, among others, financial, lifestyle, entertainment, and communication products“*. Unterstrichen wird diese Veränderung durch das Produktportfolio der FS-Gesellschaften, das in SUBKAP. 3.3 beschrieben wird.

Dieses neue Anforderungsprofil spiegelt sich auch in den kommenden technologischen Innovationen und sich verändernden politischen Rahmenbedingungen wieder. Beide unabhängig voneinander zu betrachten ist nicht möglich, sodass im Folgenden die Aspekte gemeinsam aufgearbeitet werden. Das zentrale Element in den Bereichen politische Rahmenbedingungen und technologische Innovationen sind die zunehmenden ökologischen Herausforderungen. Diese bestehen darin, dass während eines weltweit steigenden Fahrzeugbestandes zugleich die Emissionen an Treibhausgasen und die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen verringert werden müssen. Neben dem wachsendem Umweltbewusstsein der Konsumenten werden die Automobilhersteller vor allem durch politische Einflussnahme auf die Zielwerte der Emissionsreduktionen und die langfristig stark ansteigenden Kraftstoffpreise bereits dazu gezwungen, alternative Antriebstechnologien zu entwickeln, wobei die Entwicklungsanstrengungen

maßgeblich von staatlichen Subventionsprogrammen, die den Absatz von emissionsarmen Fahrzeugen sowie die technologischen Entwicklungen selbst fördern sollen, mit unterstützt und gesteuert werden (DIETZ 2012, S.152ff.).

Der wichtigste Trend im Bereich der technologischen Entwicklung ist die Entwicklung alternativer Antriebsformen. Denn in keinem vergleichbaren Trend drückt sich die Verbindung zwischen Industrie- und Klimapolitik so deutlich aus, keine andere Herausforderung nimmt auf die Zukunft der globalen Automobilindustrie so starken Einfluss. Beispielhaft für deren Verknüpfung ist auf europäischer Ebene die dauerhafte Reduktion des gesetzlich zugelassenen, durchschnittlichen CO₂-Ausstoßes der Flotten der Hersteller (vgl. Abb. 11). Zwar sind die Regelungen zur Reduktion des CO₂-Ausstoßes der Flotten nur auf europäischer Ebene verpflichtend, doch werden sie sich auch auf den globalen Automobilmarkt auswirken, da die Hersteller nicht nur für den europäischen Markt die Motoren weiterentwickeln und an alternativen Antriebstechniken forschen werden. Betrifft die Reduktion des CO₂-Ausstoßes alleine die Hersteller, so zielt die Energiesteuerreform darauf „*die Besteuerung von Energieträgern und Kraftstoffen zukünftig von deren Energiegehalt und von den CO₂-Emissionen abhängig [zu machen]*“ (VDA 2013, S.57), also die Preise von Diesel- und Benzintriebstoff durch Steuern anzugleichen und die Verbraucher zu belasten.

Abb. 11: Entwicklung der CO₂-Grenzwerte der Flotten der Hersteller in Europa
[DIETZ (2012), S.154]



Neben den Emissionsrichtlinien wird auch durch direkte staatliche Subventionen in Unternehmen politischer Einfluss auf die künftigen technologischen Innovationen genommen und aktive Industrie- und Klimapolitik betrieben. Wie DIETZ (2012, S.166f.) aufzeigt, investieren vor allem die USA und China direkt in die Förderung von Elektromobilität und wollen dadurch einen technischen Vorsprung gegenüber der europäischen, vor allem deutschen Au-

tomobilindustrie generieren, um in der post-fossilen Automobilindustrie eine führende Position zu erringen. Es wird dadurch auch erwartet, dass *„jene Nationen, die heute die Entwicklung von Elektrofahrzeugen und leistungsfähigen Batteriesystemen fördern, dann, wenn sie einen entsprechenden Entwicklungsvorsprung erreicht haben, mittels Grenzwerten und staatlichen Incentives ihren Herstellern einen Wettbewerbsvorteil auf ihren heimischen Märkten verschaffen“* (DIETZ 2012, S.168). Für BMW als Premiumhersteller bedeutet die staatliche Subventionierung seiner internationalen Konkurrenten aus den USA und Asiens langfristig eine wesentliche Bedrohung der Wettbewerbsposition.

Die hier angeführten Trends und Herausforderungen sind jene zentralen Themengebiete, die die Automobilindustrie grundlegend verändern. Sie sind nicht ausschließlich als eine Bedrohung für die etablierten Hersteller und Marktstrukturen anzusehen, sondern bieten vor allem auch die Chance, die eigene zukünftige Marktposition zu festigen bzw. zu verbessern und im Wettbewerb der Hersteller erfolgreich zu bestehen. Zweifelsohne werden sich die Veränderungen nicht nur auf die Forschung und Entwicklung oder den Vertrieb beziehen, sondern auch die anderen vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen erfassen. Durch die Positionierung der Captive Automotive Financial Services in der automobilen Wertschöpfungskette sind die FS somit in hohem Maße von den sich verändernden Rahmenbedingungen der Automobilindustrie betroffen.

2 Captive Automotive Financial Services Gesellschaften

Captive Automotive Financial Services weisen eine starke Verflechtung mit der gesamten automobilen Wertschöpfungskette auf. Aus diesem Grund ist es notwendig aufzuzeigen, wie sich diese Verflechtungen gestalten und welche Bedeutung diese Gesellschaften in der Automobilbranche einnehmen. Daher sollen die Grundbegriffe und Grundlagen zu Captives, deren Vorteile für die Hersteller, ihre Einbettung in die Wertschöpfungskette sowie die spezifischen Herausforderungen und Trends nachfolgend aufgezeigt werden.

2.1 Grundbegriffe und Grundlagen

Grundsätzlich existieren in der Automobilwirtschaft verschiedene Formen von Dienstleistungs- und Finanzdienstleistungsgesellschaften. Im Wesentlichen unterscheidet man diese in herstellerverbundene, im Englischen Captives genannt, und herstellerunverbundene, sogenannten Non-Captives, Finanzdienstleistungsgesellschaften. Beiden gemeinsam ist, dass sie

mindestens ein originäres oder derivatives Finanzprodukt mit direktem oder indirektem Bezug zum Automobil vertreiben. Nachfolgend werden beide Grundformen gegenübergestellt.

Captive Automotive Financial Services sind herstellergebundene Finanzdienstleister in der Automobilindustrie, die in Abhängigkeit der vorhandenen Bankenlizenz originäre oder derivative Finanzdienstleistungen mit direktem oder indirektem Bezug zum Automobil im Business-to-Business und Business-to-Customer Markt anbieten. Diese Definition geht auf DIEHLMANN und HÄCKER (2012, S.125f.) zurück. Sie definieren eine Captive Automotive Financial Services Gesellschaft als „*einen herstellerverbundenen Finanzdienstleister [...] in der Automobilwirtschaft [...], der originäre oder derivative Finanzdienstleistungen am Markt anbietet*“. LORENZ (2001, S.29) weist ergänzend darauf hin, dass die Produkte solcher Gesellschaften einen direkten oder indirekten Bezug zum Automobil aufweisen, wodurch sie mit ihrem Leistungsangebot entweder einzelne Probleme oder komplette Problemfelder des Kunden ansprechen.

Im traditionellen Sinne unterscheiden sich Captives damit gegenüber Universalbanken dadurch, dass nicht das gesamte Spektrum an Bank- und Finanzdienstleistungsprodukten, sondern umfassende Finanzdienstleistungen im Leasing- und Finanzierungsumfeld des Automobils sowie ergänzende automobile Finanz- und Servicedienstleistungsprodukte angeboten werden. In Abhängigkeit des Produktportfolios, der jeweiligen nationalen Gesetzgebung sowie der strategischen Ausrichtung können Captive Automotive Financial Services Gesellschaften heute als Leasing-, Finanzierungs- oder Flottengesellschaften, bzw. in Form von Automobilbanken mit Aktiv- und Passivgeschäft auftreten (DIEHLMANN und HÄCKER 2012, S.126). Nachfolgend werden die einzelnen Formen kurz beschrieben.

Captives in Form von Leasing- und Finanzierungsgesellschaften sind Finanzdienstleistungsunternehmen, die darauf spezialisiert sind, spezielle Leasing- und Finanzierungsprodukte für die Konsumenten bereitzustellen, um den Absatz des eigenen Automobilherstellers zu stützen. Dies inkludiert ebenfalls die Händlerfinanzierung mittels Einkaufs- und Investitionskrediten. (vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON 2014e und AKA 2014). Wenn Captives als Flottengesellschaften auftreten, so verfolgen sie das Ziel, alle strategischen und operativen Aufgaben im Fuhrparkmanagement in Form von Finanz- und Serviceprodukten zu vertreiben und besonders das gewerbliche Kundensegment zu erschließen (ZIERINGER 2010a, S.115). Wenn sie als Automobilbank am Markt agieren, setzt dies voraus, dass eine spezifische Bankenlizenz vorhanden ist, sodass das Produktportfolio für Endkunden um „klassische“ Bankprodukte wie

Depots, Kreditkarten oder Sparanlagen erweitert und Aufgaben der Konzernfinanzierung und des Risikomanagements übernommen werden können (JÜNIGK 2009, S4f.).

Bei der Betrachtung von Captives ist außerdem hervorzuheben, dass sie vorrangig mit der Absatzfinanzierung der Fahrzeuge jenes Konzerns beauftragt sind, dem sie rechtlich zuzuordnen sind (LORENZ 2001, S.49). Daraus ergeben sich besonders im Neuwagengeschäft wesentliche Wettbewerbsvorteile für Captives, da sich beim Autokauf ein positives Markenimage am Point of Sale¹ auch beim Finanzierungsgespräch positiv auf die Konditionengestaltung auswirkt (DIEHLMANN und HÄCKER 2012, S.126). Außerdem sind Captives direkt durch ihre Vertragshändler bei der Generierung des Kreditbedarfs beteiligt und können dadurch im Bedarfsfall das Leistungsangebot durch weitere (Finanz-)Dienstleistungen ausweiten (LORENZ 2001, S.50). Diese Bindung der angebotenen Leistungen an die Konzernmarken und Vertriebspartner ist ein wesentlicher Unterschied zu den Non-Captive Automotive Financial Services Gesellschaften (Non-Captives).

Denn als *„Non-Captives werden die Finanzdienstleister bezeichnet, die markenunabhängige Absatz- oder Einkaufsfinanzierung für die Handelsorganisationen unterschiedlicher Automobilhersteller, die Asset Finanzierung für gewerbliche Unternehmenskunden sowie markenunabhängiges Flottenleasing oder Fuhrparkmanagement betreiben“* (LORENZ 2001, S.50). Dieser Gruppe sind vor allem institutionelle Finanzdienstleister wie die *„Leasinggesellschaften der Kreditinstitute, händler eigene Leasinggesellschaften, unabhängige Spezialbanken sowie die Kreditinstitute der Automobilhändler“* zuzurechnen (LORENZ 2001, S.50), wodurch die Heterogenität im Bereich der herstellungebundenen Finanzdienstleistungsgesellschaften offensichtlich wird. Der Fokus der Non-Captives liegt zudem im gewerblichen Flottenmanagement sowie in der Neu- und Gebrauchtwagenfinanzierung. Es ist jedoch auch möglich, wie LORENZ (2001, S.50) erwähnt, dass Non Captives für Importeure von Neu- und Gebrauchtwagen, die keine eigenen Captive Bank- oder Leasinggesellschaften unterhalten, Captive-Funktionen wahrnehmen.

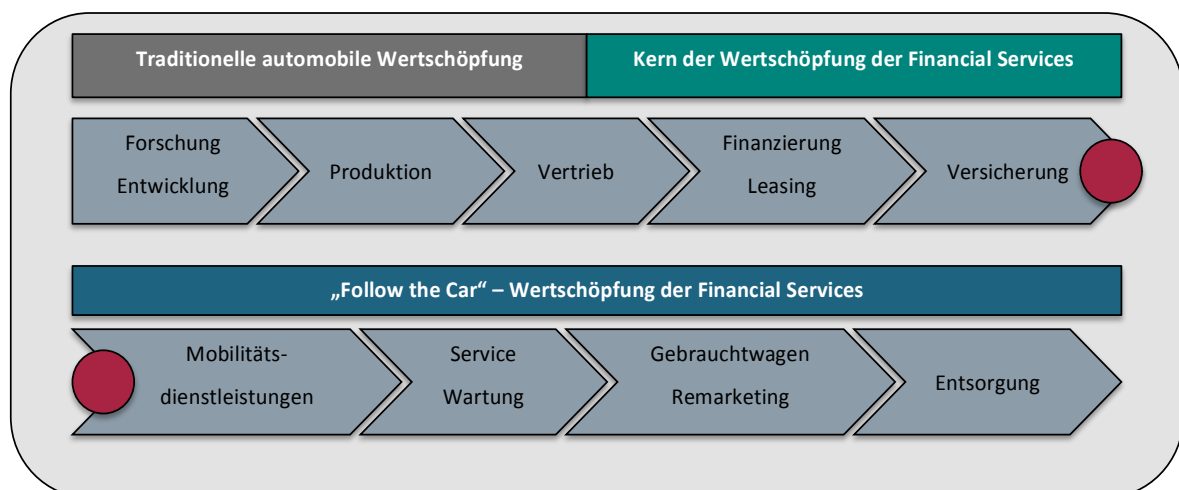
Die einfache Unterscheidung zwischen Captives und Non-Captives anhand ihrer Markenabhängigkeit ist aber durch die angepasste Gruppenfreistellungsverordnung der Europäischen Union von 2002 zumindest auf dem europäischen Markt nicht mehr möglich. Denn die Verordnung hat zu einer Liberalisierung des europäischen Automobilmarktes geführt, *„indem sie*

¹ Point of Sale: Verkäuferarbeitsplatz im Autohaus

Händlern die Möglichkeit bietet, Verkaufs- und Serviceniederlassungen europaweit unabhängig vom Automobilhersteller zu eröffnen“ (DIEHLMANN und HÄCKER 2012, S.128). Folge der Liberalisierung ist, dass Captives mit dem Themenfeld der Fremdmarkenfinanzierung fort-dauernd konfrontiert werden, da zunehmend der Automobilhandel durch Mehrmarkenhändler erschlossen wird. Alle Automobilhersteller sehen seitdem eine Bedrohung ihres Kundenbestandes nicht nur durch andere Captives, sondern auch durch Non-Captives. Allerdings erkennen sie auch die neue Möglichkeit, durch Mehrmarkenhändler Nicht-Markenfahrer zu erreichen. Um keine Kannibalisierung der Konzernmarken durch die Mehrmarkenhändler zuzulassen, haben zahlreiche Captives unter neutralen Markenbezeichnungen im Internet ein Angebot zur Fremdmarkenfinanzierung geschaffen (DIEHLMANN und HÄCKER 2012, S.128).

Unabhängig davon, ob es sich um Captives oder Non-Captives handelt und ob markenabhängige oder -unabhängige Leistungen angeboten werden, besteht eine starke Integration der automobilen Finanzdienstleister in die Wertschöpfungskette der Automobilwirtschaft. Zu Beginn der Wertschöpfungskette in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Produktion stehen die FS zwar nicht im Vordergrund. Mit dem Vertrieb des Automobils greifen sie aber wesentlich in die automobile Wertschöpfungskette ein, indem Kredit- und Leasingangebote, Versicherungs- und Serviceprodukte sowie eine Vielzahl an Mobilitätsdienstleistungen platziert werden (vgl. Abb. 12). Sie erweitern damit insgesamt die automobile Wertschöpfungskette, wobei Captives ihren übergeordneten Herstellern eine Downstream-Verlängerung ermöglichen. Insgesamt wird damit das breite Leistungsspektrum von Captives und Non-Captives, das in SUBKAP. 3.3 eingehender beschrieben wird, bereits angedeutet.

Abb. 12: Die erweiterte automobile Wertschöpfungskette mit Financial Services [in Anlehnung an DIETZ und BRACHAT (2001), S.52 und DIEHLMANN und HÄCKER (2012), S.2]



Neben der Definition und der Einordnung von Captives in die automobilen Wertschöpfungskette ist es abschließend notwendig, die konzernrechtlichen Eingliederungsmöglichkeiten der Captives in die Automobilkonzerne zu erläutern. Dies ist erforderlich, da die rechtliche Einbindung unter anderem für mögliche Niederlassungen und eine Internationalisierung der Captives eine hohe Relevanz besitzen. Dabei sind grundsätzlich zwei unterschiedliche Strukturen möglich, die anhand des Volkswagen Konzerns und der BMW Group veranschaulicht werden können. Die Volkswagen FS AG ist als 100%ige Tochtergesellschaft der Volkswagen AG eine eigene juristische Person, die als eigenständiger Teilkonzern ihr operatives Geschäft auf internationaler Ebene über eigene Tochtergesellschaften abwickelt und sich in der Öffentlichkeit offen und transparent präsentiert. *„Im Gegensatz dazu ist die Bezeichnung BMW Financial Services eine Geschäftsbezeichnung der BMW Bank GmbH und eine Sparte innerhalb der BMW AG. Die operativ tätigen BMW Financial Services Einheiten sind in ihren jeweiligen Ländern in unterschiedlicher Form mit dem Automobilhersteller verbunden“* (DIEHLMANN und HÄCKER 2012, S.129). Ein offener Auftritt der BMW Financial Services ist zudem nur rudimentär gegeben (DIEHLMANN und HÄCKER 2012, S.129). Da sich die Arbeit im weiteren Verlauf auf Captive Financial Services fokussiert wird in den nachfolgenden Subkapiteln nicht mehr näher auf Non-Captives eingegangen.

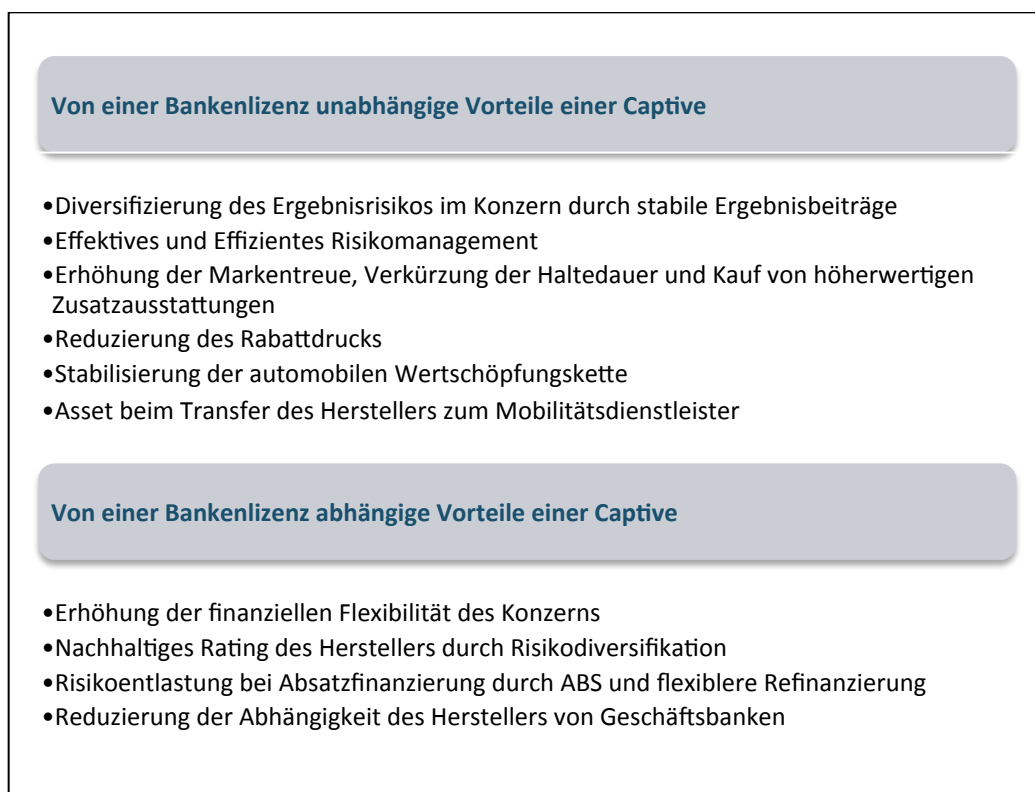
2.2 Vorteile für Hersteller

Nachdem Captives und Non-Captives beschrieben sowie die verschiedenen Erscheinungsformen und die Positionierung in der automobilen Wertschöpfungskette aufgezeigt worden sind, soll nun auf die Bedeutung von Captives für die Automobilhersteller eingegangen werden. Grundsätzlich ist dabei zu beachten, dass die steigende Bedeutung von Captives für die Hersteller darin begründet ist, dass in Westeuropa, Japan und den USA die Märkte weitestgehend gesättigt sind und gleichzeitig auf den Wachstumsmärkten in Asien, Afrika und Südamerika eine steigende Wettbewerbsintensität zu beobachten ist. Die globalen Überkapazitäten der Hersteller bestehen aber weiterhin und die Profitabilität der Automobilkonzerne sowie auch die der Händler nimmt anhaltend ab. Zudem ist zu beachten, dass Automobilhersteller mittels ihrer Captives das konzernstrategische Ziel verfolgen, *„ihre Aktivitäten auf profitable Geschäftsfelder im Finanzdienstleistungssektor zu diversifizieren“* (DIEHLMANN und HÄCKER 2012, S.132).

Vor diesem Hintergrund benennen HÄCKER und STENNER (2013, S.5) zehn zentrale Punkte, um die Bedeutung von Captives für einen Automobilhersteller zu beschreiben (vgl. Abb. 13).

Inhaltlich weisen die angeführten Punkte darauf hin, dass eine detaillierte Betrachtung der Bedeutung von Captives für die Hersteller grundlegend von der Ausstattung mit einer entsprechenden Bankenlizenz abhängt. Dabei gilt, dass, in Abhängigkeit von der Art des betriebenen Bankgeschäfts, je nach nationaler Rechtslage verschiedene Arten von Bankenlizenzen existieren (vgl. BAFIN 2014). Daher werden im Folgenden die zentralen Vorteile oder auch Eigenschaften nach der Bedeutung des Vorhandenseins einer Bankenlizenz differenziert in zwei Blöcke betrachtet. Dabei gilt, dass die Relevanz von Vorteilen ohne eine bestimmte Bankenlizenz auch für Captives mit einer entsprechenden Bankenlizenz Gültigkeit besitzt, Elemente und Vorteile, die von einer entsprechenden Bankenlizenz abhängen jedoch keine Gültigkeit für Captives ohne diese entsprechende Bankenlizenz aufweisen. Elemente, die von einer spezifischen Bankenlizenz unabhängig sind, haben damit einen allgemeinen Charakter und werden als Erstes eingehender betrachtet.

Abb. 13: Vorteile einer Captive für Automobilhersteller [HÄCKER und STENNER (2013)]



Der erste generelle Vorteil von Captives kann als Risikomanagement zusammengefasst werden. So ist es möglich, dass die Hersteller durch einen stabilen Ergebnisbeitrag der Captives das Ergebnisrisiko im Konzern diversifizieren und das Bonitätsrisiko reduzieren. Dies gelingt, da das stark konjunkturabhängige Kerngeschäft der Hersteller durch zusätzliche Erträge aus

dem sehr profitablen Finanzdienstleistungssektor, insbesondere im Versicherungssektor, stabilisiert wird. Die Bedeutung für das Konzernergebnis verdeutlichen die Anteile der Captives von 25% bis 40% am Gesamtergebnis der Hersteller. Unterstrichen wird der stabilisierende Effekt dadurch, dass während der Krisenjahre 2008 und 2009 Daimler Financial Services einen Gewinnbeitrag von 32% am Gesamtergebnis erreicht hat und so wesentlich zur Stabilisierung des Bonitätsrisikos der Daimler AG beigetragen hat (vgl. HÄCKER und STENNER 2013, S.8 und DIEHLMANN und HÄCKER 2012, S.132).

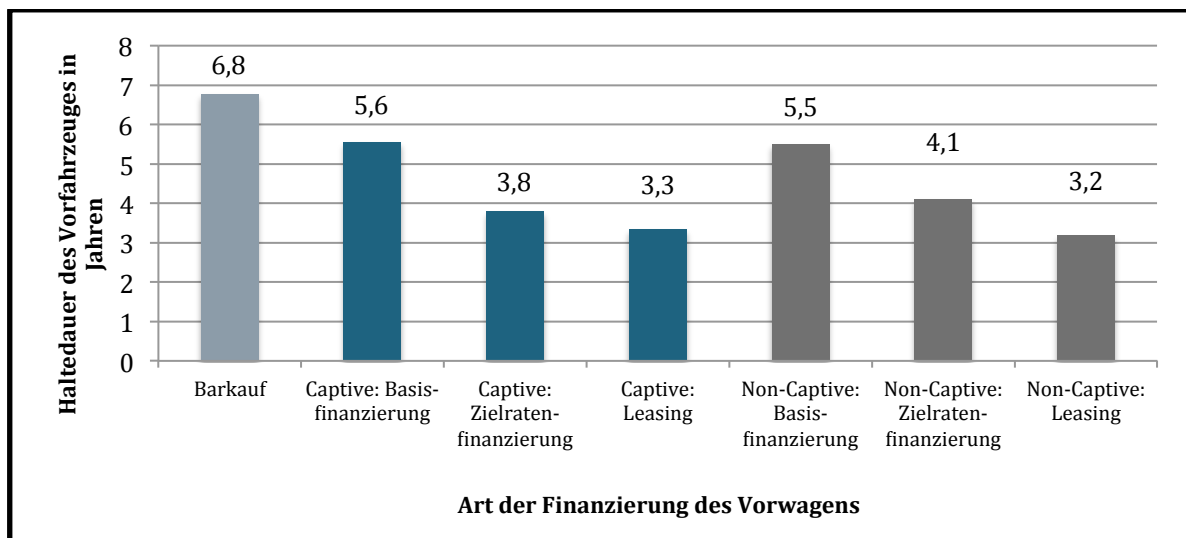
Durch Captives ist zudem ein effektives und effizientes Risikomanagement möglich. Hintergrund dieser Eigenschaft ist, dass sie eine große Nähe zum Produkt Auto aufweisen und auf eine langjährige Datenhistorie bezüglich kalkulierter Restwerte und tatsächlichen Marktpreisen zu den verschiedenen Fahrzeugmodellen zurückgreifen können. Dadurch ist es ihnen möglich, die mit dem Vertrieb von Konzernprodukten verbundenen Risiken besser zu beurteilen als Non-Captives oder Hausbanken, sodass präzisere Restwertprognosen abgegeben und die Bilanzen im Bereich der Restwertrisiken entlastet werden können (HÄCKER und STENNER 2013, S.10). Zusammengefasst leisten Captives damit einen Beitrag zum Risikomanagement des Gesamtunternehmens, indem sie das Ergebnisrisiko im Konzern und gleichzeitig das Restwertrisiko in der Bilanz reduzieren.

Unter den Stichworten Kundenbindung bzw. Markentreue lässt sich ein zweiter allgemeiner Vorteil von Captives für die Automobilhersteller formulieren, der insgesamt als der bedeutendste allgemeine Vorteil bewertet werden kann. Er ergibt sich aus der Verlängerung der Wertschöpfungskette und entsteht nach HÄCKER und STENNER (2013, S.13) unter anderem durch Up-Selling-Potentiale. Eine hohe Bedeutung erlangen Kundenbindung und Markentreue vor allem in den gesättigten Märkten der Triade, da Neukundengewinnung allgemein teurer ist als Bestandskunden weiter als Geschäftspartner zu erhalten. Notwendig wird eine intensive Kundenbetreuung, weil Kunden bei einem High-Involvement-Produkt wie dem Auto nach einer umfassenden und individuellen Kundenbetreuung verlangen (DIETZ 2012, S.108f.).

Zusammengefasst resultiert eine starke Kundenbindung in einer höheren Markentreue, kürzeren Haltedauer und höherwertigen Ausstattung, wie am Beispiel BMW aufgezeigt werden kann (vgl. Abb. 14 und Abb. 15). Begründet liegt die höhere Markentreue und kürzere Haltedauer zum einen in den spezifischen Ansätzen zur Kundenbindung und Wiedermotorisierung am Ende der Vertragslaufzeit, zum anderen in einem nachhaltigen Customer Relationship

Management (CRM), das darauf abzielt, am Vertragsende die Geschäftsbeziehungen mit dem Kunden aufrechtzuerhalten. Captives gelingt es damit, trotz einer durch Qualitätsverbesserungen ermöglichten längeren Haltedauer von bis zu sieben Jahren die Haltedauer bei Leasing- oder Finanzierungsverträgen maßgeblich zu verringern und somit die Nachfrage am Automobilmarkt zu stabilisieren bzw. zu erhöhen (BRAKENSIEK und SCHLÜTER 2010, S.74f.).

Abb. 14: Haltedauer des Vorfahrzeuges in Abhängigkeit der Finanzierungsform: 2010 [BRAKENSIEK und SCHLÜTER (2010), S.75]

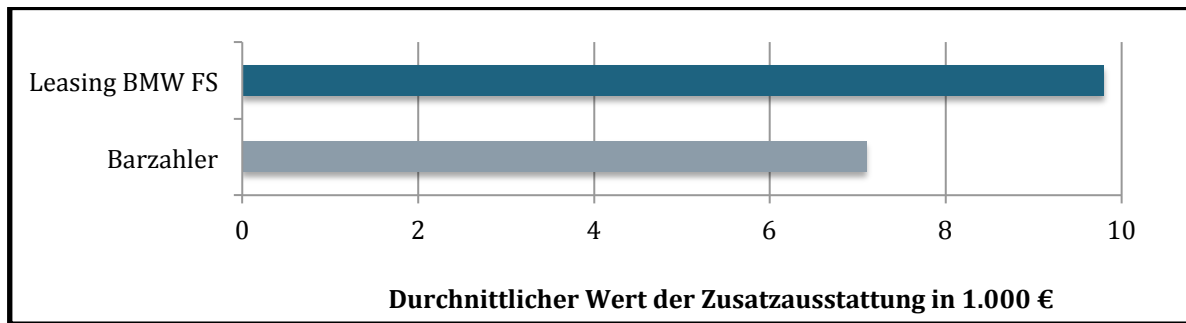


Zudem gelingt es Captives durch den Verkauf eines Leasing- oder Finanzierungsvertrages dem eigentlichen Kaufpreis des Autos aus Kundensicht keine Relevanz mehr zukommen zu lassen, da die monatlichen Raten in den Vordergrund gestellt werden und der Kaufpreis als Nettobarwert nicht mehr angewendet wird. Damit wird es möglich, dem Kunden vermehrt Zusatzausstattungen zu verkaufen (= Up-Selling), da diese die monatliche Rate weniger stark beeinflussen als den effektiven Kaufpreis (HÄCKER und STENNER 2013, S.14). Wie Abb. 15 verdeutlicht, führt dies am Beispiel BMW zum Kauf von Zusatzausstattung im Wert von durchschnittlich 2.600 € mehr als bei einem Barkauf.

Durch die abnehmende Relevanz des Kaufpreises als Nettobarwert bei der Berechnung der Leasing- oder Finanzierungsraten entsteht ein weiterer Vorteil, den die Hersteller durch die Captives generieren können. Denn durch die Captives ist es den Herstellern möglich, den Rabattdruck, der durch die Rabattangebote von Non-Captives entsteht, zu mindern, indem über die Finanzierungsprodukte der Captives die Preispositionierung der eigenen Fahrzeugmarken erfolgt. Dies führt dazu, dass der Angebotspreis für Kunden der Captives durchschnittlich um mehr als 1.500 € höher liegt als bei Kunden von Non-Captives. Außerdem führt es dazu, dass

auch die gewährten Rabatte auf den Angebotspreis um 3% oder rund 700 € niedriger ausfallen als bei Non-Captives oder Barzahlern (HÄCKER und STENNER 2013, S.14).

Abb. 15: Gegenüberstellung der durchschnittlichen Ausgaben für Zusatzausstattung beim Autokauf im Jahr 2012 – differenziert nach Leasing-Kauf und Barkauf [BMW GROUP (2012a)]

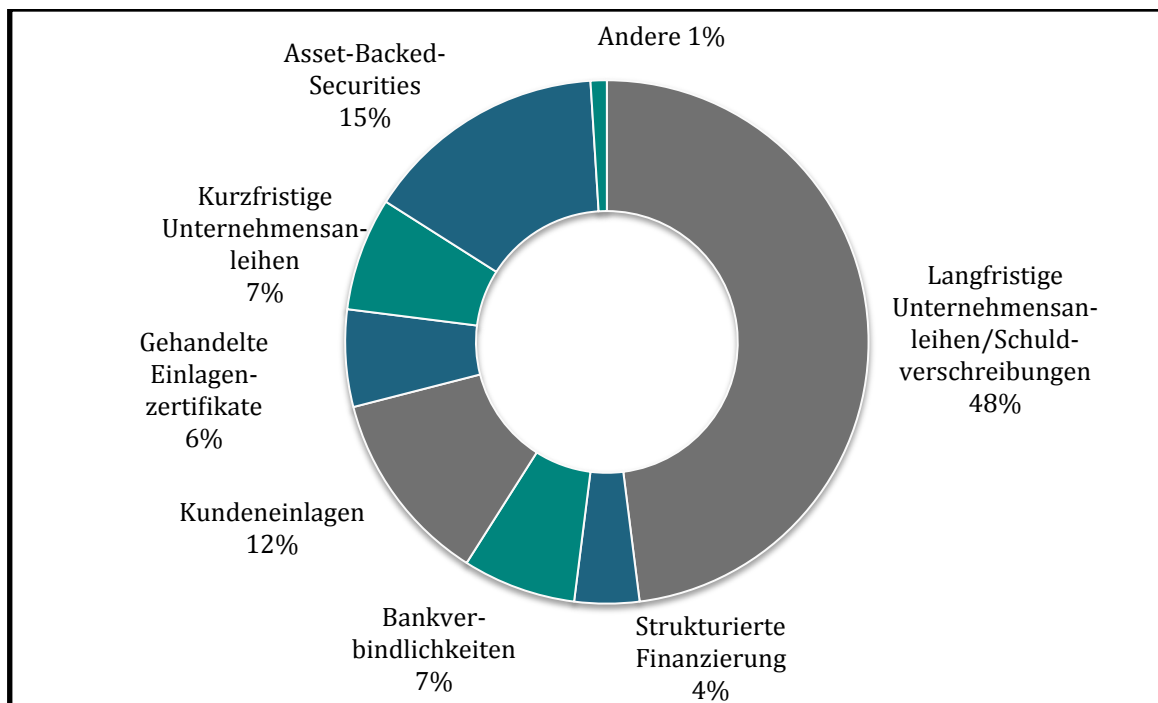


Ein letzter von einer Bankenlizenz unabhängige Vorteil, den Captives für die Automobilhersteller darstellen, ist im Trend zu Mobilitätsdienstleistungen begründet. Derzeit sind die Automobilhersteller lediglich als Lieferant der Hardware Automobil im Mobilitätssegment präsent. Im Zuge einer immer älter werdenden Gesellschaft in den Industrienationen, der steigenden Anzahl an kleinen Haushalten und dem Wandel im Mobilitätsverhalten, bei dem der Besitz eines Autos nicht mehr Voraussetzung für Mobilität ist, werden die Hersteller langfristig in ihrer Existenz bedroht. Denn im Trend „Nutzen statt Besitzen“ steigt die Nachfrage nach alternativen Mobilitäts- und mobilen Nutzungskonzepten oder altersgerechter Mobilität, wobei das Automobil nicht mehr im Vordergrund steht. Da Captives als Dienstleister bereits auf langjährige Erfahrungen in Servicekultur, -prozessen und -produkten zurückgreifen können, sind sie das zentrale Element, um den Automobilhersteller zu einem Mobilitätsdienstleister zu transformieren (vgl. HÄCKER und STENNER 2013, S.16 und DIEHLMANN und HÄCKER 2012, S.151f.).

Beziehen sich die von der Art der Bankenlizenz unabhängigen Vorteile von Captives vor allem auf absatzseitige Elemente im automobilen Geschäftsfeld, so fokussieren sich die Vorteile von Captives je nach Art der vorliegenden Bankenlizenz verstärkt auf die Refinanzierung und die Bonität des Gesamtkonzerns. Im Bereich der Konzernrefinanzierung verschaffen Captives mit einer entsprechenden Bankenlizenz den Automobilkonzernen den Vorteil, die finanzielle Flexibilität zu steigern. Denn der Konzern ist in der Lage, seinen Finanzbedarf nicht mehr ausschließlich über die Ausgabe von kurz- und langfristigen Unternehmensanleihen oder Schuldverschreibungen zu decken, sondern auch durch gehandelte Einlagenzertifika-

te, Kundeneinlagen, strukturierte Finanzierung (vgl. Abb. 16) oder Zentralbankfazilitäten (HÄCKER und STENNER 2013, S.12). Ein wichtiges Element der Refinanzierung stellen auch Asset-Backed-Securities (ABS) dar. Wie HÄCKER und STENNER (2013, S.11) betonen, sind ABS eine besonders attraktive Refinanzierungsmöglichkeit, wenn Kreditforderungen verbrieft werden, da das Ausfallrisiko der verbrieften Leasing- und Finanzierungsverträge auf den Käufer übergeht, der Kundenkontakt und das Inkasso jedoch bei der Captive verbleiben (PROFF und PROFF 2008, S.80f.). Die Verbriefung von Fahrzeugrestwerten dagegen ist vergleichsweise komplex und teuer, jedoch fester Bestandteil des aktiven Restwertmanagements einer Captive. Zudem kann durch ABS-Transaktionen auch aktives Bilanzmanagement für den Konzern betrieben werden, da über den vereinbarten Selbstbehalt der Captive die Risikobelastungen für den Konzern gesteuert werden, wobei jedoch die Ausfallquoten im Kreditportfolio selbst in den Krisenjahren 2008 und 2009 nicht über ein Prozent angestiegen sind (HÄCKER und STENNER 2013, S.11). Zusammengefasst führen Verbriefungen und ABS zu einer erhöhten Liquidität, Schuldenabbau mit einhergehender Erhöhung der Eigenkapitalquote sowie geringeren Eigenkapitalkosten.

Abb. 16: Finanzierungsstruktur der BMW Group im Jahr 2013 [BMW GROUP (2013a)]



Falls die Captives mit einer geeigneten Lizenz ausgestattet sind, können sie für den Automobilkonzern den Vorteil bieten, die Refinanzierung durch ihren direkten Zugang zur jeweiligen Zentralbank zu unterstützen. So ist es ihnen mit der entsprechenden Lizenz möglich, in kon-

junkturell schwachen Phasen bei den Zentralbanken überschüssiges Kapital zu entsprechenden Konditionen sicher anzulegen, wenn die Anlage bei den üblichen Geschäftsbanken als unsicher oder stark risikobehaftet gewertet wird. Außerdem besteht über die Zentralbanken die Möglichkeit, in einem Krisenfall Finanzmittel und Garantien zu beantragen und so die Konzernfinanzierung aufrechtzuerhalten (HÄCKER und STENNER 2013, S.12). Zusammengefasst können Captives in Abhängigkeit der vorhandenen Bankenlizenz damit auf vielfältige Weise die Refinanzierung des Konzerns unterstützen. Neben Verbriefungen von Finanzierungs- und Leasingverträgen und Restwertrisiken gelingt dies auch durch einen direkten Zugang zu Zentralbanken.

Die Reduzierung der Refinanzierungskosten und –risiken führt zum weiteren Vorteil, dass Captives in der Bonitätsbewertung für die Automobilkonzerne positive Auswirkungen haben können. So ist es durch Captives möglich, dass sich das Rating des Automobilkonzerns verbessert, wenn in Krisenphasen staatliche Stützungsmaßnahmen für private Finanzinstitute wahrscheinlich sind und das Land selbst ein entsprechendes Rating besitzt, da die Ratingagenturen dann bereit sind, das Rating des Konzerns um wenige Stufen zu verbessern, wenigstens aber von einer Herunterstufung abzusehen. Im Rückschluss führt dies zu reduzierten Refinanzierungskosten an den Märkten. Aber auch insgesamt stabilisieren Captives das Rating des Konzerns, da er durch die Risikodiversifikation und die breitere Aufstellung in der Refinanzierung weniger stark konjunkturellen Schwankungen ausgesetzt ist (HÄCKER und STENNER 2013, S.10ff.).

Zusammengefasst ergeben sich damit in der Beziehung zwischen Automobilkonzern und Captives zahlreiche Vorteile. Vor allem im Kundenmanagement, in der verlängerten Wertschöpfungskette, einem effektiveren Risikomanagement, einer diversifizierteren Refinanzierungsstruktur sowie einem nachhaltigeren Rating sind die Vorteile von Captives für die Automobilkonzerne zu finden. Neben der Verbindung zum Automobilkonzern bestehen aus Sicht der Captives jedoch auch Beziehungen zu anderen Akteuren der Automobilindustrie. Diese Verbindungen sollen im nachfolgenden Subkapitel näher dargestellt werden.

2.3 Einbettung in die Wertschöpfungskette

Eine starke Einbettung der Captives in die automobilen Wertschöpfungskette ist bereits in den vorangegangenen Punkten mehrmals angedeutet und in Abb. 12 dargestellt worden. Durch diese starke Integration in die Wertschöpfungskette bestehen verschiedenartige Beziehungen

der Captive mit anderen in der Wertschöpfungskette integrierten Akteuren, die einer näheren Betrachtung bedürfen. Zu den wesentlichen Akteuren sind neben den Automobilherstellern vor allem auch die Handelsorganisationen zu zählen. Zwar ist es erforderlich, die Schnittstellen zwischen diesen Akteuren und zu den Kunden bei Zeiten neu zu definieren und einzustellen, doch hat sich im Beziehungsgefüge eine grundlegende Arbeitsteilung zwischen den Akteuren etabliert. So entwickelt und produziert der Automobilhersteller das physische Kernprodukt Auto, die Handelsorganisation verkauft anschließend den Neuwagen, aber auch den Gebrauchtwagen, und bietet zusätzlich verschiedene Dienstleistungen an. Der Captive fallen die Aufgaben zu, die entsprechenden Finanz- und Servicedienstleistungen, in Abhängigkeit der vorhandenen Bankenlizenz, bereitzustellen sowie das Kredit- und Restwertmanagement zu übernehmen (ZIERINGER 2010b, S.55f.).

Die Beziehung zwischen dem Automobilhersteller und der Captive ist im Wesentlichen von den bereits beschriebenen Vorteilen geprägt. Aber es bestehen zwischen beiden Akteuren auch positive Wechselbeziehungen mit dem Automobilhandel, da sich die positive Wirkung einer Captive auf den Fahrzeugabsatz des Herstellers ebenso positiv auf den Absatz des Automobilhandels auswirkt. Voraussetzung dafür ist, dass der jeweilige Autohändler den Status eines Vertragshändlers aufweist und damit berechtigt ist, die Produkte der Captive zu vertreiben. In mehreren Punkten können die Interdependenzen zwischen Automobilhersteller, Captive und Automobilhandel beschrieben werden.

Der erste Punkt ist die flexible Steuerung des Verkaufs durch variierende Finanzierungsbedingungen je nach Marktlage. So stützen die Captives dadurch besonders in Phasen einer schwachen Nachfrage den Absatz und leisten einen wesentlichen Beitrag zur wirtschaftlichen Stabilität des Automobilkonzerns. Gleichzeitig profitiert auch der vertraglich gebundene Automobilhandel von dieser flexiblen Preisgestaltung, da auch dessen Absatz durch die auf die wirtschaftliche Lage angepassten Konditionen gestützt wird. Zudem ermöglicht die flexible Konditionengestaltung auf den Wachstumsmärkten der Schwellen- und Entwicklungsländer einen erhöhten Automobilabsatz für die Hersteller und den Automobilhandel. Denn häufig ermöglicht das Angebot einer Ratenfinanzierung den Konsumenten den Autokauf erst, da die Ersparnisse eines durchschnittlichen Haushaltes in der Regel nicht für einen Kauf ausreichen (ZIERINGER 2010b, S.59).

Der zweite prägende Punkt, der sowohl die Beziehung zwischen Captive und Hersteller als auch zwischen Captive und Handel bestimmt, ist im schnelleren Fahrzeugabsatz zu finden.

Wie bereits aufgezeigt, verkürzt sich die durchschnittliche Haltedauer eines Fahrzeugs, wenn Finanzdienstleistungen einer Captive von den Kunden in Anspruch genommen worden sind (vgl. Abb. 14). Dies hat einen zusätzlichen stützenden Effekt auf die Nachfrage nach Neufahrzeugen, erzeugt aber auch einen attraktiven Fuhrpark an „jungen“ Gebrauchtwagen, den der Autohandel zusätzlich vertreiben kann. Beide Punkte zeigen damit, dass die Captive der entscheidende Intermediär zwischen Handel und Hersteller ist, um die Absatzzahlen zu stützen.

Der dritte Faktor, der die Beziehung zwischen Captives, Hersteller und Autohandel prägt, ist im ebenfalls bereits angeführten Up-Selling-Potential beschrieben (vgl. SUBKAP. 2.2). Zu betonen ist hier, dass die Captive damit ein Instrument ist, um den durchschnittlichen Kaufpreis pro Auto zu erhöhen und die Höhe des Gesamtumsatzes sowohl des Hersteller als auch des Automobilhandels positiv zu beeinflussen. Vereinfacht verdeutlicht wird dies am Beispiel BMW. Bei 1,96 Mio. verkauften Fahrzeugen 2013 würde eine um 2.600 € teurere Zusatzausstattung einen zusätzlichen Umsatz von 5,1 Mrd. € generieren.

Die Beziehung zwischen Autohandel und Captive ist damit stark von der absatzunterstützenden Funktion geprägt. Sie kennzeichnet sich aber auch durch eine intensive Zusammenarbeit im Bereich der Kundenbeziehungen. So ist der Aspekt der Kundenbindung nicht nur für die Automobilhersteller von hoher Bedeutung, sondern auch für den Automobilhandel. Denn Captives unterstützen die Kundenbindung an die Automobilhändler in hohem Maße, da Finanzierungsverträge und Servicedienstleistungen, die von Captives bereitgestellt und von den Händlern vertrieben werden, die Kunden nach dem Autokauf weiterhin an die Händler binden. Zudem profitiert der Handel von der erhöhten Markentreue, die durch das Produktportfolio der Captives erzeugt wird (ZIERINGER 2010b, S.60). Captives stellen damit für den Automobilhandel und die Hersteller ein wesentliches Instrument zur Absatzerhöhung in Folge der erhöhten Kundenbindung dar.

Ein weiteres Element der Beziehung zwischen Automobilhandel und Captive entsteht durch die Erweiterung der automobilen Wertschöpfungskette durch die Captive. Wie DIETZ und BÜHLER (2006, S.25) durch Modellrechnungen zeigen, kann der Automobilhandel allein durch den Verkauf der bereitgestellten Finanzdienstleistungsprodukte einen zusätzlichen Anteil zur Umsatzrendite von 0,4% generieren. Die Bedeutung dieses zusätzlichen Anteils wird durch eine durchschnittliche Umsatzrendite von 0,5% unterstrichen. Der zusätzliche Beitrag entsteht jedoch nicht ausschließlich aus Provisionen durch abgeschlossene Verträge, sondern

auch durch zusätzliche Einnahmen aus Service- und Werkstattdienstleistungen (ZIERINGER 2010b, S.60).

Ebenfalls durch die Erweiterung der Wertschöpfungskette bedingt ergibt sich ein weiteres wesentliches Element in der Beziehung zwischen Captive und Autohandel, das in Verbindung mit dem Automobilhersteller zu einem bedeutenden Vorteil gegenüber Beziehungen des Automobilhandels mit Non-Captives wird. Durch den hohen Abdeckungsgrad der Wertschöpfungskette, den Automobilhersteller, Captives und der Automobilhandel durch ihre Produkte und Positionierung gemeinsam erreichen, ist es diesen möglich, detaillierte Kundeninformationen zu gewinnen und diese zielgerichtet einzusetzen. Die Captives nehmen dabei eine entscheidende Vermittlerposition zwischen Automobilhersteller und Automobilhandel ein. Der Beitrag der Hersteller zum Informationspool ist dabei nur sehr gering, da der Großteil der Informationen durch den direkten Kundenkontakt vor allem von den Automobilhändlern gewonnen wird. Die Captives als Schnittstelle zwischen beiden Akteuren verfügen daher über einen umfangreichen und qualitativ hochwertigen Informationsbestand, der sich über die Vertragslaufzeit eines Leasing- oder Finanzierungsvertrages aufbaut und in Form eines umfassenden Kundendatenmanagements entsteht (ZIERINGER 2010b, S.59f.). Captives ist es dadurch möglich, für den Automobilhersteller wie auch den Handel Kundeninformationen in einer solchen Qualität bereitzustellen, dass beiden Akteuren ein aktives Kundenmanagement ermöglicht wird.

Aus dem Aufbau einer umfangreichen Kundendatenbank ergibt sich für den Automobilhandel in Zusammenarbeit mit den Captives die Möglichkeit, den fortdauernden Kundenkontakt aufrechtzuerhalten. Denn insgesamt reduziert sich der Kontakt zwischen Automobilhandel und Kunde durch den zunehmenden technischen Fortschritt im Auto, da sich Reparatur- und Wartungszyklen vergrößern und der Zeitpunkt des Ersatzbedarfs verzögert wird. Mit einer engen Kooperation zwischen Captives und Handelsorganisation ist es aber möglich, besonders am Ende eines auslaufenden Leasing- oder Finanzierungsvertrages die Kunden gezielt auf ein neues Fahrzeug anzusprechen oder ihnen während der Vertragslaufzeit neue Fahrzeugmodelle zu präsentieren. Außerdem ist es durch ein umfangreiches Produktportfolio der Captives im Bereich der Servicedienstleistungen möglich, den Kundenkontakt während der Vertragslaufzeit aufrechtzuerhalten, indem der Kunde über spezifische Produkte an das Autohaus gebunden wird (ZIERINGER 2010b, S.60).

Folge des intensiveren Kundenkontakts ist eine stärkere Kundenbindung und Kundenloyalität, die wiederum zu einer Stützung des Absatzes der Hersteller und des Automobilhandels führt (BRAKENSIEK und CONRAD 2010, S.165). Voraussetzung dafür ist jedoch, dass der Automobilhandel vom ersten Kundenkontakt an das Leistungsspektrum der Produkte richtig präsentiert und den potentiellen Kunden dafür gewinnt. Die Anforderungen an die Kompetenz der Verkäufer erweitern sich damit, sodass gezielte Schulungen und Weiterbildungen notwendig sind, um die Verkäufer an die neuen Produkte heranzuführen und ihr Wissen im Bereich der Finanzierung rund um das Auto auf- und auszubauen (ZIERINGER 2010b, S.62). Besonders für den Personalaufbau bei einer Markterschließung werden die Schulungsmaßnahmen von großer Bedeutung, um neben der fachlichen Ausbildung des Handels auch die fachliche Ausbildung der Captive-Mitarbeiter zielgerichtet vorantreiben zu können (vgl. SUBKAP. 5.1).

Zusammengefasst sind die Einbettung der Captives in die automobilen Wertschöpfungskette und die damit verbundenen Interdependenzen mit den anderen beteiligten Akteuren auf die Absatz- und Umsatzförderung sowie das Kundenmanagement fokussiert. Neben einer Stabilisierung bzw. Steigerung des Absatzes und den daraus folgenden Effekten auf den Umsatz von Hersteller und Handelsorganisation ermöglichen Captives sowohl Handel als auch Herstellern durch ihre Einbettung in die automobilen Wertschöpfungskette ein umfangreiches Kundenmanagement, das in einer verstärkten Kundenbindung an Handel und Marke resultiert.

2.4 Herausforderungen und Trends

Nachdem nun ausführlich das Zusammenspiel zwischen Automobilhandel, Captive und Automobilhersteller dargestellt worden ist, sollen abschließend die Herausforderungen und Trends, denen die Captives ausgesetzt sind, dargestellt werden. Diese setzen sich aus den in SUBKAP. 1.4 aufgeführten Herausforderungen und Trends der Automobilindustrie sowie aus spezifisch auf Captives bezogenen Handlungsbereichen zusammen. So ergibt sich aus dem Wandel der globalen Automobilindustrie für Captives die Herausforderung, Tochtergesellschaften in den Wachstumsmärkten aufzubauen sowie die Entwicklung von Finanzierungsprodukten für die neuen Mobilitätskonzepte voranzutreiben. Die Captive-spezifischen Herausforderungen und Trends dagegen umfassen eine Forcierung des Engagements auf dem Gebrauchtwagenmarkt in den gesättigten Märkten der Triaden und die Reduktion dezentraler Strukturen zur Generierung von Skaleneffekten im operativen Bereich. Zudem stellen auf das Segment des Fuhrparkmanagements bezogene Trends wie die Europäisierung gewerblicher Flotten oder die grüne Flotte speziell auf Captives bezogene Herausforderungen dar.

Die erste Herausforderung, die sich aus den Trends der Automobilindustrie ergibt, ist vielmehr eine strategische Notwendigkeit. Sie besteht für Captives im Aufbau von Finanzierungsgesellschaften in den Entwicklungs- und Schwellenländern. Denn besonders die Schwellenländer stellen sich als der Wachstumsmotor der Automobilindustrie mit mittel- und langfristig positiven Entwicklungserwartungen dar und stehen somit im Fokus der Automobilhersteller, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können (vgl. SUBKAP 1.4). Vor allem der hohe Finanzierungsbedarf durch die noch niedrigen durchschnittlichen Sparquoten in den Schwellen- und Entwicklungsländern bietet ein großes Wachstumspotential für Hersteller und Captives, sodass Captives gezielt die Neukundengewinnung im Einstiegssegment unterstützen müssen, um die vorhandenen Absatzpotentiale für die Hersteller zu erschließen. Die Herausforderung für die Captives besteht in dieser Erschließung der Absatzpotentiale, da häufig rechtliche Restriktionen bestehen, die einen Markteintritt der Captives verhindern oder zumindest erschweren (DIEHLMANN und HÄCKER 2012, S.148).

Die zweite wesentliche, sich aus den allgemeinen Trends der Automobilindustrie ergebende Herausforderung besteht in der Entwicklung neuer Finanzierungslösungen für neue Mobilitätskonzepte. Unter Berücksichtigung des sich verändernden Kundenverhaltens, der steigenden Bedeutung der ökologischen Nachhaltigkeit der Mobilität in den Industrieländern sowie vor dem Hintergrund der zunehmenden Urbanisierung in den Schwellen- und Entwicklungsländern müssen Captives passende Angebote auch unter dem Aspekt der mobilen Internetnutzung entwickeln (vgl. SUBKAP 1.4), um die Hersteller bei der Transformation zum Mobilitätsanbieter unterstützen zu können (vgl. SUBKAP 2.2).

Abschließend ist noch der Trend zu einer „Grünen“ Flotte anzuführen. In Rücksichtnahme auf die gesetzlichen Regelungen wie z.B. in Europa oder der Zunahme der ökologischen Nachhaltigkeit der Mobilität muss der CO₂-Ausstoß der Herstellerflotte reduziert werden (vgl. SUBKAP 1.4). Davon ausgehend ist zu erwarten, dass auch im Bereich der Fahrzeugflotten dem Nachhaltigkeitsgedanken langfristig eine hohe Bedeutung zukommen wird. Dass erste Großkunden bereits interne CO₂-Grenzen eingeführt haben, unterstreicht diese Erwartung. Um in diesem Trend gut positioniert zu sein, ist es für die Captives notwendig, gezielte Beratungs- und Servicedienstleistungen anzubieten, etwa um die Größen der Flotten und Laufleistungen der Fahrzeuge zu optimieren (vgl. ERNST&YOUNG 2012, S.2 und ZIERINGER 2010a, S.122).

Die erste Captive-spezifische Herausforderung ist die Forcierung des Engagements auf dem Gebrauchtwagenmarkt in den gesättigten Märkten der Industrieländer. Dies wird notwendig, da die Neuwagenabsätze trotz staatlicher Stützungsmaßnahmen in den Krisenjahren 2008 und 2009 gegenwärtig um 20% niedriger ausfallen als im Rekordjahr 2007 und eine Erholung der Absatzzahlen nach zahlreichen Prognosen innerhalb der nächsten Jahre nicht absehbar ist. Um die eigene Rentabilität und den Ergebnisbeitrag zum Gesamtergebnis der Automobilhersteller zu stabilisieren bzw. auszubauen, bietet sich ein verstärktes Engagement auf dem Markt für Gebrauchtfahrzeuge an. Das Potential, das sich den Captives bietet, kann am Beispielsmarkt Deutschland illustriert werden. Hier liegt die Penetrationsrate von Captives im Gebrauchtwagenmarkt bei nur 30%. Um dieses große Marktpotential jedoch zu nutzen, ist es notwendig, die Vertriebsprozesse für die Gebrauchtwagenfinanzierung direkt im Remarketing-Prozess zu integrieren, dem Automobilhandel spezifische Fortbildungen anzubieten sowie spezifische Finanzierungs-, Leasing- und Dienstleistungsprodukte für den Gebrauchtwagenmarkt zu entwickeln und zu positionieren (DIEHLMANN und HÄCKER 2012, S.141).

Die zweite spezifische Herausforderung besteht für Captives darin, die dezentralen Strukturen im Bereich der operativen Prozesse zu reduzieren, um unnötige Kosten einzusparen und die langfristige Rentabilität zu sichern. Die Ursache dafür, dass wesentliche Einsparungspotentiale bei operativen Prozessen bestehen, liegt darin, dass global verantwortliche Headquarter zwar die grundlegende Strategie festlegen, dazu aber verschiedene Regionalkonzepte für jede Region bzw. jedes Land existieren, um Vertrieb und Marketing zu steuern. Darüber hinaus bildet jede Niederlassung oder Tochtergesellschaft einer Captive in der Regel eine vollständige operative Organisation der gesamten Prozessabläufe ab. Die Folge der dadurch bestehenden Doppelstrukturen ist, dass Captives im Vergleich zu Non-Captives hohe Kostenstrukturen und geringere Gewinnspannen aufweisen. Besonders in den gesättigten Märkten der Triade mit einem rückläufigen Neuwagengeschäft ist dadurch ein Kostenproblem vorhanden. Eine Lösung ist durch eine zunehmende Konvergenz der aufsichtsrechtlichen, steuerlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen vor allem in Europa möglich. Hier bestehen Einsparpotentiale durch eine Zentralisierung der operativen Prozesse in den Bereichen Finance, Controlling und Rechnungswesen oder durch den Aufbau grenzüberschreitender Service Center für die Abwicklung des CRM oder Vertragsmanagements sowie in der Harmonisierung der IT (DIEHLMANN und HÄCKER 2012, S.146).

Eine wesentliche, Captive-spezifische Veränderung im Fuhrparkmanagement zeichnet sich in der Zusammenarbeit der Captives mit Großkunden ab, da sich diese zunehmend auf die Op-

timierung der bestehenden Verwaltungsprozesse verlagern, nachdem sie sich mittlerweile ein hohes Maß an Know-How und Professionalität im Management ihres Fuhrparks angeeignet haben. Damit sind für Großkunden verstärkt die Preisgestaltung der Captives sowie die bessere Vernetzung mit dem Anbieter durch geeignete IT-Lösungen entscheidend. Dazu werden von den Captives individualisierte Lösungsansätze eingefordert, da sich das jeweilige Umfeld des Kunden unterschiedlich gestaltet. Vermehrt von Großkunden erwünscht sind etwa fixe monatliche Beträge, die sowohl die Leasing- oder Finanzierungsrate als auch alle anderen Dienstleistungen inkludieren und eine sichere Kostenkalkulation für die Kunden ermöglichen sollen (ZIERINGER 2010a, S.121). Ein weiterer, Captive-spezifischer Trend im Segment des Fuhrparkmanagements ist in der zunehmenden Nachfrage nach gemischten Flotten bestehend aus Pkw und Nutzfahrzeugen zu erkennen. Hier sind Captives gegenüber Non-Captives mit klaren Wettbewerbsvorteilen ausgestattet, da sie bereits ein Flottenmanagement für Pkw und Nutzfahrzeuge bereitstellen und die notwendigen fachlichen Kenntnisse und infrastrukturellen Voraussetzungen besitzen, um eine gemischte Flotte verwalten zu können (ZIERINGER 2010a, S.121).

Abschließend ist der Trend der Europäisierung der Flotten durch die Europäisierung der Kunden infolge des gemeinsamen Wirtschafts- und Währungsraumes als Captive-spezifische Herausforderung anzuführen. Bisher besteht zwar nur ein geringer Anteil am gesamten Flottengeschäft aus transnationalen Fuhrparks, doch stehen Captives vor der Herausforderung ein länderübergreifendes Flottenmanagement zumindest in Europa zu organisieren. Die Voraussetzungen für ein internationales Flottenmanagement liegen in der Bereitstellung eines paneuropäischen Betreuungsnetzes durch die Captives sowie in international einheitlichen Qualitätsstandards bei der Betreuung der Flotten. Zudem ist es notwendig, eine zentrale Koordination der Gesamtflotte zu ermöglichen und gleichzeitig regionale Angebote auf dem jeweiligen Markt zu platzieren. Gegenwärtig wird ein paneuropäisches Fuhrparkmanagement durch unterschiedliche rechtliche Voraussetzungen, länderspezifischen Preisunterschieden und Ausstattungen sowie differierende Registrierungsmodalitäten der Länder für Fahrzeuge erschwert. Eine besondere Chance bietet ein europaweites Fuhrparkmanagement für Captives im Premium-Segment, da vor allem kleine und mittlere Unternehmen rund 70% Premiumfahrzeuge in ihren Flottenbeständen aufweisen und häufig grenzüberschreitend aktiv sind (ZIERINGER 2010a, S.121f.).

3 Finanzdienstleistungen von Captive Financial Services Gesellschaften

Nachdem im vorangegangenen Kapitel eine allgemeine Einführung in das Themenfeld der Captives in der Automobilindustrie gegeben worden ist, wird im Folgenden ein besonderer Fokus auf die Finanzdienstleistungen in der Automobilwirtschaft gelegt. Denn sie stellen das Kernprodukt der Captives innerhalb der automobilen Wertschöpfungskette dar. Aus diesem Grund werden nun die Grundlagen und Grundbegriffe zu Finanzdienstleistungen in der Automobilindustrie und deren Bereitstellung sowie das Produktportfolio von Captives im Allgemeinen und der BMW Financial Services in den USA im Besonderen aufgezeigt.

3.1 Grundbegriffe und Grundlagen

Bevor im Einzelnen auf wesentliche Besonderheiten von Finanzdienstleistungen in der Automobilindustrie eingegangen wird, ist es notwendig, Finanzdienstleistungen allgemein zu definieren und sie nach originären und derivativen Leistungen zu unterscheiden. Erst dann können die Besonderheiten im Kontext der Automobilwirtschaft dargestellt werden.

Nach LORENZ (2001, S.25) „sind Finanzdienstleistungen von einem Leistungsgeber angebotene, d.h. in Bereitschaft vorgehaltene Leistungsfähigkeiten mit finanzwirtschaftlichem Bezug (Potentialdimension), deren Inanspruchnahme die partielle Einbindung eines externen Faktors bedingt (Prozessdimension). Im Laufe der Leistungserstellung werden immaterielle oder materielle Wirkungen für den Leistungsnehmer produziert (Ergebnisdimension)“. Die in der Definition genannten drei Dimensionen stehen für den gesamten Prozess der Leistungserstellung von Finanzdienstleistungen (vgl. SUBKAP 3.2). Vereinfacht ausgedrückt sind Finanzdienstleistungen die Komponenten aus dem Dienstleistungsspektrum, mit deren Konsum die Nachfrager finanzielle Bedürfnisse befriedigen wollen. Die Bandbreite an Finanzdienstleistungsprodukten (etwa Bank-, Kreditkarten-, Vermögensverwaltungs-, Versicherungs- oder Anlageleistungen), lässt zudem darauf schließen, dass sie häufig als Leistungsbündel angeboten werden, beispielsweise Vermögensverwaltungsleistungen mit Anlageleistungen, und herkömmliche Finanzprodukte mit ergänzenden Finanzdienstleistungen kombiniert und gemeinsam verkauft werden, wie z.B. eine Anlageberatung mit einem Bankdepot (vgl. GRUND 1998, S.23).

Finanzdienstleistungen werden daher auch in originäre (herkömmliche) und derivative (ergänzende) Finanzdienstleistungen unterschieden, um zwischen herkömmlichen und ergänzen-

den Finanzdienstleistungen zu differenzieren. Zu originären Finanzdienstleistungen sind Finanztransaktionen, Vermögensbildung sowie Risikoabdeckungen wie Versicherungsleistungen oder der Handel mit Derivaten zu zählen. Derivative Finanzdienstleistungen dagegen unterteilen sich in derivative-konstitutive Leistungen wie Beratungsleistungen und derivativ-fakultative Leistungen, die sich auf den Kunden oder das Objekt beziehen. Originäre Finanzdienstleistungen werden von den herkömmlichen Finanzintermediären wie Banken oder Versicherungen erbracht und erfüllen eine finanzwirtschaftliche Funktion. Sie werden in der Regel von derivativen Finanzdienstleistungen ergänzt, wobei derivativ-konstitutive Leistungen je nach den rechtlichen Rahmenbedingungen erbracht werden müssen, da sie die Informations- und Beratungsleistungen zum originären Finanzprodukt enthalten und so die Voraussetzung für die Leistungserbringung der originären Finanzdienstleistung sind. Derivativ-fakultative Leistungen können ebenso ergänzende Beratungsleistungen enthalten. Sie beinhalten aber auch Dienstleistungen, die in Verbindung mit den originären und derivativ-konstitutiven Leistungen ein umfassendes Produktbündel bilden, das auf die individuelle kundenbezogene Problemstellung zugeschnitten ist. So können Beratungsleistungen zur Laufleistung oder Optimierung der Vertragslaufzeit ebenso zu derivativ-fakultativen Finanzdienstleistungen gezählt werden wie Wartung und Reparatur (LORENZ 2001, S.27f.).

Nach der Definition und Kategorisierung von Finanzdienstleistungen wird nun auf die Besonderheiten von Finanzdienstleistungen eingegangen, wobei die Definition und die Kategorisierung von Finanzdienstleistungen die charakterisierenden Eigenschaften prägen. Wie aus der Definition hervorgeht, sind Finanzdienstleistungen immaterielle Güter, können als Leistungsergebnis aber auch in materiellen Gütern resultieren. Dadurch ist für den Kunden eine Qualitätsprüfung vor dem Kauf nicht möglich (LORENZ 2001, S.23), sodass erst nach vollzogenem Konsum die Qualität des Produktes festgestellt werden kann (GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON 2014c). Dies hat zur Folge, dass Finanzdienstleistungen Kontraktgüter sind und Erwartungen, Leistungsversprechen, Konditionen und der Informationsaustausch vertraglich beim Kauf definiert werden müssen (SCHADE und SCHOTT 1991, S.18). Andererseits sind sie auch zu den Erfahrungsgütern zu zählen.

Finanzierungs- und Leasingverträge, aber auch Reparatur- und Wartungsleistungen, sind den Erfahrungsgütern zuzuordnen, da im Laufe der Leistungserbringung und im Leistungsergebnis vor dem Kauf abgegebene Leistungsversprechen überprüft werden können (LORENZ 2001, S.23) und der Kunde Erfahrungen mit dem Produkt und dem Leistungsgeber gewinnt, die sein zukünftiges Nachfrage- und Konsumverhalten beeinflussen (GABLER

WIRTSCHAFTSLEXIKON 2014c). Der Kunde kann sich damit vor einem Kauf der Finanzdienstleistungen eines Anbieters entweder auf eigene Erfahrungen oder auf entsprechende Referenzen, Erfahrungsberichte über sowie auf sein Vertrauen in den Anbieter stützen. Das Vertrauen in die Captives wird durch das jeweilige Markenrenommee des zugehörigen Herstellers erzeugt, indem das Renommee des Herstellers auf die Captive projiziert wird. Der Markentransfer im Bereich der Leasing- und Finanzierungsangebote wird einfacher als im Passivgeschäft eingeschätzt, da die Captives in der Öffentlichkeit in der Regel als spezielle Anbieter für günstige Finanzierungsbedingungen beim Autokauf bekannt sind, weniger für Depots oder Anlageprodukte. Gerade im Premiumsegment können Captives aber auch im Passivgeschäft von einem starken Markentransfer profitieren (SZALLIES 2010, S.268).

Die Bedeutung von Erfahrung und Vertrauen wird vor allem durch die zeitlich fixe Bindung des Leistungsnehmers an den Finanzdienstleister ausgedrückt, die entsteht, wenn ein Kunde einen Vertrag unterzeichnet. Denn erst nach der Vertragsbeendigung und der Ableistung aller Zahlungsverpflichtungen gegenüber dem Leistungsgeber besitzt der Leistungsnehmer wieder uneingeschränkte Wahlfreiheit (LORENZ 2001, S.24). Im spezifischen Fall eines Leasing- oder Finanzierungsvertrages zum Beispiel ist eine vorzeitige Vertragsbeendigung dann möglich, wenn eine vorzeitige Ablösung des Kredites zuzüglich einer einmaligen Abschlagszahlung vom Kunden oder dem Händler initiiert wird. Die erneute Wahlfreiheit ist damit für den Leistungsnehmer nur durch zusätzliche Zahlungen möglich und somit meistens unattraktiv, auch weil indirekte Ersparnisse durch steuerliche Boni entfallen (BRAKENSIEK und SCHLÜTER 2010, S.78). Über diese Kosten und Risiken muss der Leistungsnehmer vom Leistungsgeber daher vor dem Vertragsabschluss aufgeklärt werden. Die Sprachabhängigkeit und Erklärungsbedürftigkeit von Finanzdienstleistungen wird damit außerdem offensichtlich (LORENZ 2001, S.24).

Weitere Besonderheiten von Finanzdienstleistungen beruhen auf dem Umstand, dass sie durch den Leistungsgeber nur angeboten werden können, wenn dieser die potentielle Leistungsfähigkeit bereithält. Denn einerseits sind Finanzdienstleistungen weder lager- noch speicherfähig, wodurch sie im Moment der Inanspruchnahme oder des Kaufes entstehen bzw. produziert werden. Die Qualität der Finanzdienstleistung hängt damit vom Entstehungsmoment ab und kann nur durch festgelegte Routinen und Qualitätsstandards auf vergleichbarem Niveau erbracht werden. Andererseits muss sich der Umfang der Leistungsbereitschaft am zeitlichen Spitzenbedarf orientieren, wodurch in der Regel überflüssige Kapazitäten bestehen, die nicht vollständig ausgelastet werden können. Kommt es jedoch zur Inanspruchnahme oder

dem Konsum einer Finanzdienstleistung, müssen die Kapazitäten vorhanden sein, um das ex ante gegebene Leistungsversprechen einhalten zu können und negative Folgen für die Kundenbeziehungen zu vermeiden (LORENZ 2001, S.24).

Im Kontext der Automobilwirtschaft bedeutet dies zum Beispiel, dass nach dem Verkauf eines Serviceleasingvertrages die Inanspruchnahme einer Reparaturleistung von der Captive ermöglicht werden muss. Da die Captive jedoch nicht selbst die Abwicklung des Reparaturservice übernimmt, sondern lediglich die finanzielle Abwicklung, trägt sie durch Service-Level-Agreements dafür Sorge, dass die angeschlossenen Vertragswerkstätten oder die Werkstätten der Vertragshändler die Kapazitäten vorhalten und die Reparaturleistung nach den definierten Qualitätsstandards und in einem definierten Zeitrahmen vorgenommen wird. Gestaltet sich hier ein störungsfreier Leistungserbringungsprozess, so kann der Kunde nachhaltig Vertrauen zum Händler, der Captive und dem Hersteller aufbauen und die Captive für alle drei Akteure einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil generieren.

Denn Finanzdienstleistungsprodukte per se sind nicht patentierbar, sodass Produktinnovationen nicht dauerhaft zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Daher wird die Wettbewerbsposition der Captives nicht nur auf der Produktebene durch Innovationen festgelegt, sondern vor allem im Bereich des Leistungserstellungsprozesses. Da die Qualität einer Finanzdienstleistung wesentlich vom Erstellungsprozess abhängt, darf die interne Prozessorganisation damit von der Konkurrenz nicht auf leichtem Wege nachzuahmen sein, da nur so ein Wettbewerbsvorteil über einen längeren Zeitraum erhalten werden kann (LORENZ 2001, S.24). Wenn beispielsweise die Reparatur innerhalb eines sehr kurzen Zeitraumes abgewickelt werden kann und dabei hohe Qualitätsstandards eingehalten werden, so müssen die im Hintergrund ablaufenden Prozesse und IT-Systeme, die eine schnelle Fixierung eines zeitnahen Reparaturtermins ermöglichen und die Qualität sichern, z.B. Aus- und Weiterbildungsprogramme oder spezielle Trainings, gegenüber der Konkurrenz in ihrem Kern geheim gehalten werden. Es ist jedoch üblich, dass die konkurrierenden Captives ihre Leistungserstellungsprozesse teils anonymisiert von unabhängigen Unternehmen bewerten lassen. Hintergrund dieses Vorgehens ist, dass so branchenspezifische Benchmarks erstellt werden können, anhand derer die Captives ihre Wettbewerbsposition und ihre Stärke im Leistungserstellungsprozess evaluieren können (BENCHMARK CONSULTING INTERNATIONAL 2014).

Finanzdienstleistungen in der Automobilwirtschaft weisen zusammengefasst alle wesentlichen Charakteristika von gewöhnlichen Dienstleistungen auf. Branchenspezifische Besonder-

heiten ergeben sich allerdings aus dem Transfer des positiven Markenimages des Herstellers auf die Finanzdienstleistungen und deren Anbieter, wodurch das Problem der Finanzdienstleistung als Erfahrungsprodukt positiv beeinflusst werden kann.

3.2 Bereitstellung von Finanzdienstleistungen

Nachdem die Grundbegriffe und Grundlagen zu Finanzdienstleistungen aufgezeigt worden sind, soll darauf folgend die Bereitstellung von Finanzdienstleistungen verkürzt beschrieben werden. Dazu werden die einzelnen Dimensionen des Leistungserstellungsprozesses beschrieben. Außerdem wird aufgezeigt, in welchen Unternehmensteilen einer Captive die Leistungen erbracht werden, um in den folgenden Kapiteln etwaige Herausforderungen in der Markterschließung korrekt einordnen zu können.

Die Potentialdimension am Anfang des Leistungserstellungsprozesses von Finanzdienstleistungen beschreibt das Angebot von Leistungspotentialen und ist das wesentliche Merkmal von Finanzdienstleistungen (vgl. GRUND 1998, S.21 und LORENZ 2001, S.25). Dabei sind der Aufbau und die Bereitstellung ausreichender Kapazitäten in den Bereichen IT, Personal und Finanzen von grundlegender Bedingung für die spätere Leistungserstellung. Denn es ist zu beachten, dass der Absatz einer Finanzdienstleistung vor dessen Produktion erfolgt und der Kunde anfangs lediglich ein Leistungsversprechen erhält. Im Unterschied zum Autokauf, bei dem die Produktion vor dem Absatz erfolgt, kann der Kunde die immaterielle Leistung damit nicht vor dem Kauf in einer Kosten-Nutzen-Dimension prüfen (vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON 2014a und GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON 2014c). Die Ergebnisdimension nimmt somit die entscheidende Position im Leistungserstellungsprozess ein, da die Beurteilung des Leistungsgebers durch den Kunden nur auf Basis bereits erbrachter Leistungen erfolgen kann (LORENZ 2001, S.25.) und die persönlichen Erfahrungen der Kunden sowie die Referenzen der Captives mitsamt ihrer Vertragshändler davon geprägt werden.

Die Prozessdimension stellt den Leistungserstellungsprozess nach dem Absatz der Finanzdienstleistung dar und legt den Grundstein für eine starke Wettbewerbsposition der Captives. Er wird vom Kunden initiiert, wenn er das Leistungspotential des Leistungsgebers in Anspruch nimmt und einen externen Faktor wie das Auto in den Leistungserstellungsprozess einbringt (STUHLMANN 1999, S.25). In der Leistungserstellung selbst wird zwischen objekt- und subjektbezogenen Finanzdienstleistungen unterschieden. Objektbezogene Leistungen beziehen sich auf den externen Faktor Auto und können unter anderem Wartungs- oder Repa-

raturleistungen sein. Subjektbezogenen Finanzdienstleistungen beziehen sich auf den Kunden selbst, etwa in Form von Beratungsleistungen zu einzelnen Finanzdienstleistungen. Dabei bietet der Leistungsgeber jedoch nicht ausschließlich eigene Leistungen an, sondern kombiniert diese häufig mit Finanzdienstleistungsprodukten externer Kooperationspartner wie etwa Versicherungen oder 24-h-Hotlines. Entscheidend im Leistungserstellungsprozess ist, dass die Produkte und Komponenten aufeinander abgestimmt sind und es für den Kunden zu keinen Qualitätsmängeln kommt (LORENZ 2001, S.25f.).

Die Ergebnisdimension von Finanzdienstleistungen kann sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein, wobei zum Großteil immaterielle Leistungen erbracht werden. Zu den immateriellen Leistungen zählen etwa „*die Bereitstellung und der Transfer von Finanzmitteln, die Übernahme von finanziellen Risiken sowie vielfältige Beratungsleistungen*“ (LORENZ 2001, S.26). Reparatur- und Wartungsleistungen dagegen sind materielle Leistungen (LORENZ 2001, S.27). Sie entstehen beispielsweise in Abhängigkeit der gekauften Versicherungs- oder Serviceleistungen und werden durch den Transfer immaterieller Finanzdienstleistungen wie Versicherungspolicen oder Serviceverträge während der Leistungserstellung zu materiellen Dienstleistungen.

Der bis hier hin beschriebene Leistungserstellungsprozess von Finanzdienstleistungen wird innerhalb einer Captive von mindestens zwei verschiedenen Unternehmensteilen abgewickelt und verteilt sich auf das Front-Office und das Back-Office. Es ist jedoch auch möglich, dass sich der Leistungserstellungsprozess auf drei Unternehmensteile verteilt, sodass zwischen dem Front- und Back-Office noch ein Mid-Office zwischengeschaltet ist, das dann Aufgaben aus beiden Bereichen übernimmt. Im Folgenden werden diese Unternehmensteile und ihre Aufgabenbereich im Leistungserstellungsprozess dargestellt.

Das Front-Office steht, wie es der Name impliziert, „vorne“. Gemeint ist damit, dass das Front-Office bei Captives die Kontaktstelle zum Händler darstellt und die den Leistungserstellungsprozess initiiierenden Geschäftsprozesse abwickelt. Zu diesen initiiierenden Geschäftsprozessen gehören alle Prozesse der Angebots- und Vertragserstellung, die im Autohaus am Point-of-Sale von den Händlern abgerufen und gestartet werden. Aber auch die direkt in Interaktion des Händlers mit den Kunden ablaufenden Kundenmanagement-Prozesse werden im Front-Office bereitgestellt und abgewickelt (vgl. WCG 2014a). Im Front-Office werden damit die Potentialdimension von Finanzdienstleistungen zum Verbrauch angeboten, die Leistungserstellungsprozesse initiiert und teilweise abgewickelt sowie die Ergebnisse des

Leistungserstellungsprozess für den Kunden offensichtlich und direkt erlebbar, ohne, dass ein direkter Kundenkontakt besteht.

Wenn ein Mid-Office dazwischen geschaltet ist, werden in der Regel in diesem die Vertrags- und Kreditentscheidungen teil-automatisiert getroffen. Dies bedeutet, dass die Kunden, die im Autohaus am Point-of-Sale einen Finanzierungs- oder Leasingvertrag nachgefragt haben, hinsichtlich ihrer Kreditwürdigkeit geprüft werden, die Finanzierungsbedingungen in Folge des Ratings bestätigt oder angepasst werden und nach Eingang des unterschriebenen Vertrags im Mid-Office die Verträge „aktiviert“ und „ausgezahlt“ werden. Um diese wesentlichen Geschäftsprozesse abzuwickeln, stellt das Mid-Office verschiedenste Schnittstellen zu externen Informationsdiensten und internen IT-Systemen dar (vgl. WCG 2014b). Das Mid-Office beeinflusst damit die Leistungserstellung und die Ergebnisdimension in hohem Maße, da bei qualitativen Schnittstellenfehlern zu externen Systemen falsche Entscheidungen im Leistungserstellungsprozess getroffen werden können und dadurch die Ergebnisqualität negativ beeinflusst werden kann. Falls kein Mid-Office zwischengeschaltet ist, wird ein Großteil der Aufgaben und Geschäftsprozesse im Back-Office abgewickelt und die Aufgaben desselben damit erweitert.

Das Back-Office ist der dritte Unternehmensteil der Captive und ist für das Kundenmanagement, die Kundenbetreuung und die Kundenzufriedenheit von größter Bedeutung und damit in der Ergebnisdimension eine entscheidende Komponente. Denn es bildet durch seine IT-Systeme die Geschäftsprozesse zum Vertragsmanagement ab und steht auf Anforderung des Handels, etwa wenn am Vertragsende der Kunde gehalten werden soll, in indirektem Kontakt zum Kunden oder für den Kunden bei Bedarf, etwa wenn eine Versicherungsleistung in Anspruch genommen werden muss, als Ansprechpartner zur Verfügung. Das Back-Office kann darüber hinaus die administrativen Geschäftsprozesse für das interne Controlling und Personalmanagement übernehmen und eine weitere Unternehmenseinheit, die nicht am eigentlichen Leistungserstellungsprozess beteiligt ist, überflüssig machen (vgl. WCG 2014c).

3.3 Produktportfolio

Mehrfach ist auf Leasing- und Finanzierungsverträge, Reparatur und Wartung, Servicedienstleistungen sowie Fuhrpark- und Flottenmanagement verwiesen worden. Nun werden im Folgenden die spezifischen Finanz- und Servicedienstleistungen in der Automobilindustrie, die das Produktportfolio der Captives bilden, eingehend beschrieben und voneinander abgegrenzt.

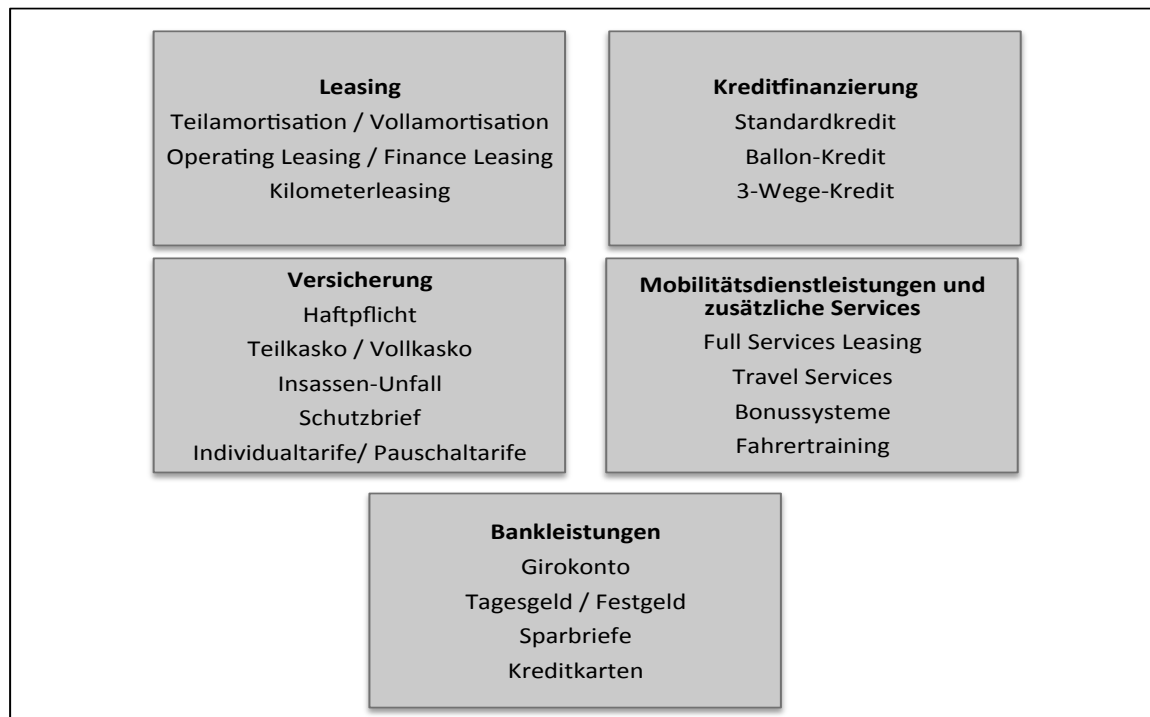
Dazu wird das Produktportfolio der Captives in die Kategorien Retail (Privatkunde, kleine gewerbliche Kunden), Flotte (gewerbliche Kunden) und Wholesale (Automobilhandel) unterteilt (LORENZ 2001, S.51). Die Kategorien selbst werden in sich in Kernprodukte und ergänzende Produkte untergliedert und die wesentlichen Produkte in ihren Grundzügen vorgestellt und beschrieben. Abschließend werden die automobilen Finanzdienstleistungen den grundsätzlichen Geschäftsansätzen von Captives zugeordnet.

Das Produktportfolio der Captives für Privatkunden ist im Vergleich zu dem Portfolio für den Automobilhandel oder für gewerbliche Kunden das umfangreichste Gesamtangebot und wird aus diesem Grund zuerst aufbereitet. Wie aus Abb. 17 hervorgeht, setzt sich das Produktportfolio im Retailsegment aus verschiedenen Komponenten zusammen. Die Hauptkomponenten oder auch Kernprodukte der Captives beziehen sich auf die Fahrzeugfinanzierung der Kunden. Da Autos sehr hohe Anschaffungskosten haben und über einen längeren Zeitraum werthaltig und fungibel sind, hat sich das Finanzierungsangebot neben der Kreditfinanzierung um das Leasing erweitert (LORENZ 2001, S.58). Beide Formen haben jedoch verschiedene Ausprägungsformen, die insgesamt ein umfangreiches und variantenreiches Finanzierungsangebot für Privatkunden ergeben. Neben den Hauptkomponenten weist das Produktportfolio im Retailsegment zahlreiche ergänzende Produkte rund um das Auto auf. Näher erläutert werden die einzelnen ergänzenden Leistungen im Folgenden nicht, da sie durch den Namen für sich sprechen oder aus einem anderen Kontext heraus bekannt sind. Stattdessen werden die verschiedenen Finanzierungsformen näher beschrieben.

Im Bereich der Ratenkreditfinanzierung existieren vier unterschiedliche Finanzierungsformen. Neben dem Ratenkredit, der aus dem Bankengeschäft bekannt ist, werden durch die Captives auch ein Ballonkredit, eine Drei-Wege-Finanzierung sowie ein Mietkauf angeboten. Charakteristisch für alle Finanzierungsformen ist, dass sich die Rückzahlung der Darlehenssumme auf ex ante festgelegte fixe Teilbeträge über die Darlehenslaufzeit verteilt, die Laufzeit zwischen sechs und 72 Monate beträgt und ein Zweiparteienverhältnis zwischen Kreditnehmer und Kreditgeber gegeben ist. Zudem sind der Finanzierungs- und Investitionsvorgang voneinander getrennt, da der Erwerb des Autos den Investitionsvorgang abschließt und die Finanzierung separat zwischen beiden Parteien verhandelt wird. Das Finanzierungsrisiko verbleibt bei allen Formen beim Kreditgeber (LORENZ 2001, S.58). Daher dient das Auto bis zur vollständigen Tilgung des Kredites dem Kreditgeber als Sicherheit, um das Finanzierungsrisiko durch einen physischen Gegenwert besichern zu können. Der Eigentumsübertrag an den Leis-

tungsgeber erfolgt erst nach dem Begleichen der letzten Tilgungszahlung (DIEHLMANN und HÄCKER 2012, S.130).

Abb. 17: Übersicht zum Produktportfolio der Captives für den Privatkundenbereich
[In Anlehnung an LORENZ (2001), S.59 und DIEHLMANN und HÄCKER (2012), S.135f.]



Der Mietkauf als Finanzierungsform unterscheidet sich vom klassischen Ratenkredit in keiner Form, da bei beiden Geschäften die Absichten des Herstellers, der das Auto verkaufen möchte, und des Kunden, der das Auto erstehen möchte, ident sind und bei beiden Formen ein temporäres Mietverhältnis entsteht. Er entstammt dem Steuerrecht und hat vormals dem Herstellerleasing entsprochen (LORENZ 2001, S.58f.). Es bestehen damit keine Unterschiede zwischen beiden Formen, jedoch ist der Mietkauf als Finanzierungsform zum Beispiel in Österreich noch immer vorhanden.

Der Ballonkredit bzw. die Drei-Wege-Finanzierung unterscheidet sich dagegen eindeutig und grundlegend vom klassischen Ratenkredit. Beiden gemeinsam ist, dass sie nach der Investitionsphase einen ersten Vertragsabschnitt mit einer festgelegten Ratenzahlung haben. Beim Ballonkredit jedoch wird bis zum Ende der ersten Phase nur eine geringe Rate entrichtet, wobei sich der Differenzbetrag zur regulären Rate, die bei einem einfachen Ratenkredit oder der Drei-Wege-Finanzierung anfällt, zu einem sogenannten Ballon aufbläht, der am Ende der ersten Finanzierungsphase in einer Zahlung getilgt werden muss (vgl. SCHÜRMANN 2010,

S.92 und LORENZ 2001, S.59). Nach Ablauf der regulären Ratenzahlungsphase muss der Kunde bei beiden Finanzierungsformen wählen, ob er erstens den Restbetrag mit einer einmaligen Schlussrate in Höhe des festgelegten Restwertes tilgen und das Finanzierungsverhältnis somit beenden will, oder zweitens das Geschäftsverhältnis durch eine unmittelbar folgende Ratenkreditfinanzierung fortsetzen möchte. Falls der Kreditnehmer die erste Option wählt und am Markt einen höheren Wiederverkaufspreis als den festgelegten Restwert erzielen kann, kann er in Höhe des Differenzbetrages einen Verkaufsgewinn erzielen. Die dritte Alternative für den Kunden am Ende der regulären Ratenzahlungsphase ist es, das Fahrzeug zum vereinbarten Restwert an das Autohaus bzw. den Hersteller zurückzugeben. Bei dieser letzten Möglichkeit muss der Händler oder Hersteller einen möglichen niedrigeren Restwert hinnehmen (vgl. DIEHLMANN und HÄCKER 2012, S.130 und LORENZ 2001, S.59).

Leasing unterscheidet sich von der Kreditfinanzierung in einigen wesentlichen Punkten. Wie die Unterschiede im Einzelnen ausfallen ist abhängig von der jeweiligen Vertragsform des Leasinggeschäfts. Wie aus Abb. 17 hervorgeht, bestehen in der Gestaltung des Leasings eine Vielzahl an Möglichkeiten. So ist grundsätzlich zwischen Operating und Finance Leasing, zwischen Voll- und Teilamortisation sowie einem Kilometerleasingvertrag zu unterscheiden. Kennzeichnend für das Leasing ist ein Dreiparteienverhältnis aus Hersteller, Leasinggeber und Leasingnehmer. Der Leasinggeber schafft auf Initiative des Leasingnehmers beim Hersteller bzw. Lieferanten das Leasingobjekt nach dessen Vorgaben an und wird juristischer und wirtschaftlicher Eigentümer des Fahrzeuges. Die Bilanz des Leasingnehmers bleibt so unberührt, da der Leasinggeber das Objekt zu Anschaffungs- oder Herstellkosten in seiner Bilanz aktivieren und abschreiben muss. Je nach Leasingvertragsart überlässt der Leasinggeber dem Leasingnehmer gegen ein vertraglich festgelegtes Entgelt das Fahrzeug für die Dauer der Vertragslaufzeit zur Nutzung (LORENZ 2001, S.63).

Die Höhe und Berechnung des Nutzungsentgeltes hängt im Wesentlichen davon ab, ob ein Leasingvertrag mit Voll- oder Teilamortisation abgeschlossen wird. Bei der Vollamortisation werden die Leasingraten so berechnet, dass am Ende des Leasingvertrages die Gesamtkosten, die sich aus den Anschaffungskosten, den Finanzierungs- und den administrativen Kosten zusammensetzen, und Gewinnzuschläge des Leasinggebers vom Leasingnehmer in vollem Umfang beglichen worden sind. Nach der regulären Vertragslaufzeit kann der Leasingnehmer eine Kauf- oder Mietverlängerungsoption ziehen und so das Fahrzeug weiter nutzen. Der Kaufpreis orientiert sich dann an den aus den Abschreibungstabellen ermittelten Restbuchwerten bzw. am niedrigeren zu erzielenden Kaufpreis. Die Mietbemessungsgrundlage bei

einer Laufzeitverlängerung ergibt sich aus der weiteren Nutzungsdauer und den Buchwerten des Fahrzeuges (LORENZ 2001, S.64f.).

Bei der Teilamortisation werden die Leasingraten über die gesamte Vertragslaufzeit so berechnet, dass die Gesamtkosten des Leasinggebers nur zu einem Teil vom Leasingnehmer abgezahlt werden. Konkret leiten sich die Raten aus den am Vertragsanfang berechneten Restwerten der Fahrzeuge am Vertragsende und der Vertragslaufzeit ab. Damit wird nur der anteilige Werteverlust vom Leasingnehmer beglichen. Am Vertragsende bieten sich verschiedene Optionen für Leasinggeber und Leasingnehmern. Ist keine Kaufoption des Leasingnehmers vertraglich vereinbart, so muss der Leasinggeber das Fahrzeug in seinen Bestand zurücknehmen, bevor er es an einen Dritten veräußert. Alternativ dazu kann er einen weiteren Nutzungszyklus des Fahrzeuges starten und es an den ursprünglichen oder einen neuen Leasingnehmer verleasen. Beinhaltet der Leasingvertrag jedoch eine Kaufoption am Ende der Vertragslaufzeit und ist es wahrscheinlich, dass diese Option vom Leasingnehmer gezogen wird, so muss der Leasingvertrag als Mietkauf eingestuft werden, da dann nicht die Nutzungsmöglichkeit des Fahrzeuges, sondern der Eigentumserwerb im Mittelpunkt steht (LORENZ 2001, S.64f.).

Der Kilometerleasingvertrag ist eine Sonderform des Teilamortisationsleasings. Denn am Ende der Vertragslaufzeit werden nicht die Gesamtkosten des Leasinggebers beglichen sein, sondern der ex ante berechnete, kalkulatorische Restwert des Fahrzeuges. Die Berechnung des Restwertes orientiert sich, wie es der Name impliziert, an der im Voraus vereinbarten Laufleistung und damit erwarteten Abnutzung des Autos. Bestehen am Fahrzeug bei Vertragsende zudem Schäden oder sind Wartungszyklen nicht eingehalten worden, so muss der Leasingnehmer die daraus entstandenen Werteverluste begleichen. Liegt aber der Barwert bzw. Restwert bei einem weiteren Nutzungszyklus des Fahrzeuges unterhalb bzw. oberhalb des kalkulierten Restwertes, so muss der Handel bzw. die Captive die Differenz zum Marktpreis begleichen bzw. profitiert der Handel oder die Captive davon (LORENZ 2001, S.67).

Operating und Finance Leasing definieren ihren Charakter über die Übernahme des Investitions- bzw. Restwertrisikos. Beim Operating Leasing verbleibt das Investitions- und Zahlungsrisiko beim Leasinggeber, da es sich um einen jederzeit kündbaren Mietvertrag handelt. Da die Captive an einer weiteren Nutzung des Fahrzeuges nach Vertragsende interessiert ist, übernimmt sie Wartung und Instandhaltungskosten. Beim Finance Leasing dagegen wird das Fahrzeug ähnlich einer klassischen Ratenfinanzierung zuerst vom Leasinggeber gemietet und

am Ende der Vertragslaufzeit gekauft. Da der Leasingnehmer in diesem Falle das Auto übernimmt und so an einem möglichst einwandfreien Zustand des Fahrzeuges interessiert ist, werden Wartung und Instandhaltung von ihm selbst getragen, sodass auch das Investitions- bzw. Restwertisiko übernommen wird (DIEHLMANN und HÄCKER 2012, S.130).

Neben diesen Finanzierungsformen enthalten die Produktportfolios der Captives zusätzliche Produkte, die die Kunden zunehmend an die Captives und den Automobilhändler binden sollen, indem etwaige Bedürfnisse des Kunden rund um sein Fahrzeug durch verschiedene Produkte befriedigt werden. Je nach den regionalen Eigenschaften und Anforderungen variieren diese zusätzlichen Leistungen. Das in Abb. 17 angeführte Produktportfolio kann als exemplarisch und äußert umfangreich angesehen werden, da es aus den verschiedensten Leistungsbereichen die wesentlichen Produkte enthält.

Das Produktportfolio für das Wholesale-Segment wird im Folgenden erläutert. Insgesamt haben die Captives in den letzten Jahren ihr Leistungsangebot für die Handelsorganisationen soweit ausgebaut, dass sie eine Rundumbetreuung des gesamten Autohauses bereitstellen (PFEIFFER 2010, S.103). Neben den Produkten für das Retailsegment stellen sie den Autohäusern von der Unterstützung im Restwertmanagement über die Einkaufsfinanzierung und den Verkäuferarbeitsplatz bis hin zu Fortbildungen zahlreiche Leistungen zur Verfügung, die nachfolgend erläutert werden sollen.

Für das Retailsegment, aber auch das Fuhrparksegment stellen die Captives ihren Händlern verschiedenste Finanz- und Servicedienstleistungen zur Verfügung, damit sie die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kundengruppen befriedigen können. In Verbindung mit einer gezielten Subventionspolitik ist es dem Hersteller bzw. Importeur möglich, entsprechende Finanzdienstleistungsprodukte auf die Zielkundengruppen abzustimmen und so den Händler im Vertrieb zu unterstützen. Auch bei der Ermittlung der korrekten Leasingraten werden die Händler durch die Captives unterstützt. So wird ihnen von den Captives zu jedem Leasing- oder Finanzierungsvertrag, der nicht mit einer Tilgung der Gesamtkosten abschließt, eine entsprechende Restwertempfehlung gegeben, um vor allem beim Kilometerleasing und der Ballonfinanzierung nicht marktgerechte und überhöhte Restwerte zu vermeiden. Die Captives ziehen dazu neben den auch für die Autohändler verfügbaren Prognosemodellen renommierter Prognoseinstitute eigene Erfahrungswerte, Modellzyklen und –planungen der Hersteller sowie etwaige Produktneuheiten und aktuelle Marktentwicklungen in die Restwertberechnung mit

ein und ermöglichen dem Automobilhandel damit eine gezielte Reduzierung des Restwertrisikos seines Fahrzeugbestands (PFEIFFER 2010, S.104f.).

Neben den Finanzierungsprodukten für die Endkunden bieten Captives auch Finanzierungsprodukte für den Handel an, damit dieser beispielsweise für die Lagerhaltung von Neuwägen oder den Ankauf von Gebrauchtwägen am Ende der Vertragslaufzeiten ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung hat. Dazu können Kreditlinien angeboten werden oder Investitionskredite. Insbesondere die Vorfinanzierung des betrieblichen Umlaufvermögens durch individualisierte und auf den einzelnen Händler zugeschnittene Finanzierungsangebote ermöglicht der Captive eine wirksame Unterstützung der Händler, um bedarfsgerecht entscheidende Betriebsmittel wie Vorführwägen anschaffen und unterhalten zu können. Aber auch bei Investitionen in die Infrastruktur wie der Arbeitsplatz- oder der Werkstattausstattung, die Immobilie oder Werkstattfahrzeuge bieten Captives dem Autohandel besondere Finanzierungsmöglichkeiten an (PFEIFFER 2010, S.105f.).

Darüber hinaus bieten Captives den Autohändlern auch zahlreiche Servicedienstleistungen an. Dazu sind unter anderem die Bereitstellung von IT-Systemen zum vernetzten Arbeiten zu zählen, durch die ein effektives und effizientes Arbeiten im Autohaus ermöglicht wird, da etwa die IT am Verkäuferarbeitsplatz auf das Produktportfolio des Autohauses und der Captive zugeschnitten sind. Aber auch die Unterstützung im Gebrauchtwagen-Geschäft erzeugt verschiedene Dienstleistungen der Captives, die der Automobilhandel nutzen kann. So werden nicht nur Finanzierungsprodukte für den Endkunden speziell auf das Gebrauchtwagensegment angepasst und den Händlern zu Vertriebszwecken bereitgestellt, sondern auch herstellerinterne Gebrauchtwagenbörsen, auf denen die Händler ihren Gebrauchtwagenbestand bei der konzerneigenen Verwertungsgesellschaft vervollständigen und gezielt auf den Nachfragemarkt abstimmen können (PFEIFFER 2010, S.107).

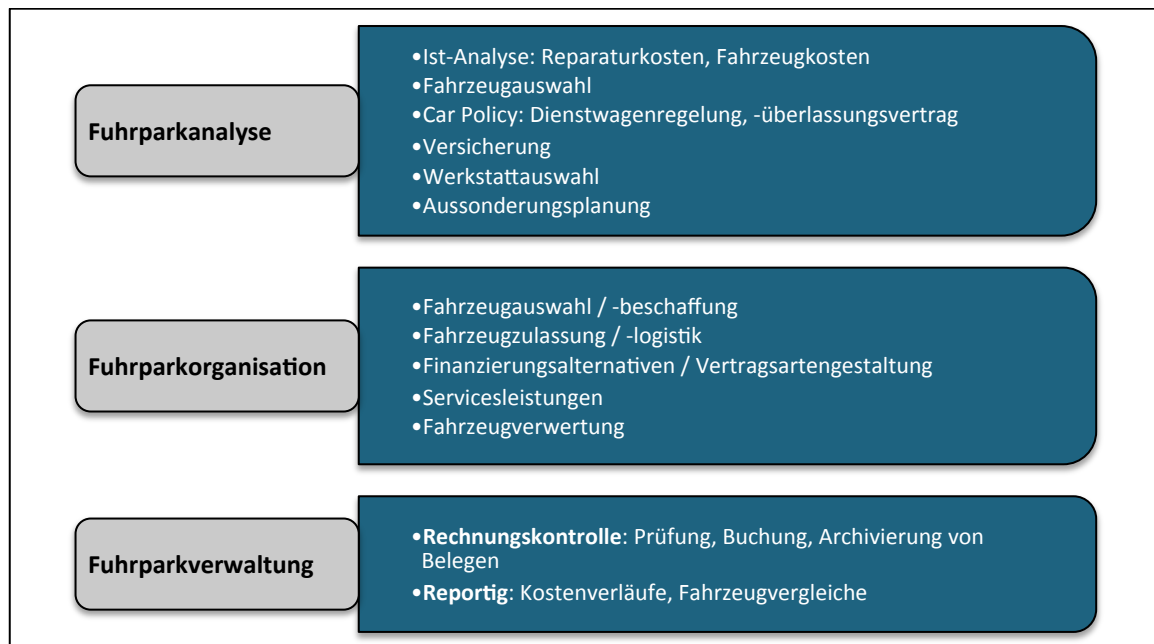
Ergänzend zu diesen Dienstleistungen werden für die Automobilhändler spezielle Schulungen von den Captives angeboten. Unter dem Aspekt des Wandels vom Autoverkäufer zum Mobilitätsverkäufer wird der Wandel im Mobilitätsbewusstsein der Bevölkerung (vgl. SUBKAP 1.4) auch für die Händler offensichtlich, da sie ihre Umsätze und Gewinne zunehmend nur noch über den Verkauf eines passenden Gesamtpakets an den Kunden generieren können. Dazu ist es notwendig, neben der Verfügbarkeit der geeigneten Produkte und Systeme die Produkte selbst auch lückenlos zu beherrschen und sie gezielt einzusetzen. Daher bieten die Captives verschiedenste Trainingsprogramme und Seminare für die Händler an, in denen den

Verkäufer das notwendige Know-How vermittelt wird, um erfolgreich am Point of Sale die Produkte verkaufen zu können (PFEIFFER 2010, S.109). Dieser Aspekt ist auch bei der Markterschließung einer Captive zu berücksichtigen (vgl. SUBKAP 5.1).

Captives bieten aber nicht nur für das Retailsegment und Wholesale-Segment ein umfangreiches Produktportfolio an, sondern auch im Flottensegment. Das Portfolio zielt in diesem Bereich darauf, die Fahrzeugflotten von gewerblichen Kunden systematisch zu planen, zu gestalten und zu steuern sowie Finanzierungen und weitere Servicedienstleistungen bereitzustellen. Es muss damit so gestaltet sein, dass es dieser Zielsetzung nachkommt und alle strategischen wie operativen Aufgaben bedienen kann, sodass der Firmenkunde schlussendlich nicht mehr aktiv seine Fahrzeugflotte verwalten muss (DIEHLMANN und HÄCKER 2012, S.131). Das Leistungsportfolio lässt sich damit in die Komponenten Fuhrparkanalyse, Fuhrparkorganisation und Fuhrparkverwaltung sowie Finanzierung und erweiterte Servicedienstleistungen einteilen (vgl. Abb. 18).

Gegenstand der Fuhrparkanalyse ist eine umfangreiche Inventur der Fahrzeuge bezüglich ihres Zustandes und ihrer Einsatzfähigkeit, die alle Anschaffungs-, Betriebs- und Reparaturkosten sowie den zukünftigen Fahrzeugbedarf inkludiert. Erweitert wird die Analyse um zahlreiche Entscheidungsdeterminanten wie Fahrzeugtyp, Motorisierung, Versicherung und Werkstattauswahl sowie die existierenden Dienstwagenregelungen (vgl. Abb. 18). Ziel der Fuhrparkanalyse ist es, die Planungsprozesse zielgerichtet im Sinne des Kunden auszugestalten und Optimierungspotentiale aufzuzeigen (vgl. LORENZ 2001, S.96 und ZIERINGER 2010a, S.117). Auf Grundlage der Erkenntnisse der Fuhrparkanalyse beschäftigt sich die Fuhrparkorganisation damit, die geeigneten Fahrzeuge auszuwählen und zu beschaffen. Es ist dazu notwendig, die grundlegenden Informationen über Finanzierungsalternativen und die Vertragsgestaltung zu evaluieren und darüber hinaus auch die Zulassung und Auslieferung der Flotte zu koordinieren und abzuwickeln (vgl. Abb. 18). Im Rahmen der Fuhrparkverwaltung liegt der Fokus der Leistungen in der Kostenkontrolle. Hier werden die Leistungen so abgewickelt, dass eine möglichst hohe Kostentransparenz für den Kunden gegeben ist. Ein umfangreiches Reportingsystem, das die einzelnen Fahrzeuge samt Laufleistung und Kostenverläufen aufzeigt, ist zentrales Element in diesem Bereich und für die Nachvollziehbarkeit der Kosten unabdingbar (ZIERINGER 2010a, S.116).

Abb. 18: Übersicht zum Produktportfolio der Captives im Bereich Fuhrparkmanagement für Geschäftskunden [In Anlehnung an ZIERINGER (2010a), S.115 und DIEHLMANN und HÄCKER (2010), S.131]

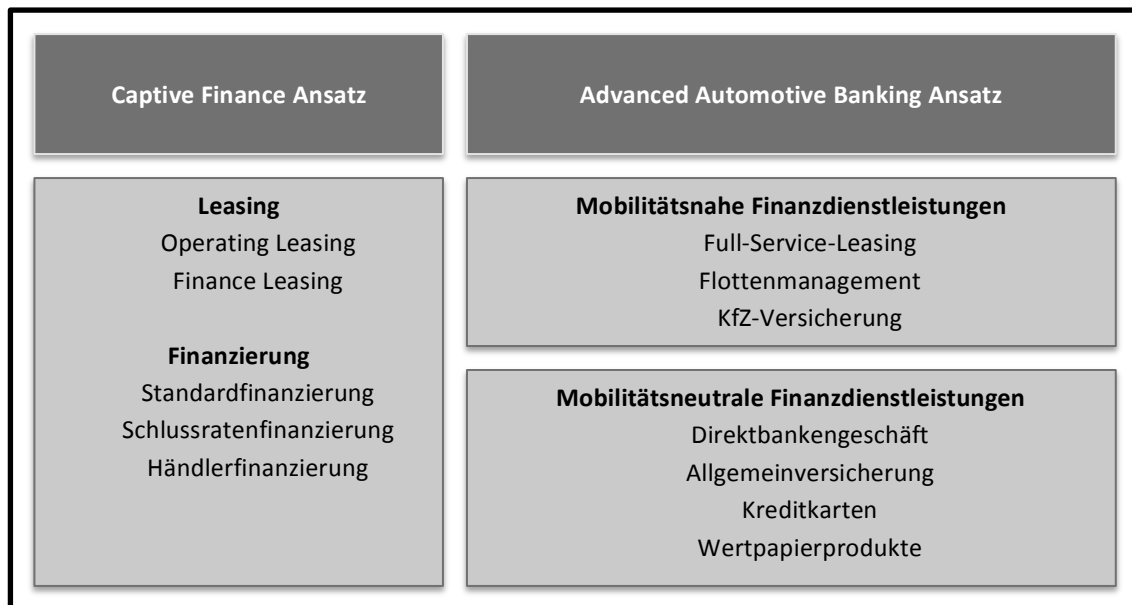


Das Angebotsspektrum von Captives im Segment des Fuhrparkmanagements beinhaltet neben zahlreichen Analyse-, Organisations- und Verwaltungsleistungen auch die Finanzierungsangebote, die aus dem Retailsegment bekannt sind, sowie verschiedene Service-Dienstleistungen rund um das Auto. Zu diesen Service-Dienstleistungen, die häufig als Full-Service-Leasing verkauft werden, zählen etwa ein Reifenservice, die Abwicklung der Kfz-Steuer und Rundfunkgebühren, Tankkartenmanagement oder ein 24h-Hotline-Service. Grundsätzlich kann ein Kunde je nach seinen Bedürfnissen verschiedene Leistungen nach dem Baukastenprinzip auswählen und sein individuelles Leistungsspektrum bei der Captive oder ihrer Fuhrparkorganisation abrufen (ZIERINGER 2010a, S.117).

Aus den verschiedenen Produktportfolios der Captives lassen sich abschließend drei verschiedene Geschäftsansätze ableiten. Wie aus Abb. 19 hervorgeht, erstrecken sich die Ansätze auf einen Captive Finance Ansatz und einen Advanced Automotive Banking Ansatz, der in sich in mobilitätsnahe und –ferne Finanzdienstleistungen aufgeteilt werden kann. Beim Captive Finance Ansatz legt die Captive einen eindeutigen Schwerpunkt auf die Absatzförderung von Neuwägen der eigenen Marke über Leasing- und Finanzierungsprodukte für Privat- und Geschäftskunden. Sie konzentrieren sich auf die Bereitstellung von Finanzierungslösungen für Endkunde, die sie über ihre direkten Vertriebskanäle am Point of Sale im Autohaus platziert.

Häufig wird diese Geschäftsgestaltung gewählt, wenn neue Märkte erschlossen werden sollen (DIEHLMANN und HÄCKER 2012, S.135f.).

Abb. 19: Die verschiedenen Geschäftsansätze von Captives und die dazugehörigen Produktportfolios [DIEHLMANN und HÄCKER (2012, S.135)]



Beim Advanced Automotive Banking Ansatz erweitert die Captive, unter Umständen nach einem Markteintritt, ihr Produktportfolio schrittweise um weitere, vor allem mobilitätsnahe Dienstleistungen entlang der automobilen Wertschöpfungskette und versucht so die Kundenbindung an die Marke zu verstärken. Besonders durch die mobilitätsneutralen Finanzdienstleistungen versuchen die Captives aber, neue Zielgruppen an die Konzernmarken heranzuführen und Neukunden für die einzelnen Produktsegmente vor allem durch Cross-Selling zu gewinnen. Insgesamt verfolgen die Captives mit diesem Ansatz das Ziel, die eigene Abhängigkeit von den automobilen Konjunkturzyklen zu verringern und neben Zinserträgen auch Provisionseinkommen zu generieren (DIEHLMANN und HÄCKER 2012, S.136ff.).

Zusammengefasst bietet das Produktportfolio von Captives ein sehr breites Leistungsspektrum für das Retail-, Wholesale- und Flottensegment ab. Neben den klassischen Finanzierungsprodukten für Endkunden und Handel bieten Captives zahlreiche mobilitätsnahe und mobilitätsneutrale Finanz- und Servicedienstleistungen an. Ihnen gelingt es dadurch, nach dem eigentlichen Vertrieb am Fahrzeug weitere Umsätze zu generieren und so die Wertschöpfung des Automobilkonzerns und des Automobilhandels zu erweitern.

3.4 Produktportfolio der BMW Financial Services USA

Nachdem ein branchenspezifisches Produktportfolio und die verschiedenen Geschäftsansätze vorgestellt worden sind, soll im Folgenden das Portfolio der BMW Financial Services in den USA (BMW FS US) dargestellt werden, um für das Fallbeispiel in dieser Arbeit einen Überblick zu den angebotenen Produkten zu erhalten. Im Bereich der Finanzierungsmöglichkeiten bietet BMW FS US sowohl Leasing- als auch Finanzierungsprodukte an. Im Bereich Finanzierung können Kunden zwischen einer herkömmlichen Ratenkreditfinanzierung und einer Ballon-Finanzierung („Ownerschoice with flex“, vgl. Abb. 20) auswählen, im Bereich Leasing werden Teilamortisationsverträge mit verschiedenen Laufzeiten angeboten. Zudem kann bei einem Leasingvertrag vom Kunden auf Wunsch eine Kilometerlaufleistung ergänzt werden. Für Elektrofahrzeuge bietet BMW FS US darüber hinaus besondere Konditionen an, um gezielt deren Absatz zu fördern (BMWoNA 2014g). Die Produkte orientieren sich also an den branchenüblichen Ausprägungen und sind in der Ausgestaltung an den US-amerikanischen Rechtsrahmen angepasst.

Neben absatzfördernden Finanzierungsprodukten werden ergänzende, mobilitätsnahe Finanzdienstleistungen unter dem Sammelbegriff „Exceptional Value“ angeboten. Dieses Produktsegment bietet spezifische „Protection Products“ für das Fahrzeug und rund um das Fahrzeug an (vgl. Abb. 20). Aber auch mobilitätsneutrale Finanzdienstleistungen befinden sich im Portfolio. So bietet BMW FS US ein Kreditkartenprogramm mit drei verschiedenen Leistungsstufen an, bei dem Kunden ein Bonuspunktesystem und Vergünstigungen angeboten werden, wenn sie mit der Captive-eigenen Kreditkarte zahlen. Bonuspunkte können etwa beim täglichen Einkaufen oder Tanken erworben werden (BMWoNA 2014i).

Darüber hinaus bietet BMW FS US speziell für das Gebrauchtwagensegment ein Zertifizierungsprogramm an. Hier können nach einem Leasing- oder Finanzierungsvertrag die abgelösten Fahrzeuge von den Eigentümern durch Vertragswerkstätten überprüft und wiederaufbereitet werden lassen, um das Label „Certified Pre-Owned Car“ (CPO) zu erwerben. Anreize dazu bietet BMW FS US, indem solche Fahrzeuge einerseits zu einem höheren Preis weiterverkauft werden können, andererseits werden besondere Garantie- und Versicherungsleistungen angeboten, etwa die Verlängerung der Wartungsgarantie oder den BMW CPO Wrap (BMWoNA 2014h).

Abb. 20: Ergänzende, mobilitätsnahe Finanzdienstleistungen des BMW Financial Services USA [BMWoNA 2014a-f)]

Extended Vehicle Protection	Zusatzgarantie
BMW CPO Wrap	Verstärkter Versicherungsschutz für zertifizierte BMW-Gebrauchtwagen
BMW Lease Protection	Versicherungsschutz für Leasingfahrzeuge, um Gebrauchsspuren, die während der Vertragslaufzeit entstehen und den Restwert des Fahrzeuges mindern, am Ende der Vertragslaufzeit ohne Zusatzkosten ausbessern lassen zu können
BMW Guaranteed Auto Protection	Versicherungsschutz gegen Autodiebstahl und Totalschäden. Kunde muss im Schadensfall nicht für den Restwert haften
BMW Tire & Wheel Protection/Presence Protection	Versicherungsschutz für Reifen und Felgen gegen Schäden, die durch Straßenschäden entstehen
BMW Extended Service Contracts	Service-Leasing-Vertrag für Gebrauch- und Neuwagen. Beinhaltet Reparaturen in Vertragswerkstätten, originale Ersatzteile, 24h-Assistance
BMW Performance Insurance	Versicherung, damit bei Reparaturen und Wartung ausschließlich original Ersatzteile verwendet werden
BMW Maintenance Program	Verlängerung des Hersteller-Wartungsprogramms
BMW Roadside Assistance	Kostenfreier Pannenservice für Nordamerika

Im Flottensegment bietet BMW FS US ebenfalls verschiedene Finanzdienstleistungen an. So werden die in SUBKAP. 3.3 beschriebenen Fuhrparkleistungen im „Corporate Fleet Program“ für gewerbliche Kunden ab 25 Fahrzeugen angeboten. Aber auch für Privatkunden ist das Flottenprogramm zugänglich, da in den USA Angestellte einen fixen monatlichen oder jährlichen Fahrzeugzuschuss von ihren Arbeitgebern erhalten können. Erhalten in einem Unternehmen 25 Mitarbeiter diesen Zuschuss, können diese gemeinsam über ihr Unternehmen bei BMW FS US ihre Privatfahrzeuge über ein Flottenleasing beziehen. Zusätzlich zu den bereits angeführten Finanzierungsmöglichkeiten befinden sich verschiedene Servicedienstleistungen im Produktportfolio des Flottensegments. So können Fahrertrainings (BMW Driving Schools), der Pannendienst (BMW Road Assistance), Ersatzfahrzeuge im Reparatur- und Wartungsfall (Complementary Use during Service and Maintenance), ein Convenience Programm sowie der BMW Ultimate Service, der eine kostenfreie Wartung ohne Terminvereinbarung garantiert, als zusätzliche Leistungen hinzugekauft werden (BMWoNA 2014j).

Des Weiteren wird auch das Wholesale-Segment durch BMW FS US bearbeitet (BMWoNA 2014k). Das genaue Angebot kann durch den sehr zurückhaltenden, öffentlichen Auftritt des Unternehmens in diesem Segment nicht näher zu beschreiben. Es ist aber davon auszugehen, dass das Wholesale-Segment ähnlich intensiv und mit einem umfangreichen Produktportfolio, wie es in SUBKAP. 3.3 ausgeführt worden ist, bearbeitet wird wie das Retail- und Flottensegment.

Insgesamt lässt sich zum Produktportfolio der BMW FS zusammenfassen, dass sämtliche Bereiche des Endkundengeschäfts bedient werden. Denn im Flottensegment ebenso wie im Retailsegment werden neben den originären Finanzierungsprodukten aus dem Leasing- und Kreditbereich zahlreiche derivative Finanz- und Servicedienstleistungen angeboten und den Kunden so ein umfangreiches Gesamtangebot unterbreitet. Zudem wird das Wholesale-Segment nicht vernachlässigt. Zwar lässt sich nicht eindeutig der Inhalt und Umfang des Produktportfolios beschreiben, doch wird davon ausgegangen, dass durch ein umfangreiches Angebot der vertraglich gebundene Automobilhandel unterstützt wird, um im US-amerikanischen Automobilmarkt eine starke Wettbewerbsposition im Premiumsegment erreichen zu können.

Teil B: Markterschließung durch Captive Automotive Financial Services

In Teil A sind die Grundlagen für ein gemeinsames Verständnis des Wandels in der globalen Automobilindustrie sowie von Captive Automotive Financial Services und deren automobilen Finanzdienstleistungen geschaffen worden. Im nun folgenden Teil soll die Markterschließung durch Captive Automotive Financial Services beschrieben werden.

Die Entscheidung, dass eine Captive nicht nur im Heimatmarkt eines Automobilherstellers aktiv sein soll, wird je nach Eingliederungsform der Captive in das Gesamtunternehmen des Automobilherstellers vom zuständigen Management getroffen (vgl. SUBKAP. 2.1). Der Entschluss zu einer Ausweitung der Tätigkeiten einer Captive folgt dabei in der Regel einer festgelegten Gesamtstrategie des Automobilherstellers und ist geprägt vom gesamtwirtschaftlichen Wandel in der Automobilindustrie (vgl. KAP. 1). In Abhängigkeit der Wettbewerbsposition auf den einzelnen Ländermärkten und den jeweils gesetzlichen Rahmenbedingungen für Finanzdienstleistungen müssen im Rahmen der unternehmensinternen Strategie weitere interdependente Entscheidungen über die Markt- und Standortwahl, die Wahl der Markteintrittsform und die Wahl des Markteintrittszeitpunktes getroffen werden (WELGE und HOLTBRÜGGE 2006, S.95).

Der Markteintritt einer Captive auf einem neuen Markt ist aber nicht nur abhängig von der Gesamtstrategie des Unternehmens, sondern auch davon, auf welchen Märkten ein Hersteller bereits Fahrzeuge durch eigene Niederlassungen, Vertriebsgesellschaften oder in Kooperation mit einem Importeur verkauft. Des Weiteren ist der Markteintritt davon abhängig, in welchen Zielmarkt die Captive aktiv eintreten soll. Hier kann zwischen reaktiven und aktiven Markteintritten unterschieden, wobei der Eintritt in einen Business-to-Business Markt (B2B-Markt) als reaktiv und in einen Business-to-Customer Markt (B2C-Markt) als aktiv bezeichnet wird. Hintergrund dieser Charakterisierung ist, dass bei einem reaktiven Markteintritt in einen B2B-Markt bei Finanzdienstleistern davon ausgegangen werden kann, dass die Finanzierung des Importeurs und des Automobilhandels im Zentrum steht, bei einem aktiven Eintritt in einen B2C-Markt hingegen das Angebot von Produkten für den privaten Endverbraucher (NEUBERT 2006, S.89).

Grundlegend weitet eine Captive, nach dem Expansionsbeschluss der Entscheidungsträger, ihre Aktivitäten nur auf die spezifischen Märkte aus, die bereits durch den Hersteller bearbeitet werden. Welche der bearbeiteten Märkte dann explizit durch eine Captive erschlossen

werden und wie in der Markterschließung vorgegangen wird, ist von der verfolgten Gesamtstrategie abhängig, die sich aus den vier verschiedenen Teilstrategien Marktpenetration, Marktentwicklung, Produktentwicklung sowie die Diversifikation zusammensetzt (vgl. BEA und HAAS 2009, S.184ff.).

Wie NEUBERT (2006, S.22) hervorhebt, werden die konkreten wachstumsstrategischen Alternativen erst nach der Identifikation der vorhandenen strategischen Möglichkeiten bzw. strategischen Zwängen des Unternehmens und des Leistungsbereichs der strategischen Geschäftseinheit ausgewählt. In geographischer Hinsicht und unter Berücksichtigung der Eigenschaften von Finanzdienstleistern können Markterschließungen entweder durch neue Gesellschaften in ähnlichen oder in weiter entfernten internationalen Märkten erfolgen. Die genaue Gestaltung der Strategie der Automobilhersteller prägt weniger die grundsätzliche Entscheidung, durch Captives den Absatz der eigenen Marken auf strategisch wichtigen Märkten zu stützen bzw. zu steigern. Vielmehr beeinflusst sie, welche Märkte als strategisch relevant angesehen werden und mit welchen Formen von Captives diese Märkte erschlossen werden sollen. Daher werden im Folgenden auf breiter Basis und unabhängig von der detaillierten Gesamtstrategie die Komponenten einer Markterschließung, im Besonderen die Aufgaben, die im Rahmen des Markteintritts auftreten sowie die spezifischen Markteintrittsstrategien einer Captive, betrachtet.

4 Komponenten der Markterschließung

Die Entscheidung, dass der Absatz des Automobilherstellers durch ein Engagement der Captive auf einem bereits durch den Hersteller bearbeiteten Markt gefördert und gesteigert werden soll, wird in Abhängigkeit der Eingliederung der Captive in den Gesamtkonzern vom zuständigen Management und unter Berücksichtigung der Gesamtstrategie des Automobilherstellers getroffen. Sie ist häufig nicht unabhängig von der Entscheidung, dass der spezifische, zukunftsfruchtige Markt durch eine eigene Vertriebsgesellschaft erschlossen werden soll, so dass die Markterschließung durch die Vertriebsgesellschaft und die Captive zeitgleich oder in kurzem zeitlichem Abstand folgt, wobei die Captive dann nach der Vertriebsgesellschaft in den Markt eintritt.

Welcher Markt nun genau durch eine Captive verstärkt bearbeitet, mit welcher Strategie in den Markt eingetreten, wie der Markteintritt gestaltet und wie der Markt nach dem Eintritt weiter bearbeitet werden soll: Das sind die zentralen Fragen, die nach dem grundsätzlichen

Entschluss durch das Management beantwortet werden müssen. In den folgenden Subkapiteln werden die grundsätzlichen Antworten vorgestellt und die Captive-spezifischen Ausprägungen auf Basis von Experteninterviews beschrieben.

4.1 Marktbewertung und Marktauswahl

Die Marktbewertung eines spezifischen Absatzmarktes, auf dem eine Captive in Zukunft auftreten soll, wird durch das verantwortliche Management des Automobilherstellers initiiert. Sie erfolgt, wenn das Management einen oder mehrere potentielle Zielmärkte identifiziert hat. Einen attraktiven Markt erkennen die meisten Hersteller häufig anhand der aktuellen Größe des Importeurs auf dem Zielmarkt, die daran gemessen wird, wie viele Fahrzeuge er für den Hersteller auf dem Markt vertreibt. Neben der Größe des Importeurs und der daraus abgeleiteten Attraktivität des Marktes ist zudem entscheidend, dass der Importeur ab einer bestimmten Absatzmenge finanziell überlastet ist. Zudem entsteht ein strategischer Interessenskonflikt zwischen Hersteller und Importeur, da Zweiter vorrangig Fahrzeuge verkaufen und Gewinn erwirtschaften möchte, Erster aber vor allem seine eigenen Marktanteile ausbauen will. Da der Importeur mehrere Fahrzeugmarken zugleich vertreibt, kann er den Markt ab einer bestimmten Größe nicht mehr in der vom Hersteller gewünschten Intensität bearbeiten (PAYSEN 2014, S.1ff.). In der Regel handelt es sich bei der Initiierung von Auswahl- und Bewertungsverfahren damit um eine reaktive Entscheidung auf externe Umstände.

Es ist jedoch auch möglich, dass im verantwortlichen Management mehrere attraktive oder prestigeträchtige Märkte identifiziert worden sind. Dies kann der Fall sein, falls auf mehreren Absatzmärkten die Importeure die entsprechenden Grenzgrößen erreichen oder in den Märkten ein besonderes Potential gesehen wird. Nach VENZIN (2009, S.120) besteht für das Management des Automobilherstellers in diesem Fall die Aufgabe, „*to select the better performing economies and to attract the most valuable clients*“. Denn in der Regel kann der Hersteller nicht mehrere Absatzmärkte gleichzeitig erschließen, da ihm dazu die benötigten unternehmensinternen Ressourcen fehlen (PAYSEN 2014, S.3). Eine Marktauswahl und Marktbewertung wird dann notwendig, um den attraktivsten Zielmarkt identifizieren und eine endgültige Entscheidung über einen Markteintritt treffen zu können.

Um die langfristige Attraktivität zu beschreiben, sind zwei Kriterien entscheidend. Erstes Kriterium ist die Marktattraktivität, die sich an der Marktstruktur orientiert und daran gemessen werden kann, ob ein Markt in der Zukunft ein bestimmtes Profitabilitätsniveau aufweist. Dies

kann durch die Entwicklung der Kaufkraft sowie anhand der Motorisierungsrate beschrieben werden. Das zweite Kriterium ist die Marktpenetration, die beurteilt, ob das Unternehmen seine eigene Stärke nutzen kann, um im spezifischen Markt zusätzliche Marktanteile zu gewinnen (vgl. KUTSCHKER und SCHMID 2006, S. 945; VENZIN 2009, S.120; PAYSEN 2014, S.5).

Um die Marktattraktivität und das Marktpotential zu bewerten, verfolgen die Automobilhersteller und ihre Finanzdienstleister verschiedene Ansätze von Marktselektionsverfahren (KUTSCHKER und SCHMID 2006, S.945). Grundsätzlich kann man zwischen einer einstufigen und einer mehrstufigen Selektion wählen, wobei bei einer einstufigen Auswahl anhand einer Marktbewertungsmethode entschieden wird, bei einer mehrstufigen dagegen schrittweise über mehrere Stufen der endgültige Markt ausgewählt wird. Auf mehrstufigen Marktselektionsverfahren wird daher immer dann zurückgegriffen, wenn die Markterschließung von mehreren Zielmärkten zur Diskussion steht. Denn so können die Auswahlkriterien durch sukzessiv höhere Anforderungen verfeinert und erweitert werden und der Ländermarkt identifiziert werden, der für den Hersteller das größte Potential und die höchste Attraktivität aufweist (vgl. PAYSEN 2014, S.3ff. und BÜTER 2010, S.75). Einstufige Verfahren werden dagegen in dem Fall verwendet, wenn nur auf einem Absatzmarkt ein Markteintritt einer Captive geprüft werden soll (vgl. PAYSEN 2014, S.4). Sie nehmen jedoch auf die Marktauswahl keinen Einfluss, wenn ein Markt aus gesamtstrategischen Gründen identifiziert worden ist, sondern unterstützen dann lediglich die grundlegende Eintrittsentscheidung bzw. die Auswahl der passenden Eintrittsstrategie (vgl. KAP. 7).

Denn beim einstufigen Auswahlprozess wird der Zielmarkt einer Tiefenanalyse unterzogen, nach dieser eine positive oder negative Eintrittsentscheidung getroffen sowie die passende Markteintrittsstrategie abgeleitet (vgl. VENZIN 2009, S.120). Das mehrstufige Marktselektionsverfahren ist im Gegensatz dazu von einem systematischen Vorgehen geprägt, bei dem eine quantitative und/oder qualitative Analyse der Attraktivität und Durchdringbarkeit der potentiellen Märkte durchgeführt wird. Es besteht aus einem zwei- bis dreigliedrigen Marktselektionsprozess, der sich aus den Schritten Vorselektion, Grobselektion und Feinselektion mitsamt finaler Entscheidung zusammensetzt (vgl. BÜTER 2010, S.75ff.; KUTSCHKER und SCHMID 2006, S.944ff.; VENZIN 2009, S.120).

Auf der Stufe der Vorselektion (Screening) wird mit Knock-Out Kriterien eine Vorauswahl an geeigneten Ländern getroffen. Auf der Makro-Ebene wird dabei geprüft, ob ein Ländermarkt

den langfristigen Zielen und Erwartungen des Gesamtunternehmens entspricht. Entscheidend bei der Vorauswahl ist, dass geprüft wird, „*ob der Markt überhaupt zur Unternehmensstruktur passt, ob sich Geld verdienen lässt, wie die Rahmenbedingungen im Markt sind und ob der Staat überhaupt will, dass der Hersteller in den Markt eintritt*“ (PAYSEN 2014, S.4). Es wird also geprüft, in welcher Form der Markt bereits bearbeitet wird (Importeur oder Vertriebsgesellschaft) und ob die Marktgröße und das Marktpotential ausreichend groß sind, damit die Captive die vorgegebenen Profitabilitätsziele des Automobilkonzerns erreichen kann. Zudem muss untersucht werden, ob bzw. in welcher Form die rechtlichen Rahmenbedingungen die unternehmenseigenen Finanzierungs- und Leasingprodukte für Geschäfts- und Privatkunden zulassen oder beeinflussen (vgl. PAYSEN 2014, S.2ff.; SENACOR 2014a, S.3 und SENACOR 2014a, S.13ff.).

Die Grobselektion schließt nahtlos an die Vorselektion an bzw. kann bei einem zweigliedrigen Selektionsprozess mit der Vorselektion zusammenfallen. Im Verlauf der Grobselektion werden die Kriterien zunehmend präzisiert und erweitert, um weitere ungeeignete Ländermärkte auszuschließen. Denn die Anforderungen an die Gestaltung des Markteintritts und der Marktbearbeitung hängen davon ab, in welcher Form die rechtliche Rahmenbedingungen gestaltet sind und durch welche Vertriebsstrukturen der Markt bearbeitet wird (vgl. PAYSEN 2014 und SENACOR 2014a). Daher werden im Verlauf der Grobselektion die Kriterien zunehmend präzisiert und erweitert, um weitere ungeeignete Ländermärkte auszuschließen. In beiden Selektionsstufen werden verschiedene heuristische Verfahren angewendet und Sekundärdaten genutzt, um die Länder zu beurteilen (vgl. BÜTER 2010, S.75f.; KUTSCHKER und SCHMID 2006, S.944f.; VENZIN 2009, S.120f.). Zu diesen Verfahren sind Checklistenverfahren, sequentielle Bewertungsverfahren, Punktbewertungsverfahren, multivariate Analysemethoden, Portfolioverfahren sowie die Kosten-Nutzen-Analyse oder eine Konkurrenzanalyse zu zählen (vgl. AUTSCHBACH 1997, S.168ff.; BEA und HAAS 2009, S. 127f.; BÜTER 2010, S.75ff.; KUTSCHKER und SCHMID 2006, S.936ff.; NEUBERT 2006, S.122ff.; PAYSEN 2014, S.3f.; WELGE und HOLTBRÜGGE 2006, S.98ff.). Die Vor- und Grobselektion resultieren in einer sogenannten Short-List, die die drei bis fünf vielversprechendsten Ländermärkte enthält, die in der Feinselektion eingehender analysiert werden (vgl. BÜTER 2010, S.75f.).

Die Feinselektion baut auf den Resultaten der Vor- und Grobauswahl auf. Ihr Ziel ist es, die Märkte der Short-List detailliert zu untersuchen und für die Entscheidungsträger eine transparente Entscheidungsgrundlage zu schaffen, sodass an deren Ende aus den untersuchten Ländermärkten der attraktivste Markt ausgewählt werden kann. Die Auswahlkriterien werden

dafür nochmals erweitert und präzisiert. Zudem werden verschiedene Investitionsrechenverfahren und Risikoanalysen angewendet, um Aussagen zur Branchenattraktivität tätigen und eine Vorhersage der möglichen Erträge und Kosten des Markteintritts treffen zu können (vgl. BÜTER 2010, S.76.; KUTSCHKER und SCHMID 2006, S.945; VENZIN 2009, S.121). Gemeinsam mit der Entscheidung über die Marktauswahl wird häufig die Entscheidung über den Markteintritt getroffen. Beide Entscheidungen sind daher in der Regel deckungsgleich und schwer voneinander zu unterscheiden (VENZIN 2009, S.121). Grundsätzlich beendet die Doppelentscheidung über Marktauswahl und Markteintritt bzw. die finale Marktauswahl alleine den Selektions- und Bewertungsprozess und leitet die Phase ein, in der die geeignete, ländermarktspezifische Eintrittsstrategie ermittelt wird.

Unabhängig davon, ob eine einstufige oder mehrstufige Marktselektion durchgeführt wird, kommt es also zur Anwendung verschiedener Marktbewertungsverfahren. Heuristische Verfahren, die in der Regel auf dem Ansatz der Indikatoranalyse beruhen (vgl. BEA und HAAS 2009, S.111ff.) liefern nicht die bestmögliche Lösungen für ein Entscheidungsproblem, sondern ermöglichen lediglich eine Näherungslösung, wobei diese durch sukzessives Ausschließen nicht geeigneter Lösungsalternativen erreicht wird. Sie eignen sich vor allem für die Vor- und Grobselektion. Analytische Verfahren dagegen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie das Entscheidungsproblem durch mathematische Berechnungen zu lösen versuchen. Dafür benötigen die Verfahren Daten bzw. quantifizierbare Informationen, wodurch bei länderübergreifenden Vergleichen die Aussagekraft dieser Methoden begrenzt ist. Denn einerseits sind die benötigten Daten schwer zu beschaffen, andererseits ist die Vergleichbarkeit der Daten aus den verschiedenen Ländern durch heterogene Erhebungsmethoden nicht gegeben. Analytische Verfahren bieten damit nur eine begrenzte Aussagekraft in der Fein- und Detailanalyse, wo sie aber dennoch, etwa zur Berechnung von Cash-Flows, angewendet werden (vgl. BEA und HAAS 2009, S.205ff. und BÜTER 2010, S.76).

Zusammenfassend sind drei Punkte festzuhalten: Erstens existieren bei der Marktauswahl und der Marktbewertung zahlreiche verschiedene Strategien, Vorgehensweisen und Methoden. Entscheidend ist hier eine harmonisierte Abstimmung zwischen Strategie und Bewertungsverfahren vorzunehmen. Zweitens ist allen verschiedenen Strategien und Bewertungsverfahren gemeinsam, dass sich durch sie das zentrale Ziel, den für die Captives profitabelsten Ländermarkt zu finden, zielorientiert verfolgen lässt. Auch dazu muss eine gezielte Abstimmung der Bewertungsmethoden vorhanden sein. Drittens und letztens ist für den Erfolg einer Ländermarktselektion neben der Strategie, der Qualität der Informationen und den ausgewählten

Indikatoren ein vielfältiger Methodenmix notwendig, um die verschiedenen Schwächen der Verfahren durch die Stärken der anderen Verfahren ausgleichen zu können. Nur so kann das Risiko einer Fehleinschätzung bestmöglich reduziert werden.

4.2 Markteintrittsstrategie

Die passende, ländermarktspezifische Markteintrittsstrategie wird in der Regel umgehend nach der positiven Entscheidung für eine Markterschließung ermittelt. Welche Optionen sich im Einzelnen den Captives bieten, um in einen neuen Markt einzutreten, hängt in hohem Grad von der Gesamtstrategie des Automobilkonzerns und den rechtlichen Rahmenbedingungen des Zielmarktes ab. Zu beachten ist, dass die mögliche Markteintrittsstrategie häufig bei der Marktauswahl- und -bewertung berücksichtigt und bereits mit der Entscheidung für einen Zielmarkt ausgewählt wird. Im nachfolgenden Subkapitel werden mögliche Markteintrittsstrategien für die Captives beschrieben.

Grundsätzlich ist jeder Markteintritt einer Captive durch den erstmaligen Aufbau von Kapazitäten in dem spezifischen Markt geprägt und stellt eine räumliche Diversifizierung der globalen Gesamtkapazitäten der Captive dar. In Anlehnung an BANKHOFER (2001, S.94f.) können Captives mit drei verschiedenen Grundstrategien den Markteintritt und die damit einhergehenden strukturellen Veränderungen bewältigen. So bietet sich erstens die Möglichkeit, mit einer Do-it-yourself-Strategie neue Niederlassungen oder Tochterunternehmen zu errichten, zweitens in Form einer Akquisitionsstrategie einzelne Unternehmensteile oder ganze Unternehmen zu übernehmen sowie drittens auf Grundlage einer Kooperationsstrategie Joint Ventures zu gründen.

Demensprechend ergeben sich für Captives zwei verschiedene Ansiedlungsformen. Erste Möglichkeit, abgeleitet aus der Do-it-yourself-Strategie und in Teilen aus der Kooperationsstrategie, ist ein aus der industriellen Standortlehre bekanntes Greenfield Investment, mit dem eine vollständige Unternehmensneugründung in Form eines Tochterunternehmens oder die Gründung eines Joint-Ventures erfolgt. Die Vorteile eines Greenfield Investments liegen in einem größeren Entscheidungsspielraum bei der Standortwahl sowie darin, dass oftmals kartellrechtliche und behördliche Restriktionen umgangen werden können, zum Beispiel, wenn der Markteintritt einer ausländischen Captive an die Kooperation mit einem lokalen Finanzdienstleister gebunden ist. Des Weiteren lassen sich Geschäftsprozesse, Infrastruktur, IT und Organisationsstrukturen leichter implementieren. Nachteil eines Greenfield Investments kann

ein langsamerer Markteintritt durch den zeitintensiven Neuaufbau eines Standortes und den dazugehörigen umfangreichen Implementierungsprozess sein (WELGE und HOLTBRÜGGE 2006, S.132).

Die zweite Möglichkeit leitet sich aus der Akquisitions- sowie aus der Kooperationsstrategie ab und wird als Brownfield Investment bezeichnet. Bei dieser Ansiedlungsform kommt es zum Kauf von Unternehmensanteilen oder zum Erwerb eines vollständigen Unternehmens. Vorteil des Brownfield Investments ist ein schnellerer Markteintritt als beim Greenfield Investment, da vorhandene Absatz- und Beschaffungskanäle genutzt werden können, eine erprobte IT-Infrastruktur vorhanden ist und auf etablierte Organisationsstrukturen und Mitarbeiter zurückgegriffen werden kann. Die zentralen Nachteile bestehen in (einmaligen) hohen Kosten beim vollständigen oder teilweisen Erwerb der Unternehmensanteile, dem hohen Zeitaufwand, um den richtigen Kooperationspartner oder Übernahmekandidaten zu suchen sowie darin, nach der Übernahme die Unternehmenskultur und -struktur im übernommenen Unternehmen einzuführen (vgl. PAYSEN 2014, S.9 und WELGE und HOLTBRÜGGE 2006, S.133f.). Die Markteintrittsformen lassen sich über die verschiedenen Ländermärkte hinweg variieren, jedoch ist bei der Auswahl der Markteintrittsstrategie zu beachten, dass die Entscheidung bereits die Weiterentwicklung der Auslandsaktivitäten beeinflusst (KUTSCHKER und SCHMID 2006, S.911).

In Abhängigkeit der Ansiedlungsform lässt sich die Markteintrittsstrategie einer Captive anhand der im Stammland und Gastland erbrachten Kapital- und Managementleistungen systematisieren (KUTSCHKER und SCHMID 2006, S.822). Als für Captives ungeeignet stellen sich der Export, die Lizenzierung, das Franchising, die Vertragsfertigung oder verschiedene Minderheitsbeteiligungen dar. Denn diese Formen des Markteintritts sind für Captives durch die Produkteigenschaften der angebotenen Finanzdienstleistungen, vor allem aber durch die rechtlichen Restriktionen für Finanzdienstleistungen, nicht geeignet. Die Markteintrittsstrategie sind häufig durch die rechtlichen Rahmenbedingungen im Bank- und Versicherungsbereich sogar vorgeschrieben (KUTSCHKER und SCHMID 2006, S.878). Für die Captives ergeben sich daraus einige wenige Markteintrittsmöglichkeiten.

Captives können durch die Neugründung eines Tochterunternehmens bzw. eines Joint Ventures, durch die Akquisition eines geeigneten lokalen Finanzdienstleisters oder durch den Erwerb spezifischer Assets in einen Markt eintreten. So unterschiedlich diese Eintrittsstrategien erscheinen, so sind ihnen durch ihre Zugehörigkeit zur Gruppe der ausländischen Direktinves-

titionen (FDI) grundlegende Elemente gemeinsam. Sie sind eine Form eines Kapitaltransfer ins Ausland, „die vom Investor in der Absicht vorgenommen werden, einen unmittelbaren Einfluss auf die Geschäftstätigkeiten des kapitalnehmenden Unternehmens zu gewinnen oder einem Unternehmen, an dem der Investor bereits maßgeblich beteiligt ist, neue Mittel zuzuführen“ (WELGE und HOLTBRÜGGE 2006, S.57 nach DEUTSCHE BUNDESBANK 1965, S.19). Wichtige Unterscheidungskriterien gegenüber Portfolio-Investitionen sind, dass FDIs langfristig angelegt sind und sie einer Kapitalbeteiligung am ausländischen Unternehmen von mindestens 10% entsprechen (KUTSCHKER und SCHMID 2006, S.89). Diese Eigenschaften sind für alle von Captives im Rahmen eines Markteintritts getätigten FDIs kennzeichnend.

Weitere Gemeinsamkeiten der Markteintrittsstrategien von Captives bestehen in den Motiven und Konsequenzen. So werden durch den Markteintritt mit FDIs beschaffungsorientierte, absatzorientierte, effizienzorientierte sowie strategische Motive von den Captives verfolgt (KUTSCHKER und SCHMID 2006, S.83ff.). In Abhängigkeit der expliziten Form der FDI sind die in SUBKAP. 2.2 und 2.3 angeführten absatz- und umsatzbezogenen Vorteile für die Hersteller und den lokalen Automobilhandel, das Risikomanagement für die Automobilkonzerne sowie die Optimierungsmöglichkeiten im Bereich der Kundenbeziehungen den vier angeführten Motivkategorien zuzuordnen. Dadurch sind auch die Auswirkungen der Markteintrittsstrategie in diese Punkte zusammenzufassen, wobei hier der Intensitätsgrad möglichen Effekte und Vorteile von der explizit gewählten Eintrittsstrategie der Captive abhängen (vgl. KAP. 6). Die wesentlichen Unterschiede der Markteintrittsformen sind in den rechtlichen Konstruktionen der FDIs zu sehen und den dadurch entstehenden Vor- und Nachteilen für die Captives. Sie beruhen häufig auf den Vor- und Nachteilen der bereits angeführten Grundstrategien sowie auf denen der ebenfalls bereits ausgeführten alternativen Ansiedlungsformen. Die genaueren Unterschiede der verschiedenen Markteintrittsformen werden in KAP. 6 beschrieben.

Neben den verschiedenen rechtlichen Strukturen ist auch die Frage nach dem Markteintrittszeitpunkt eine zentrale strategische Komponente der Markteintrittsstrategie. Dabei gilt zu beachten, dass der Zeitpunkt des Markteintritts ist für den Erfolg der Markterschließung von entscheidender Bedeutung ist. Nicht der erste Automobilhersteller mit eigener Captive auf einem Markt erreicht zwangsläufig Wettbewerbsvorteile, sondern auch die folgenden Hersteller mit ihren Captives können erfolgreich sein und gegenüber der früher eingetretenen Captive eine bessere Marktposition erringen. Um den passenden Moment zu ermitteln, müssen Captives auf Vorhersageinstrumente zur Bestimmung der zukünftigen Marktentwicklung zurückgreifen (VENZIN 2009, S.143). Unabhängig von den gewählten Prognoseinstrumenten und

den durch diesen ermittelten Ergebnissen zur Marktentwicklung auf einem Zielmarkt können Captives zwischen einer Pionier- und Folgerstrategie wählen, sind dabei aber häufig an die gesamtstrategischen Vorgaben gebunden (PAYSEN 2014, S.10).

Eine Pionierstrategie können Captives gegenwärtig nur noch auf den sich öffnenden Märkten der Schwellen- und Entwicklungsländern verfolgen, da die Märkte der Triade bereits in den Aufschwungjahren nach dem zweiten Weltkrieg erschlossen worden sind. Entschließt sich eine Captive für einen frühen Markteintritt in einem Schwellen- oder Entwicklungsland, so sind verschiedene Vorteile zu generieren. Unter dem Begriff Early Mover Advantages fallen etwa die Abschöpfung von Pionier-Gewinnen, die Errichtung umfangreicher Markteintrittsbarrieren sowie die freie Positionierung im Markt. Diese Vorteile können entstehen, weil Produktstandards leichter durchsetzbar sind sowie die Abnehmerpräferenzen für bestimmte Service- und Produktstandards geprägt werden können. Zudem kann frühzeitig eine langfristige Kundenbindung zu Endkunden aufgebaut werden, vor allem wenn diese ihren Erstbedarf durch die Finanzierung über eine Captive decken (vgl. VENZIN 2009, S.149f.). Außerdem ist es möglich, eine frühzeitige Bindung des unabhängigen Automobilhandels zu erreichen, falls eine eigene Non-Captive-Gesellschaft gegründet wird oder die originären und derivativen Finanzdienstleistungsprodukte auch dem unabhängigen Handel zur Verfügung gestellt werden.

Mit einem frühen Markteintritt sind auch Risiken verbunden. So werden Captives unter Umständen mit zahlreichen Anpassungserfordernissen an sich schnell wandelnde Umweltbedingungen konfrontiert, etwa wenn die regulatorischen Rahmenbedingungen nachträglich angepasst, oder durch gezielte politische und nicht-tarifäre Diskriminierungen behindert werden (vgl. PAYSEN 2014, S.4f. und WELGE und HOLTBRÜGGE 2006, S.135f.). VENZIN (2009, S.149f.) betont außerdem, dass ein alleiniges Tragen der Marktentwicklungskosten die kurzzeitigen Monopolgewinne übersteigen können. Allerdings weist derselbe auch darauf hin, dass die meisten empirischen Studien keinen tatsächlichen Vorteil eines frühen Markteintritts nachweisen können, da zu viele Faktoren das Verhältnis zwischen frühem Markteintritt und wirtschaftlichem Erfolg beeinflussen.

Wie WELGE und HOLTBRÜGGE (2006, S.136) betonen, sind häufig in den Wachstumsmärkten eine hohe Dynamik in den gesetzlichen und marktbezogenen Rahmenbedingungen zu beobachten. Sie sehen einen Vorteil darin, etwa in Märkten mit sich noch schnell wandelnden Konsumentenpräferenzen und bei hohem Unsicherheitsniveau einen späteren Markteintritt

anzustreben. Denn bei einem Markteintritt unter stabilen Rahmenbedingungen können die Captives häufige Anpassungen etwa im Leistungserstellungsprozess vermeiden. VENZIN (2009, S.149) nimmt zudem an, „*that late entrants with superior resources and capability endowments can quickly make up for lost time*“. Also nicht alleine der frühe Markteintritt verspricht Erfolg, sondern der Markteintritt zum richtigen Zeitpunkt mit überlegenen Ressourcen, Kapazitäten und einem effizienten und effektiven Leistungserstellungsprozess.

Davon abgesehen können drei Vorteile eines späteren Eintritts beobachtet werden. Erstens kann ein Markteintritt nach der Auflösung der marktbezogenen Unsicherheiten als Vorteil gewertet werden, da dann die branchenspezifischen Standards gesetzt und klare Trends im Nachfrageverhalten der Kunden erkennbar sind. Zweitens können später in den Markt eintretende Captives störende Ereignisse, etwa eine grundlegende Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen am Markt nutzen, um etablierte Finanzdienstleistungsunternehmen besonders aus dem Wholesale- und Retailsegment zu verdrängen. Drittens und letztens sind spätere Folger für Marktveränderungen und neue Trends sensibilisiert und können das eigene Unternehmen schneller und zu geringeren Kosten mobilisieren, da etablierte Unternehmen stärker davon bedroht sind, Trends zu verschlafen, weil sie etwa in spezifische fixe Leistungserstellungsprozesse investiert haben und unwillig sind, diese zu kannibalisieren oder in eingefahrenen Routinen feststecken (VENZIN 2009, S.152f.).

Insgesamt bieten sich Captives im Vergleich zu anderen Unternehmen aus anderen Branchen damit nur wenige Alternativen um in einen Markt einzutreten, da die Wahl der Markteintrittsstrategie in hohem Maße von den jeweiligen rechtlichen Rahmenbedingungen für die Finanzbranche abhängig ist. So sind häufig die Gründungen von rechtlich eigenständigen Tochtergesellschaften oder die Gründung eines Joint Ventures, wie das Beispiel China zeigt, gesetzlich vorgeschrieben (PAYSEN 2014, S.18). Die Entscheidungsträger können daher meistens neben der Gründung eines Joint Ventures nur zwischen den Alternativen Neugründung der Tochtergesellschaft, Gründung der Tochtergesellschaft durch Akquisition eines lokalen Finanzdienstleisters oder Aufbau einer Captive durch den Erwerb spezifischer Assets im lokalen Markt wählen. Auch in der Auswahl des Zeitpunktes des Markteintritts sind die Captives an die Gesamtstrategie gebunden. In Abhängigkeit von dieser vollziehen sie einem frühen oder einen späteren Markteintritt.

4.3 Markteintritt

Umgehend nach der Wahl der geeigneten ländermarktspezifischen Eintrittsstrategie besteht der dritte Schritt der Markterschließung darin, die neu zu gründende, aufzubauende bzw. zu restrukturierende Finanzdienstleistungsgesellschaft zu etablieren. In Abhängigkeit der gewählten Eintrittsstrategie ergeben sich verschiedene Herausforderungen für den Aufbau des Unternehmens, die nachfolgend beschrieben werden. Der erste und für den nachfolgenden Unternehmenserfolg maßgebliche strategische Schritt ist die Unternehmensvorbereitung. Denn das erste Ziel der Unternehmensvorbereitung ist die unternehmensinterne Vorbereitung des Markteintritts, die mit der Bereitstellung und Organisation der notwendigen Ressourcen für alle Segmente des Markteintritts der Captive beginnen (NEUBERT 2006, S.139). Dazu zählen die Bereitstellung der IT-Infrastruktur, der Geschäftsprozesse sowie von Personal und Organisationsstrukturen, wobei der Auswahl und Zusammenstellung des Projektteams hier eine besondere Bedeutung zufällt, weil die Qualität und Fähigkeiten der Projektmitarbeiter besonders erfolgsentscheidend sind (NEUBERT 2006, S.139). Da in KAP. 5 explizit auf die Herausforderungen im Bereich „Personal und Organisation“, „Geschäftsprozesse“ und „IT-Infrastruktur“ eingegangen wird, soll nachfolgend der Fokus auf die strategische Vorgehensweise beim Markteintritt gelegt werden.

Ein strategisches Ziel in der Unternehmensvorbereitung ist die Auswahl des zukünftigen Standorts, wobei die Standortwahl von der gewählten Eintrittsstrategie abhängig ist. So ist im Falle der Neugründung einer Captive diese zwar formal hinsichtlich der Standortwahl ungebunden, in der Praxis orientiert sie sich jedoch stark an dem Standort der Vertriebsgesellschaft bzw. des Importeurs. Bei der Übernahme einer Non-Captive-Gesellschaft dagegen entfällt die Standortwahl in der Regel, weil der bereits existierende Standort der ehemaligen Non-Captive mit übernommen wird. In dem Fall, dass spezifische Assets aus einer Non-Captive übernommen werden, hängt die Standortwahl davon ab, ob es sich um mobile oder immobile Assets handelt. Die Standortwahl als Bestandteil der Unternehmensvorbereitung ist für den Unternehmenserfolg nach dem Markteintritt jedoch weniger bedeutend als die unternehmensinterne Vorbereitung auf den Markteintritt, da durch den fehlenden Endkundenkontakt einer Captive deren Standortwahl vor allem durch Kostenaspekte getrieben wird (SENACOR 2014a, S.11).

Dem gegenüber ist die Ergänzung der Markteintrittsstrategie für den späteren Erfolg ein sehr wichtiger Aspekt der Unternehmensvorbereitung. Erkennbar ist dies daran, dass die Überprüfung der Markteintrittsstrategie die erste Aufgabe des in der Unternehmensvorbereitung neu

zusammengestellten Projektmanagements ist. Zur Prüfung wird die Marktsituation auf dem Zielmarkt in all den Aspekten überprüft, die während der Marktauswahl und –bewertung evaluiert worden sind (NEUBERT 2006, S.203). Zur Anpassung der Strategie kommt es, wenn die Analyse ergibt, dass sich seit der Entscheidung für die Markterschließung wichtige Rahmenbedingungen durch eine veränderte Markt- und Wettbewerbssituation gewandelt haben. Dabei können organisatorische Faktoren, etwa in der Zusammenarbeit mit der Vertriebsgesellschaft oder dem Handel, oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu einer Adaptierung der Markteintrittsstrategie führen. Als beispielhaft für eine Anpassung der Markteintrittsstrategie im Rahmen der Markterschließung kann die Strategieanpassung der VW FS AG in Portugal angesehen werden, die erfolgt, weil sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen durch den Ausbruch der Finanzkrise in Europa 2009 geändert haben (SENACOR 2014a, S.12).

Die Positionierung der Captive im Markt und die Markenbildung sind von einer etwaigen Ergänzung und Anpassung der Markteintrittsstrategie nicht betroffen, da sie beim Markteintritt unabhängig von der gewählten Markteintrittsstrategie bereits festgelegt sind. Denn beide sind durch die Marke des Fahrzeugherstellers geprägt, da in der Regel das Markenimage vom Hersteller auf den Finanzdienstleister übertragen werden soll. Verdeutlicht wird dies dadurch, dass die gesamte Geschäftsstrategie, die in der Unternehmenszentrale für die neue Captive am Zielmarkt entwickelt wird, so gestaltet wird, dass das Markenimage des Herstellers vollständig auf die Captive-Tochter transferiert werden kann. Diese kann dazu führen, dass die Captive beim Markteintritt damit konfrontiert wird, ein Gleichgewicht zwischen Profitabilität und Positionierung zu finden. Denn besonders in der Anfangsphase müssen unter Umständen hohe Investitionssummen aufgewendet werden, um die Positionierung gemäß der Herstellervorgabe zu erreichen (PAYSEN 2014, S.12).

Die vorgegebene Positionierung im Markt und der Markentransfer des Herstellers auf die Captive führen auch dazu, dass eine klassische Pilotierung des Geschäfts in einigen wenigen Städten oder Regionen oder mit einigen wenigen Finanz- und Servicedienstleistungen zum Markteintritt nicht möglich ist, sondern dass von Beginn an der gesamte Markt mit dem vollständigen Produktportfolio bearbeitet werden muss. Vor allem im Premiumsegment ist dies von hoher Bedeutung, da der Markentransfer vom Hersteller auf die Captive von dieser von Beginn an erfordert, alle Produkte und Leistungen auf dem gesamten Markt erbringen zu können (PAYSEN 2014, S.11f.). Durch die fehlende Pilotierungsphase, die bei Markteintritten in anderen Branchen, etwa bei Konsumgütern, dazu führt, dass die Produkte, die Geschäftsprozesse und die Positionierung im Markt getestet und gegebenenfalls angepasst werden kön-

nen, entsteht für die Captive in der Unternehmensvorbereitung die Herausforderung, sowohl die Produkte, die Geschäftsprozesse, die IT-Infrastruktur als auch das Personal und die Unternehmensorganisation so zu gestalten, dass ein Roll-Out des Geschäfts ohne Pilotierungsphase möglich ist.

Der Roll-Out selbst, also der Start der Geschäftstätigkeiten in einem Zielmarkt, schließt die Markteintrittsphase ab und beschreibt bei seinem Abschluss den Moment der Aufnahme der Geschäftstätigkeiten am Markt (vgl. NEUBERT 2006, S.224). Damit der Markteintritt auch ohne Pilotierungsphase erfolgreich ist, ist es erforderlich, schon in der Phase der Unternehmensvorbereitung Zielen und Anforderungen eindeutig zu formulieren und durch eine detaillierte Beschreibung der Aktivitäten die notwendige Ressourcen- und Zeitbedarf zu ermitteln. Denn nur dann ist es dem Projektmanagement möglich, durch Kennziffer- und Steuerungsmethoden wie der Six-Sigma-Methode oder einer Balanced Scorecard den Grad der Zielerreichung zu ermitteln, den Roll-Out des Geschäfts zu kontrollieren und gegebenenfalls an Details anzupassen. Die Ermittlung des Grades der Zielerreichung führt am Ende dazu, dass die Leistungsfähigkeit der einzelnen Prozesse und der Captive insgesamt ermittelt werden können (NEUBERT 2006, S.208).

Ein erfolgreicher Roll-Out des Geschäfts ist also dann möglich, wenn schon in der Unternehmensvorbereitung in den Segmenten Personal und Organisationsstrukturen, Geschäftsprozesse und IT-Infrastruktur das Projektteam auf eindeutige Anforderungsbeschreibungen, besonders bei der IT-Infrastruktur sowie bei den Geschäftsprozessen, zurückgreifen kann. Zudem ist ein erfolgreicher Roll-Out möglich, wenn das Projektmanagement der Captive auf ein standardisiertes Verfahren, also auf eine eindeutige Beschreibung des Roll-Out Prozesses in einem Booklet, zurückgreifen kann, und der Roll-Out-Vorgang schrittweise durchgeführt wird (SENACOR 2014a, S.12). Denn durch das schrittweise Vorgehen erfolgt der Roll-Out der Geschäftstätigkeiten unter Begleitung eines fortwährenden Wissenszuwachs und Lernprozesses, der dazu führt, dass Adaptierungen an den entsprechenden Stellen durchgeführt werden können. Des Weiteren ist für ein erfolgreiches Roll-Out notwendig, dass bei Rückschlägen in der Startphase keine grundsätzliche Abweichung von der erarbeiteten Eintrittsstrategie erfolgt, solange keine tiefgreifenden Ereignisse es erzwingen. Denn sonst läuft die Captive Gefahr, dass das Vertrauen der Kunden in ihre Leistungsfähigkeit und in die Glaubwürdigkeit der Marke verloren geht (NEUBERT 2006, S.225).

Beim Markteintritt einer Captive sind damit neben den anstehenden Aufgaben in den Bereichen Personal und Organisationsstrukturen, Geschäftsprozesse und IT-Infrastruktur fünf zentrale Umstände zu berücksichtigen. Erstens ist es notwendig, in der Unternehmensvorbereitung das Unternehmen intern auf den Eintritt vorzubereiten, indem die notwendigen Ressourcen für alle Segmente bereitgestellt werden, die Standortwahl in Abhängigkeit der Eintrittsstrategie getroffen und für die Bereiche Personal und Organisationsstrukturen, Geschäftsprozesse und IT-Infrastruktur eindeutige Anforderungsbeschreibungen verfasst werden. Zweitens ist es notwendig, gleich nach der Zusammenstellung des Projektteams die Markteintrittsstrategie zu prüfen und sie im Falle der Veränderungen der Rahmenbedingungen anzupassen bzw. zu ergänzen. Drittens muss beim Markteintritt berücksichtigt werden, dass die Markenbildung und die Positionierung der Captive am Markt bereits durch die Gesamtstrategie des Herstellers festgelegt sind. Viertens ist zu beachten, dass eine Pilotierungsphase des Geschäfts für eine Captive per se nicht möglich ist, sodass Personal und Organisationsstrukturen, Geschäftsprozesse und IT-Infrastruktur vor dem Roll-Out des Geschäfts möglichst präzise auf die marktspezifischen Anforderungen adaptiert werden müssen. Fünftens und letztens muss beim Roll-Out darauf geachtet werden, dass er schrittweise erfolgt, um durch permanentes Monitoring den fortwährenden Wissenszuwachs und Lernprozess für Detailanpassungen nutzen zu können. Zudem ist es notwendig, während des Roll-Outs an der erarbeiteten Eintrittsstrategie festzuhalten, sodass das Vertrauen der Kunden in die Leistungsfähigkeit der Captive und die Glaubwürdigkeit der Marke nicht verloren geht.

4.4 Marktbearbeitung

Nach dem Start der Geschäftstätigkeiten einer Captive auf einem neuen Ländermarkt ist die Markterschließung nicht beendet. Denn in Kooperation mit dem Vertrieb, sei es, dass dieser über eine Zusammenarbeit mit einem lokalen Importeur organisiert ist oder sei es, dass er durch eine eigene, dem Automobilhersteller angehörende Vertriebsorganisation abgewickelt wird, beginnt nach dem Start der Geschäftstätigkeiten die Bearbeitung des neuen Absatzmarktes. Dazu bieten sich der Captive in Abhängigkeit der Gesamtstrategie des Herstellers kaum Möglichkeiten, denn außer der Absatzunterstützung und Händlerfinanzierung kann der Markt weder durch eine Forcierung des internen noch des externen Wachstums bearbeitet werden. Die Captive kann jedoch durch verschiedene Maßnahmen die Akteure der automobilen Wertschöpfungskette in der Verfolgung ihrer Bearbeitungsstrategien unterstützen. Im Nachfolgenden werden die verschiedenen Möglichkeiten erläutert.

Grundsätzlich ist die Marktbearbeitung in hohem Maße vom strategischen Vorgehen und dem Erfolg der zugehörigen Vertriebsgesellschaft des Herstellers oder des unabhängigen Importeurs abhängig sowie vom Spannungsverhältnis zwischen Vertriebsorganisation und Captive geprägt. Denn die Captive und die Vertriebsgesellschaft bzw. der Importeur möchten möglichst unabhängig voneinander agieren, um sich zumindest teilweise zu verselbständigen und stärker wachsen zu können. Neben dem Spannungsverhältnis zwischen Captive und Vertrieb besteht auch ein Spannungsverhältnis zwischen den zwei Hauptaufgaben der Captive. So soll der Vertrieb beim Verkauf der Fahrzeuge unterstützt werden, indem möglichst attraktive Konditionen angeboten werden, gleichzeitig soll die Captive jedoch einen stabilen Gewinnbeitrag zum Gesamtergebnis des Automobilherstellers leisten. Zwar lässt sich das interne Spannungsverhältnis durch ein entsprechendes Management ausgleichen, eine explizite Bearbeitungsstrategie, die unabhängig vom Vertrieb ist, lässt sich jedoch nicht ausarbeiten und verfolgen (PAYSEN 2014, S.15).

Denn im normalen Vertrieb, wenn die Fahrzeuge verkauft werden und keine Sonderfinanzierungen angeboten werden, ist der Importeur oder die Vertriebsgesellschaft in ihrer Strategie von der Captive unabhängig, da diese ihre eigenen Konditionen, die vom Ausbalancieren ihres internen Spannungsverhältnisses geprägt sind, dem Vertrieb anbietet. Der Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Herstellern, die nicht mit einer eigenen Captive auf dem Markt aktiv sind, besteht in diesem Fall im sogenannten One-Stop-Shopping, bei dem das Fahrzeug gemeinsam mit Finanz- und Servicedienstleistungen erworben werden kann. Erst wenn der Vertrieb durch Sonderfinanzierungsaktionen den Absatz im Markt stützen möchte oder dazu gezwungen ist, etwa durch eine abkühlende Konjunktur oder den Markteintritt eines Konkurrenten, ist es notwendig, dass in Abstimmung mit der Captive die Konditionen gemeinsam festgelegt werden. Eine eigene Strategie der Captive ist dazu jedoch nicht nötig (PAYSEN 2014, S.15f.).

Auch wenn die Captive also keine eigene Strategie zur Marktbearbeitung benötigt, besteht für die Captive die Möglichkeit, gezielt den Markt zu bearbeiten. So kann sie versuchen, die Marktanteile des Herstellers dadurch auszubauen, dass sie auf ihre Strukturen und Prozesse abgestimmte, optimierte Finanzprodukte und Konditionen am Markt anbietet, eigenes Know-How zum Handel transferiert und sowohl interne Mitarbeiter als auch die Mitarbeiter des Handels durch permanente Schulungsmaßnahmen für den Verkauf und die Betreuung der Finanz- und Servicedienstleistungen aus- und weiterbildet. Zudem besteht die Möglichkeit, durch Anreize für erfolgreiche Händler den Absatz des eigenen Produktportfolios zu forcieren und gemeinsam mit dem Hersteller und der Vertriebsgesellschaft Marketingaktionen zu be-

treiben. Außerdem kann sie, in Abstimmung mit dem Hersteller, für den Handel günstige Finanzierungskonditionen und unterstützende Serviceleistungen anbieten, um diesen etwa bei einer Rezession im Land oder bei schwachen konjunkturellen Phasen zu unterstützen (SENACOR 2014a, S.13). Die Captive kann zusammenfassend an allen Schnittstellen der automobilen Wertschöpfungskette, an denen sie mit den anderen Akteuren zusammenarbeitet, die jeweiligen Akteure bei der Verfolgung deren Strategie durch einzelne Aktionen unterstützen, jedoch ohne dabei eine eigene Marktbearbeitungsstrategie zu verfolgen.

Trotz aller Unterstützungsmaßnahmen für Handel und Vertrieb besteht auch die Möglichkeit eines Fehlschlages, der eine Desinvestition und damit den Marktaustritt der Captive aus einem Ländermarkt erfordert. So kann es sein, dass die neugegründete Captive durch eine grundlegende Veränderung der wirtschaftlichen oder politischen Rahmenbedingungen mittel- bis langfristig keine Gewinne erwirtschaften kann. In diesem Fall ist das Verlassen eines Marktes vorstellbar. Bei mittelfristig schlechten Gewinnerwartungen muss aber berücksichtigt werden, dass ein Markt nur dann von einem Hersteller und seiner Vertriebsgesellschaft entwickelt werden kann, wenn die Captive als unterstützende Unternehmenseinheit vor Ort präsent ist. Denn durch die Präsenz vor Ort kann ein Markt von innen aufgebrochen und nicht-tarifäre Handelsbeschränkungen abgebaut werden (PAYSEN 2014, S.4).

Zusammenfassend ist zur Marktbearbeitung von Captives zu sagen, dass erstens die Captive an allen Schnittstellen der automobilen Wertschöpfungskette die jeweiligen Akteure bei der Verfolgung deren Strategie durch einzelne Aktionen lediglich unterstützen kann. Eine eigene, spezifische Marktbearbeitungsstrategie wird dabei jedoch nicht verfolgt. Zweitens gilt grundsätzlich, dass auch eine Desinvestition und das Verlassen eines Marktes für eine Captive möglich ist, wobei jedoch zu berücksichtigen ist, dass dies nicht empfehlenswert ist. Denn falls ein Markt auch durch eine Captive mit erschlossen und Hemmnisse oder Diskriminierungen aufgebrochen werden sollen, ist es zwingend notwendig, im Markt selbst aktiv zu sein, auch wenn mittelfristig keine Gewinne zu erwarten sind.

5 Aufgaben beim Markteintritt

Die neu zu gründende, aufzubauende bzw. zu restrukturierende Finanzdienstleistungsgesellschaft konfrontiert das Management in Abhängigkeit der gewählten Markteintrittsstrategie mit verschiedenen Herausforderungen. Diese lassen sich in drei unterschiedliche Segmente aufteilen, die alle zusammen in der ersten Phase des Markteintritts, der Unternehmensvorbe-

reitung, zu verorten sind und im Zuge der unternehmensinternen Vorbereitung auf den Markteintritt entstehen. Zu diesen Segmenten zählen erstens Personal und Organisation, zweitens Geschäftsprozesse und drittens IT-Infrastruktur. In Abhängigkeit der spezifischen Eintrittsstrategie prägen sich die Herausforderungen in ihrer Intensität aus. Alle drei Segmente sind dabei stets gleichbedeutend für den Unternehmenserfolg in einem Markt, sodass kein Segment vernachlässigt werden darf (PAYSEN 2014, S.12). Grundvoraussetzung, dass die mit den Herausforderungen entstehenden Aufgaben erfolgreich bewältigt werden, ist, dass eine klare Festlegung von Zielen und Anforderungen an die einzelnen Segmente erfolgt und durch die detaillierte Beschreibung der Anforderungen der notwendige Ressourcen- und Zeitbedarf vom Projektteam ermittelt wird (NEUBERT 2006, S.208). Nachfolgend werden die wesentlichen Aufgaben der Herausforderungen beschrieben.

5.1 Personal und Organisation

Das Segment Personal und Organisation ist für einen erfolgreichen Markteintritt von größter Bedeutung. Denn auch wenn sich eine Captive in keinem der Segmente eine Schwachstelle erlauben darf, wird der Grundstein dafür in diesem Segment gelegt (PAYSEN 2014, S.12). So wird zu Beginn der Unternehmensvorbereitung, die am Anfang des Markteintritts steht, stets das Projektteam, das den Aufbau der Captive vornimmt, zusammengestellt und von diesem die Spezifikationen und Anforderungen für die anderen Segmenten formuliert (vgl. SUBKAP 4.3). Dabei sind diese sehr stark von der gewählten Eintrittsstrategie geprägt, wobei die Grundanforderungen an die Mitglieder des Projektteams strategieübergreifend die gleichen sind: Sie müssen in ihrem Segment die notwendigen Kompetenzen und Erfahrungen besitzen (SENACOR 2014a, S.7).

Die wesentliche Anforderung an das Projektteam, vor allem an das Projektmanagement, ist eine hohe interkulturelle Kompetenz, damit Konflikte jedweder Art während der Unternehmensvorbereitung aufgrund kultureller Missverständnisse vermieden werden können (NEUBERT 2006, S.139). Zudem ist es notwendig, dass das Projektmanagement und -team aus entsprechenden Fachexperten besteht, die die Herausforderungen beim Aufbau einer Captive bewältigen können. Um ein solches Projektteam zusammen zu stellen, bietet es sich an, sukzessiv in einem Top-Down-Ansatz das Anforderungsprofil für Management und Mitarbeiter dem Fachgebiet entsprechend zu entwickeln (SENACOR 2014a, S.7). Außerdem muss auch entschieden werden, welche Stellen durch Expatriats, also entsendete, und welche durch Locals, also aus dem Zielland stammende Mitarbeiter, besetzt werden sollen. Auf Management-

Ebene werden die Stellen in der Regel durch Expatriats entweder aus dem Heimatland des Herstellers oder aus Ländern, die bereits durch eine Captive bearbeitet werden, besetzt (PAYSEN 2014, S.11), da diese am besten die Philosophie und Denkweise des Herstellers in die neue Captive und damit in den Zielmarkt transferieren können. Die Entscheidung, ob unterhalb der Managementebene Expatriats oder Locals eingesetzt werden sollen, wird immer unter der Unsicherheit getroffen, ob Expatriats ihr Wissen richtig unter den neuen kulturellen Gegebenheiten einsetzen und es an die Locals weitergeben können (NEUBERT 2006, S.146). Ein Überblick über die Vorteile von Expatriats und Locals für das Projektteam wird in Abb. 21 gegeben.

Abb. 21: Vorteile von Expatriats und Locals für das Projektteam und den Aufbau einer Captive [NEUBERT (2006), S.148]

Vorteile Expatriats	Vorteile Locals
Durchsetzung der Stammhausphilosophie, -kultur, -politik und -struktur	Geringere Personalkosten
Bessere Kommunikation zwischen Zentrale und Tochtergesellschaft durch eine bereits existierende gemeinsame Sprache bzw. eines Sprachgebrauchs	Leichtere Integration der Captive in das Marktumfeld
Leichtere Steuerung und Kontrolle der Tochtergesellschaft durch die Zentrale	Motivation bei Locals zu steigern, wenn sie innerhalb der neuen, lokalen Captive aufsteigen können
Leichter Transfer von Geschäftsprozessen, Verfahren, IT-Systemen und der Organisationsstruktur in die neue Captive	Geringere Fluktuation bzw. höhere Personalkontinuität
Höhere Loyalität der Expatriats gegenüber Automobilhersteller	Geschäftsprozesse können durch ihre Kenntnis kulturell sensibler Gegebenheiten besser adaptiert werden.

Durch den Top-Down-Ansatz und die sukzessive Entwicklung des Anforderungsprofils beeinflusst die Denkweise des Managements und deren interkulturelle Kompetenz maßgeblich den Aufbau der FS-Gesellschaft vor Ort (NEUBERT 2006, S.141). Die Denkweise des Managements wird dabei von der Aufgabe geleitet, nicht die Unternehmenskultur an den neuen Auslandsmarkt anzupassen, sondern ein Unternehmen aufzubauen, das der Unternehmenskultur des Herstellers entspricht. Unter Beachtung dieser Anforderung soll das Management neben dem Anwerben geeigneter Mitarbeiter vor Ort und der damit einhergehenden Bildung des Projektteams den Aufbau der Organisationsstruktur und den Aufbau von Schulungsstrukturen für die neuen und zukünftigen Mitarbeiter vor Ort durchführen (PAYSEN 2014, S.13f.).

Die Schulungsstrukturen sind für die neuen Mitarbeiter von außerordentlicher Wichtigkeit, da durch diese die Locals, die im Front- und Back-Office der Captive arbeiten werden, in ihrem zukünftigen Fachbereich ausgebildet werden und diesen die Unternehmensphilosophie und Denkweise des Herstellers vermittelt wird. Zudem ist das Schulungssystem für die Mitarbeiter am Point-of-Sale von großer Relevanz, da sie in der Anwendung der sie betreffenden IT-Systeme sowie im Verkauf des Produktportfolios aus- und weitergebildet werden können. Dazu wird einerseits vor Ort ein Schulungssystem aufgebaut, andererseits etabliert man auch ein sogenanntes Visiting-Program, bei dem die Locals in die Zentrale des Herstellers oder zu einer anderen Captive-Tochtergesellschaft entsendet werden, um dort vor allem Philosophie und Denkweise zu verinnerlichen. Denn schlussendlich ermöglichen die Unternehmenskultur, interkulturelle Kompetenz und das “Leben“ der Unternehmenswerte von Führungskräften und Mitarbeitern die Realisierung entscheidender Wettbewerbsvorteile, da die Kunden durch den Markentransfer vom Hersteller auf die Captive auch von dieser spezifische Eigenschaften und ein charakterisierendes Auftreten erwarten (vgl. PAYSEN 2014, S.13 und SENACOR 2014a, S.2ff.).

Mit der Personal- bzw. Besetzungspolitik des Managements hängt die Gestaltung der Organisationsstruktur eng zusammen. In der Regel orientiert sich der Aufbau der Organisationsstrukturen an der Errichtung und Konzeptionierung von Captives des Herstellers in anderen Ländermärkten. Zeitlich startet der Aufbau der Strukturen parallel zur Zusammenstellung des Projektteams und dauert bis zum Abschluss der Unternehmensvorbereitung an (NEUBERT 2006, S.146). Die Entwicklung einer neuen bzw. die Abweichung von der Organisationsstruktur wird nur dann verfolgt, wenn die Captive in Form eines Joint Ventures aufgebaut wird oder eine Non-Captive-Organisation gekauft und in eine Captive restrukturiert wird. Denn dann fließen in die Organisationsstrukturen Elemente des JV-Partners bzw. der alten FS-Gesellschaft mit ein (SENACOR 2014a, S.8).

Zusammengefasst ist der Aufbau des Personals und der Organisationsstrukturen die für den Unternehmenserfolg die wichtigste Komponente beim Markteintritt. Um die verschiedenen Aufgaben zu bewältigen, wird zuerst das Personal für die Managementebene ausgewählt, wobei in der Regel Expatriats aus dem eigenen Unternehmen in das Projektmanagement entsandt werden. Anschließend wird von diesem das Projektteam aus einem Mix aus weiteren Expatriats und Locals unter dem Gesichtspunkt zusammengestellt, dass die sukzessiv erarbeiteten Anforderungen durch die Kompetenzen des Projektteams erfüllt werden können. Zudem wird eine Schulungsstruktur aufgebaut, um die am lokalen Arbeitsmarkt rekrutierten Mitarbeiter

fachlich aus- und weiterzubilden und diesen die Unternehmensphilosophie und Denkweise zu vermitteln, sodass Wettbewerbsvorteile durch das “Leben“ der Unternehmenswerte generiert werden können. Der Aufbau der Organisationsstrukturen startet parallel zum Aufbau des Projektteams und dauert bis zum Abschluss der Unternehmensvorbereitung an. Dabei werden in der Regel die Strukturen von anderen Captives des Herstellers übernommen, solange kein Joint Venture gegründet oder eine Non-Captive-Gesellschaft übernommen wird.

5.2 Geschäftsprozesse

Die Gestaltung und Einführung der Geschäftsprozesse einer Captive sind neben dem Personal und den Organisationsstrukturen die zweite wesentliche Aufgabe, die im Rahmen der Unternehmensvorbereitung für einen Markteintritt bewältigt werden muss, da die Gestaltung der Geschäftsprozesse grundsätzlichen Einfluss auf die Gestaltung der IT-Infrastruktur und die Qualität der verkauften Dienstleistungen nimmt. Dabei wird die Komplexität der Aufgabe von der gewählten Markteintrittsstrategie beeinflusst, noch stärker jedoch wird sie von den spezifischen gesetzlichen Rahmenbedingungen geprägt und dem Bestreben des Projektteams, die Unternehmensphilosophie und Wettbewerbsvorteile aus dem Heimatmarkt und den anderen Ländermärkten in den neuen Zielmarkt zu transferieren (SENACOR 2014a, S.3).

Denn Finanz- und Servicedienstleistungen sind sehr stark von lokalen gesetzlichen Rahmenbedingungen abhängig und werden von diesen geprägt. Ein vollständiger Transfer der Geschäftsprozesse in die neue Captive ist dadurch nicht möglich, sodass die Geschäftsprozesse an die lokalen Gegebenheiten angepasst werden müssen. Verdeutlicht wird dies an den Finanzierungs- und Leasingprodukten. Diese sind in jedem Land anderen rechtlichen Rahmenbedingungen unterworfen, wodurch die Finanzierungs- und Leasing-Geschäftsprozesse, ohne das grundlegende Prinzip von Finanzierung und Leasing zu verändern, bei jedem Markteintritt an die länderspezifischen rechtlichen Rahmenbedingungen angepasst werden müssen (PAYSEN 2014, S.13f.). Besonders im Kerngeschäft einer Captive müssen dadurch bei jedem Markteintritt die Geschäftsprozesse adaptiert werden, wodurch die Gefahr besteht, etwaige Wettbewerbsvorteile aus dem Heimatmarkt oder aus anderen Landesgesellschaften im neuen Zielmarkt zu verlieren. Dieser Gefahr kann nur dadurch begegnet werden, indem bei der Zusammenstellung des Projektteams die entsprechenden Kompetenzen berücksichtigt werden, um die Geschäftsprozesse auf die Marktbedingungen anzupassen (SENACOR 2014a, S.6f.). Diese Gefahr tritt ebenfalls auf, wenn eine bestehende Non-Captive aufgekauft und transformiert wird, da durch den Kauf der Non-Captive auf bereits existierende Prozesse, die auf die

Marktb Besonderheiten angepasst sind, zurückgegriffen werden kann, diese Geschäftsprozesse der Non-Captive jedoch so zu adaptieren sind, dass die Wettbewerbsvorteile in die neue Captive transferiert werden können. Auch diese Aufgabe kann erfolgreich gelöst werden, wenn bei der Zusammenstellung des Projektteams die entsprechenden Kompetenzen durch die Rekrutierung der richtigen Mitarbeiter aufgebaut worden sind (SENACOR 2014a, S.5).

Darüber hinaus wird beim Markteintritt einer Captive versucht, das gesamte Produktportfolio an Finanz- und Servicedienstleistungen im neuen Zielmarkt anzubieten, um „*die Nachfrage im Markt mit den adäquaten Produkten bedienen zu können*“ (PAYSEN 2014, S.20). Lediglich, wenn eine Non-Captive oder ein Asset übernommen worden ist, kann es sein, dass die derivativen Dienstleistungen auch aus der Non-Captive übernommen werden (SENACOR 2014a, S.5). Zu beachten ist dabei, dass vor dem Transfer des gesamten Produktportfolios die einzelnen derivativen Produkte auf ihre Rentabilität geprüft werden und nur solche derivativen Produkte in einen Markt eingeführt oder aus einer Non-Captive übernommen werden, die für die Captive profitabel sind. Falls also Versicherungs- oder Assistance-Leistungen durch die Captive nicht zu wirtschaftlichen Konditionen angeboten werden können, werden diese entweder gar nicht oder aber nur in Kooperation mit einem lokalen Partner von einer Captive angeboten (PAYSEN 2014, S.14f.). Der Umfang des transferierten bzw. übernommenen Produktportfolios beeinflusst schlussendlich die Komplexität des Transfers und der Anpassung der Geschäftsprozesse. Rückwirkend für die Zusammenstellung des Projektteams bedeutet dies, dass andere Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter gestellt werden und unter Umständen neue Mitarbeiter mit anderen Fähigkeiten in das Projektteam aufgenommen werden müssen.

Der angestrebte vollständige Transfer des Produktportfolios in einen neuen Markt soll zudem verdeutlichen, dass eine Captive auch in dem Fall, dass ein Markt neben anderen gesetzlichen Rahmenbedingungen auch Kunden mit einer anderen Mentalität aufweist, sich nicht zu stark dem Markt angepasst und vom lokalen Management zu einer lokalen FS-Gesellschaft transformiert werden darf. Denn dadurch besteht die Gefahr, dass die Unternehmensphilosophie des Herstellers und mit ihr die Arbeitsweise und Geschäftsprozesse nicht in die neue Captive transferiert werden bzw. soweit verändert werden, dass die Wettbewerbsvorteile der Captive verloren gehen. Dies kann verhindert werden, indem das Projektmanagement ausschließlich durch Expatriats geleitet wird, um deren höhere Loyalität gegenüber dem Stammunternehmen zu nutzen oder indem die Captive versucht, den Markt und das Kundenverhalten so zu verän-

dern, dass er die Produkte und Prozesse der Captive annimmt (vgl. PAYSEN 2014, S.14 und NEUBERT 2006, S.148).

Zusammengefasst bestehen im Bereich der Geschäftsprozesse zwei wesentliche Aufgaben für das Projektteam. So müssen erstens die Geschäftsprozesse an die spezifischen rechtlichen Rahmenbedingungen angepasst werden, wobei darauf zu achten ist, dass die Prozesse so gering wie möglich verändert werden, um möglichst alle Wettbewerbsvorteile in die neue Captive zu transferieren und zu verhindern, dass die Captive zu stark an den lokalen Markt angepasst wird. Zweitens wird der Umfang des Transfers und der Eingliederung der Geschäftsprozesse in die neue Captive vom Umfang des transferierten Produktportfolios bestimmt, da in dem Fall, dass bestimmte derivative Dienstleistungen nur durch Kooperationen mit anderen Dienstleistern angeboten werden, neue Schnittstellen zu diesen bei bestehenden Geschäftsprozessen konzipiert und aufgebaut werden müssen.

5.3 IT-Infrastruktur

Der Bereich IT-Infrastruktur, der die Gesamtheit aller Netzwerke, Hard- und Softwarekomponenten für die Abwicklung des Geschäftsbetriebs einer Captive beinhaltet (SENACOR 2014a, S.8), ist die dritte Herausforderung, die ihm Rahmen des Markteintritts bewältigt werden muss. Welches Ausmaß die auftretenden Aufgaben annehmen können, hängt von mehreren, teilweise interdependenten Faktoren ab. So nimmt nicht nur die gewählte Markteintrittsstrategie Einfluss, sondern auch die spezifischen Rahmenbedingungen im Markt, die adaptierten Geschäftsprozesse sowie die vorhandene IT-Infrastruktur im Gesamtunternehmen und die Einstellung des Gesamtunternehmens zur Gestaltungen der IT-Infrastruktur. In diesem Subkapitel werden zuerst die Ziele und Grundanforderungen der IT-Infrastruktur in einer Captive erläutert sowie die wesentlichen Grundanforderungen des Aufbaus einer umfassenden IT-Infrastruktur aufgezeigt und abschließend die daraus resultierenden Aspekte einer IT-Transformation beschrieben.

Die Ziele, die mit der Einführung einer IT-Infrastruktur verfolgt werden, sind insgesamt vielfältig und erzeugen eine hohe Komplexität der Anforderungen an das IT-System einer Captive. Grundsätzlich ist die Einführung eines IT-Systems kosten- und effizienzorientiert. Denn das zentrale Ziel ist es, die Abwicklung der Geschäftsprozesse so zu beschleunigen und für die Mitarbeiter zu vereinfachen, dass die täglichen Aufgaben und Geschäftsvorfälle effektiv abgearbeitet werden können, damit am Ende die Captive durch eine Reduzierung der Kosten

und durch die optimierte IT-Unterstützung der Prozesse mehr Gewinn erwirtschaften und Produkte schneller am Markt platzieren kann (vgl. PAYSEN 2014, S.18f.). Ein weiteres Ziel ist es, die Kommunikation und den Datentransfer, also den Informationsaustausch zwischen Front-Office und dem Back-Office sowie allen beteiligten Akteuren, für ein umfassendes Kundendatenmanagement sowie für ein effektives Controlling und Monitoring zu ermöglichen (SENACOR 2014a, S.8).

Aus den Zielen leiten sich die grundsätzlichen Anforderungen an die IT-Infrastruktur ab. So ist es erforderlich, dass sie vollständig ist, möglichst alle Geschäftsprozesse abgebildet sowie unternehmensexterne Systeme über Schnittstellen integriert werden können. Sie muss alle Wertschöpfungsaktivitäten der Captive beinhalten, den Anforderungen und Bedürfnissen des Handels und des Automobilherstellers entsprechen sowie deren Systeme über Schnittstellen integrieren. Eine zentrale Anforderung der IT-Infrastruktur einer Captive ist zudem die Multi-kanalunterstützung, also die Unterstützung der unterschiedlichen Vertriebskanäle. Des Weiteren müssen die Prozesse im IT-System transparent und nachvollziehbar sein sowie durch das IT-System eine Szenarienbildung und Simulationsrechnung zu Controlling- und Monitoring-zwecken abgebildet werden. Zudem ist es notwendig, dass die Daten im System dauerhaft zur Verfügung stehen und so aufbereitet werden können, dass ein umfassendes Kundendatenmanagement ermöglicht wird (vgl. NEUBERT 2006, S.215 und SUBKAP 2.3). Welche einzelnen Prozesse die IT-Infrastruktur mit ihren Systemen für eine FS-Gesellschaft abbilden muss, kann in ANHANG D am Beispiel des Domänen-Modells des Volkswagen Financial Services detailliert betrachtet werden.

Diese Grundanforderungen variieren in ihrer Komplexität jedoch in Abhängigkeit der Existenz eines entsprechenden IT-Systems für FS-Gesellschaften im Unternehmensverbund des Automobilherstellers. Denn dieser Aspekt ist für die Komplexität des Aufbaus der IT-Infrastruktur von entscheidender Bedeutung, da im Falle des Vorhandenseins eines IT-Systems beim Markteintritt die Entscheidung vom Projektmanagement getroffen werden muss, ob ein lokales System aufgebaut und implementiert wird oder ob das unternehmensinterne System an die lokalen Rahmenbedingungen angepasst und eingeführt werden soll. Geprägt wird die Entscheidung davon, ob die Akzeptanz der Anwender bei der Implementierung des Konzernsystems sichergestellt werden kann und ob etwaige bestehende Verträge in das neue System mit akzeptablem Aufwand migriert werden können. Von grundlegender Bedeutung sind auch die Wartungs- und Betriebskosten des IT-Systems, wobei hier meistens das unternehmensinterne System im Vorteil ist (SENACOR 2014a, S.9f.).

Eine IT-Transformation, die für eine strukturelle Optimierung von IT-Landschaften und IT-Organisationen zur Realisierung strategischer Geschäftsanforderungen steht, ist unabhängig von der Existenz eines IT-Systems für FS-Gesellschaften im Unternehmensverbund des Automobilherstellers in jedem Fall unvermeidbar (SENACOR 2014b). Denn zum einen müssen die unternehmenseigenen IT-Systeme auf die lokalen Rahmenbedingungen und adaptierten, lokalen Geschäftsprozesse angepasst werden, zum anderen müssen übernommene oder gekaufte IT-Infrastrukturen auf die neuen Geschäftsprozesse der Captive zugeschnitten werden. Je nach Struktur der jeweiligen IT-Infrastruktur ergeben sich verschiedene Typen von Transformationen, die die Aufgaben in der Transformation mit ihren dazugehörigen Erfolgsfaktoren und damit die Herausforderungen für Aufbau und Implementierung prägen.

So können je nach Markteintrittsstrategie Transformationen in Form einer Post-Merger bzw. De-Merger Integration, einer Disaggregation bzw. Integration der automobilen Wertschöpfungskette, von Out- bzw. Insourcing, einer End-to-End Prozessautomatisierung sowie einer Prozessoptimierung notwendig werden. Aber auch die Realisierung von Compliance- oder Business Intelligence-Anforderungen, zum Beispiel für den Controlling-Bereich, die Implementierung oder Restrukturierung eines Multikanalservice, ein Technologiewechsel sowie eine Konsolidierung der IT mitsamt einer Kostensenkungsvorgabe der Konzernzentrale können für Transformationen in der IT-Infrastruktur einer Captive stehen. Die Aufgaben, die während einer Transformation entstehen, können unter den Sammelbegriffen IT-Management, IT-Architektur, Solution Design, Program Planning, Management, Delivery Management sowie Implementation zusammengefasst werden (SENACOR 2014b). Welche Detailaufgaben unter den jeweiligen Sammelbegriffen auftreten können und welcher zentrale Erfolgsfaktor diesen zu Grunde liegt, ist in ANHANG E einzusehen.

Eine Transformation der IT-Infrastruktur mitsamt ihrer IT-Systeme unterliegt zwei Risiken. Das erste Risiko in der Transformation liegt in der Modifikation eines IT-Systems, da vollständig und transparent etwaige Seiteneffekte der Modifizierung auf die gesamte IT-Infrastruktur und ihre Systeme berücksichtigt werden müssen. Das zweite Risiko besteht in der effizienten und effektiven Integration neu entwickelter IT-Systeme in die IT-Infrastruktur. Erfolgsentscheidend ist, die Integrationsabhängigkeiten der jeweiligen Systeme zu identifizieren und daraus einen systemübergreifenden Lösungsansatz zu entwickeln (SENACOR 2014b).

Zusammengefasst hängt die Komplexität der Aufgaben von einer Vielzahl interdependenter Faktoren ab, die je nach Ausprägung der Faktoren variiert und das Projektmanagement zu

verschiedenen Entscheidungen zwingt. In Abhängigkeit der Entscheidungen entsteht die Notwendigkeit, eine oder mehrere unterschiedliche Transformationen der IT-Infrastruktur anzustoßen, um diese auf die spezifischen Rahmenbedingungen und adaptierten Geschäftsprozesse anzupassen und die spezifischen Ziele sowie Anforderungen, die an die IT-Infrastruktur gestellt werden, erfüllen zu können.

6 Varianten des Markteintritts

Im Verlauf der beiden voran gegangenen Kapitel ist darauf verwiesen worden, dass die Markteintrittsstrategie einen ausgesprochen hohen Einfluss auf den Markteintritt ausübt, sei es beim Aufbau des Projektteams, beim Transfer und der Adaptierung der Geschäftsprozesse oder sei es beim Aufbau der IT-Infrastruktur. Nun werden nachfolgend die vier Markteintrittsvarianten, die sich einer FS-Gesellschaft bieten, sowie deren Vor- und Nachteile beschrieben. Darüber hinaus werden die in den vorangegangenen Punkten erarbeiteten Aufgaben den spezifischen Markteintrittsvarianten einer Captive zugeordnet.

6.1 Neugründung einer Captive-Gesellschaft

Eine Möglichkeit für die FS-Gesellschaft eines Automobilherstellers, in einen neuen Absatzmarkt einzutreten, besteht in der Gründung einer neuen Captive. Diese kann entweder in Form einer 100%igen Tochtergesellschaft oder in Zusammenarbeit mit einem lokalen Finanzdienstleister als Joint Venture aufgebaut werden. Im Folgenden werden die Situation, in der ein Markteintritt durch die Neugründung vorteilhaft ist, die Vor- und Nachteile sowie die mit der Markteintrittsform verbundenen, spezifischen Aufgaben dargestellt.

Der Eintritt in Form der Gründung einer Captive als vollständiges Tochterunternehmen bietet sich dann an, wenn in einem Zielmarkt keine rechtlichen Vorgaben für einen Markteintritt existieren, in denen ein anderes Vorgehen festgeschrieben wird. Zudem wird diese Form der Eintrittsstrategie angewendet, wenn die Marktsituation keinen beschleunigten Markteintritt erfordert. Zum Markteintritt durch Gründung einer Captive als Joint Venture dagegen kommt es vor allem dann, wenn die rechtlichen Rahmenbedingungen in einem Land den Eintritt eines ausländischen Unternehmens nur in dem Fall gestatten, wenn dieses gemeinsam mit einem einheimischen Unternehmen derselben Branche ein Gemeinschaftsunternehmen gründet oder das wirtschaftliche Risiko eines Markteintrittes reduziert werden soll (vgl. SUBKAP 4.2).

Die Vorteile, wenn man den Markt mit einer Captive als 100%igen Tochtergesellschaft betreten möchte, ergeben sich vor allem aus der Tatsache, dass das FS-Segment des Automobilherstellers die vollständige Kontrolle über die Captive behält. Dadurch ist es grundsätzlich möglich, die in SUBKAP. 2.2 und 2.3 angeführten Vorteile in Abhängigkeit der Bankenlizenz bei Bedarf zu realisieren. Aus strategischer Sicht bietet dieses Vorgehen den Vorteil, dass keine Pfadabhängigkeiten vom bisherigen Geschäft des JV-Partners bestehen und so durch die neugegründete Tochtergesellschaft ohne Einschränkungen die Gesamtstrategie des Automobilherstellers verfolgt werden kann. Es ist damit nicht notwendig, strategische Abstriche oder Kompromisse beim Markteintritt einzugehen, sodass neben den Organisationsstrukturen und auch die eigenen Geschäftsprozesse und IT-Infrastruktur nahezu vollständig transferiert werden können und nur gemäß der marktspezifischen, rechtlichen Rahmenbedingungen angepasst werden müssen. Beachtet werden muss aber, dass der gesamte Gründungs- und Implementierungsprozess sehr zeit- und ressourcenintensiv ist, der Automobilhersteller das volle wirtschaftliche Risiko trägt sowie, dass deutliche Absatz- und Umsatzeffekte für die Captive, den Hersteller und den lokalen Automobilhandel erst nach einer Anlaufphase entstehen (vgl. PAYSEN 2014, S.8f. und KUTSCHKER und SCHMID 2006, S.883f.).

Entscheidet sich eine Captive für den Markteintritt in Form eines Joint Ventures, so geht sie eine Kooperation mit einem im Zielland angesiedelten Finanzdienstleister ein. Das Joint Venture ist dadurch gekennzeichnet, dass es auf einer Kapitalbeteiligung beider Unternehmen, der Teilung der Geschäftsführung sowie des wirtschaftlichen Risikos beruht und eine vertraglich festgelegte wie dauerhafte zwischenbetriebliche Zusammenarbeit verfolgt wird (WELGE und HOLTBRÜGGE 2006, S.117). Es entsteht eine rechtlich selbstständige Gesellschaft zwischen den Partnerunternehmen, die in ihrem strategischen Handeln jedoch stark von den Interessen und strategischen Zielen beider Gesellschafter geprägt ist, da der JV-Partner meist ausschließlich Profit erwirtschaften möchte, die Captive dagegen auch auf eigenen Profit verzichtet, um den Vertrieb zu unterstützen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Joint Venture häufig die einzige Möglichkeit des Markteintritts in Entwicklungs- und Schwellenländern darstellt und der lokale Finanzdienstleister Mehrheitsgesellschafter des Gemeinschaftsunternehmens sein muss (vgl. BEA und HAAS 2009, S.462f. und Paysen 2014, S.9f). Aus diesen Vor- und Nachteilen ergeben sich für den Aufbau einer Captive, sei es als vollständige Tochtergesellschaft des Automobilherstellers oder sei es als Gemeinschaftsunternehmen mit einer lokalen FS-Gesellschaft, verschiedene Aufgaben, die nachfolgend wiederum nach der rechtlichen Gestaltung der Captive separiert voneinander erläutert werden.

Beim Aufbau der Captive als 100%ige Tochtergesellschaft im Bereich Personal und Organisation besteht die wesentliche Aufgabe darin, bei der Zusammenstellung des Projektteams neben den in SUBKAP. 5.1 formulierten allgemeinen Anforderungen darauf zu achten, dass die Unternehmensstrategie, -kultur und -mentalität des Automobilherstellers vollständig in den Aufbau und die Gestaltung der Captive übertragen werden kann. Dies hat zur Folge, dass das Projektmanagement und -team von Expatriats dominiert wird. Eine weitere Aufgabe ist es, die Unternehmensmentalität den späteren Mitarbeitern im Front- und Back-Office zu vermitteln und diese mit den Geschäftsprozessen und Produkten der Captive vertraut zu machen. Dazu ist es notwendig, ein umfangreiches Ausbildungs- und Schulungssystem aufzubauen, das sich zielgerichtet auf die neuen Mitarbeiter und deren Ausbildung konzentrieren kann (vgl. SUBKAP. 5.1).

Abb. 22: Vor- und Nachteile des Markteintritts mit einem Joint-Venture [in Anlehnung an KUTSCHKER und SCHMID (2006), S.863ff. und PAYSEN (2014), S.9f.]

Vorteile	Nachteile
Geschäftsprozesse, IT-Infrastruktur und Organisationsstrukturen der Captive können implementiert werden	Integration in struktureller und kultureller Perspektive in das Gesamtunternehmen häufig schwierig
Rechtliche Restriktionen können umgangen werden	Häufig staatlicher Einfluss auf Partnerwahl im Zielmarkt
Markteintritt in „geschlossene“ Märkte wird ermöglicht	Wettbewerbsrechtliche Bedenken können Gestaltung des JV beeinflussen
Beschleunigter Markteintritt ist möglich	Gesetzliche Vorschriften zur Kapitalbeteiligung möglich
Skalen- und Verbundeffekte können realisiert werden	
Vertriebskanäle des lokalen Partners können genutzt werden	
Reduzierung des wirtschaftlichen Risikos	

Der Markteintritt durch den Aufbau einer vollständigen Tochtergesellschaft hat für die Implementierung der Geschäftsprozesse zur Folge, dass grundsätzlich in Abhängigkeit der gesetzlichen Rahmenbedingungen das gesamte Produktportfolio an Finanz- und Servicedienstleistungen, die im Unternehmensverbund des Herstellers angeboten werden, im neuen Zielmarkt eingeführt werden können. Dadurch können auch die Geschäftsprozesse, um die lokalen Anforderungen adaptiert, nahezu vollständig transferiert und die Wettbewerbsvorteile des FS-Segments weitestgehend bewahrt werden. Einschränkend ist zum vollständigen Transfer

des Produktportfolios anzumerken, dass vor dem Transfer die einzelnen derivativen Produkte auf ihre Rentabilität im neuen Markt geprüft werden müssen. Falls einzelne derivative Produkte nicht rentabel sind, so entsteht die Aufgabe darin, diese in Kooperation mit einem lokalen Anbieter ins Produktportfolio und die betroffenen Geschäftsprozesse zu integrieren (vgl. SUBKAP 5.2).

Für den Aufbau der IT-Infrastruktur bedeutet dies, dass in dem Fall, dass ein IT-System im FS-Segment eines Automobilherstellers als standardisiertes System vorhanden ist und das gesamte Produktportfolio übernommen wird, beim Markteintritt die Entscheidung vom Projektmanagement getroffen werden muss, ob ein lokales System aufgebaut und implementiert oder ob das unternehmensinterne System an die lokalen Rahmenbedingungen angepasst und eingeführt werden soll. An Komplexität gewinnt der Aufbau dann, wenn einzelne derivative Produkte in Kooperation mit externen Dienstleistern angeboten werden, da zwischen den betroffenen Geschäftsprozessen dann Schnittstellen geschaffen werden, die auch in den IT-Systemen abgebildet werden müssen (vgl. SUBKAP 5.3).

Wenn die Captive als Joint Venture aufgebaut wird, so setzt sich das Projektteam je nach vertraglicher Regelung aus Mitarbeitern beider JV-Partner zusammen, wobei auch in diesem Fall das Projektteam sukzessive vom Projektmanagement, das in der Regel zu gleichen Teilen aus Managern beider JV-Partner besteht, entsprechend den erforderlichen Kompetenzen aufgebaut wird. Die Herausforderung im Aufbau des Projektteams besteht darin, dass es die vertraglichen Vorgaben erfüllen muss und gleichzeitig die notwendigen Kompetenzen für den Aufbau der Captive im Team vorhanden sein müssen. Zwar geschieht dies auch grundsätzlich in einem Top-Down-Ansatz, aber durch das Spannungsfeld aus vertraglicher Vorgabe und erforderlicher Kompetenz kommt es häufig zu Kompromisslösungen in der Personalauswahl, sodass die Positionen im Projektteam nicht optimal besetzt werden. In Folge dessen besteht die zentrale Herausforderung darin, fehlerhafte oder unvollständige Anforderungen und Spezifikationen für den Aufbau der Captive zu vermeiden. Eine weitere Aufgabe besteht darin, das Schulungssystem so zu gestalten, dass die Mitarbeiter des lokalen JV-Partners möglichst vollständig die Unternehmenskultur vermittelt bekommen, um möglichst viel Unternehmenskultur des Herstellers in das Joint Venture einfließen zu lassen (vgl. SUBKAP 5.1).

In Abhängigkeit der Fähigkeiten und Kompetenzen des JV-Partners gestalten sich der Aufbau und die Einführung der Geschäftsprozesse nahezu identisch wie im Falle einer vollständigen Tochtergesellschaft. Kann der JV-Partner nur ein unvollständiges oder nicht geeignetes Pro-

duktportfolio einbringen, so wird in der Regel das Produktportfolio der automobilen FS-Gesellschaft übernommen und an die Marktgegebenheiten angepasst. In Konsequenz daraus werden auch die Geschäftsprozesse von Seiten des Automobilkonzerns übernommen und adaptiert. Ist der JV-Partner aber in der Lage, vor allem im derivativen Bereich geeignete, wettbewerbsfähige Produkte in das Gemeinschaftsunternehmen einzubringen, so erhöht sich die Komplexität in der Gestaltung der Geschäftsprozesse, weil Schnittstellen zwischen den betroffenen Prozessen aufgebaut werden müssen und die Produkte wie Prozesse des JV-Partners in die Gesamtkonzeptionierung der neuen Captive integriert werden müssen (vgl. SUBKAP 5.2).

Für den Aufbau der IT-Infrastruktur bedeutet dies, dass sich das Projektmanagement entscheiden muss, ob die mit erworbene IT-Infrastruktur bzw. die Infrastruktur des Joint-Venture Partners genutzt, die, falls vorhandene, unternehmenseigene IT-Infrastruktur implementiert oder eine neue, lokale IT-Infrastruktur aufgebaut werden soll. Die Entscheidung wird davon beeinflusst, ob und in welchem Umfang Adaptierungen an der Standardlösung der unternehmensweiten FS-Gesellschaften durch die Integration von Produkten und Geschäftsprozessen des JV-Partners notwendig werden. Je weniger übernommen werden, desto stärker ist in der Regel die Implementierung der Standardlösung vorteilhaft, je mehr externe Produkte und Geschäftsprozesse einzubinden sind, desto vorteilhafter wird eine Neuentwicklung der IT-Systeme bzw. Neuaufbau einer gesamten IT-Infrastruktur (vgl. SUBKAP 5.3).

Zusammengefasst unterscheiden sich die Herausforderungen zwischen der Neugründung einer Captive als 100%ige Tochtergesellschaft oder als Joint Venture mit einem lokalen Partner vor allem darin, dass bei einem Joint Venture in allen Bereichen der Unternehmensvorbereitung aus Sicht der FS-Gesellschaft Rücksicht auf den JV-Partner und dessen Interessen genommen werden muss, sodass die von der FS-Gesellschaft bevorzugten Lösungswege zu den Herausforderungen nicht angewendet werden können.

6.2 Übernahme einer Non-Captive-Gesellschaft

Neben dem Markteintritt durch die Gründung und den vollständigen Neuaufbau einer Captive kann ein automobiler Finanzdienstleister auch durch die Übernahme einer am Zielmarkt etablierten FS-Gesellschaft und einer anschließenden Transformation dieser in eine Captive in einen neuen Zielmarkt eintreten. Die FS-Gesellschaft des Automobilherstellers geht dabei eine stärkere horizontale Kooperation ein, als wie sie im Falle der Gründung eines Joint Ven-

tures gegeben ist. Dadurch liegt in eine horizontale Builder-Akquisition vor. Denn Ziel der Übernahme ist es dabei immer, aus der übernommenen Non-Captive, sei es, dass es eine Bank oder eine Leasinggesellschaft ist, eine neue, wettbewerbsfähige Captive aufzubauen, mit der sich die Interessen des Automobilherstellers auf dem neuen Markt verfolgen lassen (vgl. KUTSCHKER und SCHMID 2006, S.886ff.). Zurückgegriffen wird auf diese Form des Markteintritts, wenn die Marktbedingungen des Zielmarktes eine beschleunigte Markterschließung durch die automobilen FS-Gesellschaft erfordern (SENACOR 2014a, S.2). Welche Vor- und Nachteile damit verbunden sind und welche spezifischen Herausforderungen sich dabei ergeben, wird im nachfolgenden zusammengefasst.

Die Vorteile und Nachteile, wenn man in dieser Form den Markt erschließen möchte, ergeben sich daraus, dass diese Form des Markteintritts einem Brownfield-Investment zuzuschreiben ist. So kann ein schnellerer Markteintritt und eine zügigere Marktdurchdringung erreicht werden, da ein Aufbau des Markteintritts auf den bereits bestehenden Geschäftsbeziehungen der übernommenen Finanzdienstleistungsgesellschaft möglich ist und auf eine vorhandene Humankapitalbasis zurückgegriffen werden kann. Zudem kann die eigene Unabhängigkeit gesichert werden und eine vergleichsweise schnelle Amortisation der geflossenen Investition errungen werden (KUTSCHKER und SCHMID 2006, S.890ff.). Zudem kann sich der Automobilhersteller die Unabhängigkeit der neuen Captive sichern, indem er die vollständige Kontrolle über die Captive behält (vgl. KUTSCHKER und SCHMID 2006, S.890ff. und SENACOR 2014a, S.2). Des Weiteren ergibt sich aus dieser Form des Markteintritts der Vorteil, dass insgesamt ein geringeres Investitionsvolumen benötigt werden kann, auch wenn durch den Kaufbetrag zu Beginn eine einmalige große Investitionssumme aufgebracht werden muss. Denn nach der Übernahme können die Investitionskosten in den Aufbau der IT-Infrastruktur oder das Personal geringer ausfallen, da die neue Captive auf die vorhandenen IT-Systeme und das Personal nach der Übernahme zurückgreifen kann. Als letzter Vorteil ist der geringere Zeitdruck in der Transformation der Geschäftsprozesse sowie IT-Systeme und –Infrastruktur anzuführen, der entsteht, da nach der direkten Übernahme zuerst die vorhandenen Systeme und Prozesse weitergenutzt werden können. Dadurch reduziert sich der zeitliche Druck in der Transformation und dem Aufbau der Geschäftsprozesse und der IT-Infrastruktur, wodurch die Fehleranfälligkeit durch unvollständige oder unpräzise Spezifikationen während der Realisierung reduziert wird (SENACOR 2014a S. 2f.).

Als Nachteile stehen diesen Vorteilen ein hoher Ressourcenbedarf, vor allem im Personalbereich, für die Übernahme und Eingliederung der übernommenen FS-Gesellschaft gegenüber

sowie die Gefahr, dass wettbewerbs- und kartellrechtliche Einsprüche oder Auflagen durch die Aufsichtsbehörden formuliert werden können, die die Komplexität der Übernahme erhöhen bzw. die Übernahme scheitern lassen können. Insgesamt bestehen für das Management, vor allem durch die Eingliederung, ausgesprochen hohe und komplexe Anforderungen, die häufig zum mittelfristigen Scheitern der Eingliederung führen können (vgl. KUTSCHKER und SCHMID 2006, S.893f. und BEA und HAAS 2009, S.190). Welche Aufgaben bestehen, wird nachfolgend ausgeführt.

Die erste Aufgabe bei einem Markteintritt durch Akquisition ist es, am Zielmarkt den geeigneten Übernahmekandidat auszuwählen. Diese Herausforderung entfällt jedoch in der Regel, weil häufig in Abstimmung mit dem Importeur die FS-Gesellschaft ausgewählt wird, mit der der Importeur bereits ein bestehendes Kooperationsverhältnis pflegt. Vorteilhaft an dieser Selektion ist, dass der Importeur die Produkte und Prozesse von dieser Gesellschaft kennt und so das Tagesgeschäft störungsfrei während der Übernahme weiterlaufen kann (SENACOR 2014a, S.2). Die erste Aufgabe für die neu aufzubauende Captive besteht daher darin, das Projektmanagement und das Projektteam zusammenzustellen, damit die Transformations- und Eingliederungsprozesse gestartet werden können. Unabhängigkeit davon, ob eine vollständige oder teilweise Übernahme vorliegt, wird das Projektteam von Mitarbeitern des Automobilherstellers bzw. seiner FS-Gesellschaft dominiert, wobei darauf zu achten ist, geeignete Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens in den Transformationsprozess mit einzubinden, um die Akzeptanz des neuen Unternehmens bei den übernommenen Mitarbeitern zu erhöhen (vgl. SUBKAP 6.1 und NEUBERT 2006, S.146ff.).

Die zweite und für den späteren Erfolg sehr kritische Aufgabe beim Markteintritt durch Akquisition besteht darin, die Unternehmenskultur und neue Mentalität des Automobilherstellers in das übernommene Unternehmen zu transferieren und sie den übernommenen Mitarbeitern nahe zu bringen. Wie beim Eintritt durch die Neugründung und den Neuaufbau einer Captive ist es dazu notwendig, ein Schulungs- und Ausbildungssystem zu installieren, das sich vor allem auf einen unternehmensinternen Mitarbeiteraustausch fokussiert, da auf diese Weise die größten Erfolgsaussichten für einen Transfer der Unternehmenskultur in das neue Unternehmen bestehen. Falls dies jedoch nicht gelingt, so ergibt sich die Herausforderung, parallel zum weiterlaufenden Tagesgeschäft der Non-Captive-Gesellschaft einen neuen Personalstamm aufzubauen und mit diesem die bisherigen Mitarbeiter zu ersetzen (vgl. SUBKAP 5.1 und SENACOR 2014a, S.2f.).

Die dritte Aufgabe beim Markteintritt durch Akquisition liegt im Transfer bzw. in der Transformation der Geschäftsprozesse und des Produktportfolios. Im Unterschied zum Markteintritt durch Neugründung werden zu Beginn die bereits bestehenden und am Markt erprobten Produkte und Geschäftsprozesse beibehalten, um das bestehende Geschäft der übernommenen Gesellschaft weiter abwickeln zu können. Damit besteht ein geringerer Zeitdruck im Auf- und Umbau des Produktportfolios und der Geschäftsprozesse, sodass der Transfer dieser sorgfältig nach Vorgabe der Gesamtstrategie und der Zielsetzung des Automobilherstellers gestaltet werden kann. Denn mittel- bis langfristig besteht auch bei dieser Form des Markteintritts die Herausforderung darin, die Kernprodukte und Geschäftsprozesse so in die neue Gesellschaft und den neuen Markt zu transferieren, dass trotz der notwendigen marktspezifischen Anpassungen die Wettbewerbsvorteile gesichert werden (SENACOR 2014a, S.3).

Zu beachten ist jedoch, dass vor dem vollständigen Transfer der Produkte und Prozesse geprüft werden muss, ob ein Transfer aller Prozesse wirtschaftlich sinnvoll ist, da sich im derivativen Leistungsbereich auch die Prozesse und Produkte der ehemaligen Non-Captive als profitabel erweisen und einen zusätzlichen Wettbewerbsvorteil darstellen können. Übernimmt man jedoch Produkte oder Prozesse aus der Non-Captive, so muss das Management berücksichtigen, dass die Komplexität der Gestaltung des Produktportfolios und der Geschäftsprozesse, und damit der IT-Infrastruktur, zunimmt, da für die automobilen FS-Gesellschaft neue Produkte und Geschäftsprozesse in die eigene Prozessstruktur eingegliedert werden müssen. Gleichzeitig reduziert sich jedoch der fachliche Schulungsaufwand für das Personal in dem Fall, dass die Mitarbeiter in diesem Bereich übernommen werden (SENACOR 2014a, S.5).

Ebenfalls wie bei der Transformation des Produktportfolios und der Geschäftsprozesse kann der Transfer der IT-Infrastruktur unter einem geringeren zeitlichen Druck vorbereitet und durchgeführt werden. Denn es empfiehlt sich durch die fehlende Pilotierungsphase im Markteintritt, die IT-Infrastruktur, wenn eine Non-Captive übernommen worden ist, zu Beginn vollständig zu übernehmen, um den laufenden Geschäftsbetrieb nicht zu gefährden, auch wenn eine konzerneigene IT-Infrastruktur vorhanden ist. Mittel- bis langfristig jedoch muss auch die IT-Infrastruktur in Abhängigkeit davon, wie das Produktportfolio und die Geschäftsprozesse konzipiert sind, transformiert werden, um die Wettbewerbsvorteile aus dem Transfer der Produkte und Prozesse auch in der IT-Infrastruktur abzubilden (SENACOR 2014a, S.3f.). Es muss also entschieden werden, ob die mit erworbene IT-Infrastruktur bzw. die Infrastruktur der Non-Captive teilweise genutzt, die, falls vorhandene, unternehmenseigene IT-Infrastruktur implementiert oder eine neue, lokale IT-Infrastruktur aufgebaut werden soll.

Zusammengefasst bestehen die Herausforderungen für die automobilen FS-Gesellschaft im Aufbau der Captive nach der Übernahme einer Non-Captive darin, ihre Unternehmenskultur und Mentalität in die neue Gesellschaft zu transferieren sowie das Produktportfolio, die Geschäftsprozesse und damit am Ende auch die IT-Infrastruktur mittel- und langfristig durch die eigenen zu ersetzen, um die Wettbewerbsvorteile in die neue Gesellschaft zu transferieren, sodass am Ende eine erfolgreiche Marktbearbeitung und Verfolgung der Gesamtstrategie des Herstellers möglich ist.

6.3 Erwerb spezifischer Assets aus Non-Captive-Gesellschaften

Falls der Automobilhersteller keine vollständige FS-Gesellschaft im Zielmarkt übernehmen möchte, besteht die dritte Möglichkeit darin, den Markteintritt durch den Erwerb spezifischer Assets aus einer Non-Captive Gesellschaft zu gestalten. In diesem Fall wird aus dem Asset eine neue Captive als 100%ige Tochtergesellschaft aufgebaut. Dieses Vorgehen ist als direkte Alternative zum Markteintritt durch Akquisition einer Non-Captive zu sehen, da er sich ebenfalls anbietet, wenn die Marktlage einen sehr schnellen Markteintritt erfordert. Darüber hinaus kann es zu solch einem Markteintritt kommen, wenn der Hersteller aus strategischen Überlegungen bereits mit einem Vertragsvolumen den Geschäftsbetrieb aufnehmen möchte. Dies ist häufig dann der Fall, wenn der Markteintritt auf einem der gesättigten Märkte der westlichen Industriestaaten erfolgt (SENACOR 2014a, S.3).

Der Vorteil eines Markteintritts durch den Kauf spezifischer Assets ist damit im zeitlich beschleunigten Markteintritt zu verorten. Mit dem beschleunigten Markteintritt sind jedoch auch wesentliche Nachteile verbunden. Der grundlegende Nachteil besteht darin, dass der gesamte Aufbau der Captive unter sehr starkem Zeitdruck erfolgt, da vom Tag der Übernahme des Assets an der vollständige Geschäftsbetrieb der neuen Captive laufen muss. Ein weiterer Nachteil bei dieser Form des Markteintritts entsteht, weil mit einem übernommenen Asset nicht alle Geschäftsprozesse und Systeme in der neuen Captive vorhanden sind und daher ein Großteil der Prozesse und IT-Infrastruktur noch selbstständig transferiert, aufgebaut und mit den übernommenen Komponenten verknüpft werden muss. Der Transfer der eigenen Geschäftsprozesse und IT-Infrastruktur kann jedoch auch als vorteilhaft angesehen werden, da dadurch eigene, bestehende Wettbewerbsvorteile in die neue Captive transferiert werden können (vgl. KAP. 4 und SENACOR 2014a, S.4).

Wie komplex sich die Aufgaben beim Aufbau der Prozesse, IT-Infrastruktur und der Integration der neuen Komponenten gestalten, hängt davon ab, welches Asset aus einer Non-Captive herausgekauft wird. So kann die automobiler FS-Gesellschaft entscheiden, ob sie das Front-Office, das Back-Office oder lediglich den Kundenstamm übernehmen möchte. Grundsätzlich gilt bei der Übernahme des Front- oder Back-Offices, dass sowohl das Produktportfolio, die Geschäftsprozesse als auch die IT-Infrastruktur von Beginn an vollständig und funktionsfähig für alle Teile der Captive zur Verfügung stehen müssen. Zudem muss der übernommene Teil in die Captive und das Gesamtunternehmen integriert werden, indem die Unternehmenskultur auf das Personal übertragen wird und die Geschäftsprozesse und IT-Systeme in die Prozesse und Systeme der Captive integriert werden müssen (vgl. SUBKAP 5.2 und SUBKAP 5.3).

Bei der Übernahme des Kundenstamms dagegen kann die Captive in allen Bereichen wie eine vollständige Neugründung aufgebaut werden, da keine IT-Systeme oder Geschäftsprozesse mit übernommen werden. Die Herausforderungen beim Aufbau der Captive sind in diesem Fall identisch zu den Herausforderungen, wie sie in SUBKAP. 6.1 für die Neugründung einer Captive ohne JV-Partner beschrieben worden sind. Aus diesem Grund wird sich im Folgenden bei der Beschreibung der Herausforderungen auf den Fall fokussiert, dass ein Front- oder Back-Office als Asset übernommen und auf dieser Grundlage die Captive aufgebaut wird.

Bevor die Captive aufgebaut werden kann und die damit einhergehenden Aufgaben zu bewältigen sind, besteht wie beim Kauf einer vollständigen Non-Captive-Gesellschaft die erste Aufgabe darin, das geeignete Kaufobjekt zu finden. Wie auch bei der vollständigen Übernahme wird diese Aufgabe in der Regel dadurch bewältigt, dass der Kooperationspartner des Importeurs oder der Vertriebsgesellschaft ausgewählt wird und so ein umfangreicher Suchprozess entfallen kann. Auch bei dieser Form des Markteintritts ist diese Auswahl vorteilhaft, da der Importeur oder die Vertriebsgesellschaft beim Kauf des Front- oder Back-Offices die Mitarbeiter und Prozesse von diesem kennt. So kann das Tagesgeschäft in diesem Bereich störungsfrei nach der Übernahme weiterlaufen. Falls der Kundenstamm gekauft wird, so ist die Übernahme aus der Kooperationsgesellschaft sinnvoll, da jener Kundenstamm gekauft wird, der bereits ein Fahrzeug der Herstellermarke besitzt und davon ausgehend die Absatzförderung sich anfangs nicht nur auf das Neukundengeschäft beschränkt, sondern sich von Beginn der Geschäftstätigkeiten an auch auf Wiederverkauf und eine Verkürzung der Halte-dauer erstrecken kann (vgl. SUBKAP 2.2; SUBKAP 2.3; SENACOR 2014a, S.4f.).

Die Aufgaben im Bereich Personal und Organisation gleichen denen, wie sie bei der Übernahme einer vollständigen Non-Captive auftreten. Beachtet werden aber muss bei der Zusammenstellung des Projektteams, dass die Anforderungen und Spezifikationen für die nicht übernommenen Bereiche der Captive und die dazugehörigen Prozesse und Systeme sowie die Eingliederung des Front- oder Back-Offices in die neue Captive zu erstellen sind. Aus diesem Grund wird das Projektteam von Mitarbeitern des Automobilherstellers bzw. seines Financial Services dominiert, wobei aber darauf zu achten ist, geeignete Mitarbeiter des übernommenen Front- oder Back-Offices in den Transformationsprozess mit einzubinden. Denn so ist es möglich, effektiv und effizient die Schnittstellen zwischen neu gestalteten und den aus dem Asset übernommenen Bereichen zu konzipieren (SENACOR 2014a, S.4).

Die weiteren Aufgaben ergeben sich daraus, dass zur Realisierung eines beschleunigten Markteintritts die vorhandenen Prozesse und Systeme aus dem Front- oder Back-Office übernommen und gleichzeitig die fehlenden Prozesse und Systeme des fehlenden Bereichs aufgebaut werden. Zudem müssen auch bei dieser Form des Markteintritts die Kernprodukte und Geschäftsprozesse so in die neue Gesellschaft und den neuen Markt transferiert werden, dass trotz der notwendigen Anpassungen die Wettbewerbsvorteile bewahrt und das Produktportfolio in die neue Captive übertragen werden kann. Außerdem müssen gleichzeitig zwischen den bestehenden und neu aufzubauenden Prozessen und Systemen Schnittstellen aufgebaut werden, um zwischen zwei unabhängigen Systemen den Datenaustausch sowie ein Ineinandergreifen der Geschäftsprozesse zu ermöglichen. In Abhängigkeit davon, wie erfolgreich die Gestaltung der Schnittstellen erfolgt, muss nach dem Start der Geschäftstätigkeit der neuen Captive entschieden werden, ob die übernommenen Systeme und Prozesse mittelfristig durch die eigenen ersetzt werden oder nicht. Entscheidend dafür ist, wie sich die weiteren Kosten bei Wartung und Betrieb entwickeln und ob sich die erwarteten Wettbewerbsvorteile ergeben werden (vgl. SUBKAP 5.2; SUBKAP 5.3; SENACOR 2014a, S.4 und SENACOR 2014a S.10).

Insgesamt sind die Herausforderungen bei dieser Form des Markteintritts davon geprägt, dass gleichzeitig zur Übernahme des Assets die Captive mit allen nicht übernommenen Produkten, Prozessen und Systemen aufgebaut werden muss, zwischen übernommenen und neu aufgebauten oder transferierten Prozessen und Systemen Schnittstellen geschaffen werden müssen und bei allem die Unternehmenskultur und Mentalität sowie die Wettbewerbsvorteile nicht verloren gehen.

6.4 Gründung einer Non-Captive Gesellschaft

Die vierte und letzte Alternative, um in einen neuen Markt einzutreten, besteht für eine automobilen FS-Gesellschaft darin, eine Non-Captive also 100%ige Tochtergesellschaft im FS-Segment des Herstellers neu zu gründen. Dieses Vorgehen bietet sich jedoch nur dann an, wenn der Hersteller den spezifischen Zielmarkt noch nicht mit einer eigenen Vertriebsgesellschaft bearbeitet, da in diesem Fall die zwingende Fokussierung auf die Förderung der Vertriebsgesellschaft der eigenen Marke nicht gegeben ist (SENACOR 2014a, S.14) oder aber auf dem Zielmarkt die rechtlichen Rahmenbedingungen für den Automobilhandel so gestaltet sind, dass eine Bindung des Handels an den Hersteller nicht verpflichtend sind und somit der Absatzmarkt auch durch Mehrmarkenhändler in Konkurrenz zu den Markenhändlern bearbeitet werden kann (vgl. SUBKAP 2.1).

Eindeutige Vor- und Nachteile für eine automobilen FS-Gesellschaft ergeben sich bei dieser Form des Markteintritts nicht. Denn falls der Automobilhersteller, an den die FS-Gesellschaft gebunden ist, ein Mehrmarkenkonzern ist, ergibt sich zwar der Vorteil, dass durch die geringere Bindung an eine Marke auch der Absatz der anderen Konzernmarken gefördert und so schlussendlich ein stärkerer Absatz aller Konzernmarken angestrebt werden kann. Gleichzeitig entsteht jedoch der Nachteil, dass die Multimarkenstrategie gegen eine gezielte Absatzförderung der eigenen Marke spricht. Zudem ist der Markteintritt mit einer Non-Captive Gesellschaft vorteilhaft, weil in der Regel ein geringerer Integrationsaufwand in das Gesamtunternehmen des Automobilherstellers besteht, da die Non-Captive der FS-Gesellschaft unabhängiger agiert als eine reine Captive. Dies führt jedoch zu dem Nachteil, dass eine schlechtere Kundenbindung an die Marke durch ein schwächeres Kundenmanagement entsteht und die Wettbewerbsvorteile, die sich aus dem Produktportfolio, den Geschäftsprozessen und aus der Unternehmenskultur einer Marke entstehen, in geringerem Ausmaß in die Non-Captive transferiert werden können (SENACOR 2014a, S.14ff.).

Weil die Non-Captive als 100%ige Tochtergesellschaft des Herstellers gegründet wird, ergeben sich für den Aufbau der Non-Captive vergleichbare Aufgaben wie bei der Neugründung einer Captive ohne JV-Partner. Im Unterschied zu einer Captive-Neugründung existieren jedoch in allen Segmenten auch Differenzen in den Herausforderungen. So ist im Bereich Personal und Organisation ein Unterschied darin zu sehen, dass bei einem Mehrmarkenkonzern das Projektmanagement und -team auch aus Mitarbeitern mehrerer Markengesellschaften bestehen kann, um bei der Spezifikation der Anforderungen auch die Bedürfnisse oder spezi-

fischen Ansprüche der verschiedenen Marken berücksichtigen zu können. Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass das Schulungssystem, das aufgebaut wird, weniger auf die Vermittlung einer spezifischen Unternehmenskultur ausgerichtet ist, sondern vor allem auf die fachliche Ausbildung der Mitarbeiter, damit am Ende für alle Marken die gleiche Qualität im Leistungserstellungsprozess erreicht werden kann (SENACOR 2014a, S.16).

Anders als im Bereich Personal bestehen im Bereich des Produktportfolios und der Geschäftsprozesse nahezu keine Unterschiede bei den sich ergebenden Aufgaben. Hintergrund ist, dass innerhalb eines Konzerns in der Regel die identen Produkte lediglich unter verschiedenen Namen angeboten werden und über die beinahe gleichen Geschäftsprozesse abgebildet werden. Im Bereich der IT-Infrastruktur ergibt sich jedoch meistens eine besondere Herausforderung, da in diesem Segment innerhalb eines Konzerns die größten Differenzen existieren. Denn jede FS-Gesellschaft einer Marke hat ihre eigenen IT-Systeme, die es aus Unabhängigkeitsbestrebungen gegenüber dem Konzern nicht aufgeben möchte. Aus diesem Grund wird das Projektteam häufig mit der Aufgabe konfrontiert, für die neu aufzubauende Non-Captive eine neue IT-Infrastruktur aufzubauen und neue Systeme zu entwickeln (SENACOR 2014a, S.16f.).

Der wesentliche Unterschied zu den anderen Markteintrittsstrategien besteht damit darin, dass der gesamte Absatzmarkt bearbeitet werden kann. Denn beim Markteintritt durch die Gründung einer Non-Captive Gesellschaft bestehen im Vergleich zum Markteintritt durch die Neugründung einer 100%igen Tochtergesellschaft nur marginale Unterschiede bei den sich stellenden Aufgaben. Lediglich im Bereich der IT-Infrastruktur ergibt sich eine wesentlich neue Aufgabenstellung, da nur bei dieser Form des Markteintritts ein grundsätzlicher Konflikt bei der Auswahl der IT-Systeme besteht. Doch dies führt durch den Lösungsansatz dazu, dass am Ende das Projektteam mit vergleichbaren Aufgaben im Bereich der IT-Infrastruktur konfrontiert wird.

Teil C: Beispiel: BMW Financial Services in den USA

Wie in der Einleitung beschrieben, beginnen die Finanzdienstleistungstätigkeiten in der Automobilindustrie durch US-amerikanische und italienische Automobilhersteller noch vor dem zweiten Weltkrieg. Auf Seiten der deutschen Hersteller werden diese Tätigkeiten erst ab den 1960er Jahren gestartet. Bei BMW dauert es auf Grund finanzieller Schwierigkeiten nach dem Krieg, durch die geringe internationale Ausrichtung und starken Technikorientierung bis Ende der 1980er bzw. Anfang der 1990er Jahre, bis automobiler Finanzdienstleistungen von Automobilherstellern durch ihre bilanzvergrößernde Wirkung nicht mehr als unpassend für das Unternehmen angesehen und aktiv in die Unternehmensstruktur und -kultur integriert werden. Vor diesem grundlegenden Umdenken und der Integration in die Unternehmensstrategie hat das Unternehmen die Bedeutung von Finanzdienstleistungen für den Fahrzeugabsatz aber auch schon erkannt, was an der Gründung der BMW Bank 1971 und der BMW Leasing 1973 zu sehen ist. Auf internationaler Ebene sind zur Absatzfinanzierung dennoch nur Partnerschaften mit lokalen Finanzdienstleistern eingegangen worden (PAYSEN 2014, S.7).

Die Erschließung des US-amerikanischen Absatzmarktes durch den BMW Financial Service im Jahr 1993 erfolgt mit der neuen unternehmensinternen Zielsetzung, global zu agieren und auf allen Märkten vertreten zu sein. Um diese Zielsetzung zu erreichen, konzipiert BMW vier Ziele, die verfolgt werden sollen. Gemäß diesen Schwerpunkten soll sich der BMW-Gesamtabsatz zu je 25% aus verkauften Fahrzeugen im Heimatmarkt Deutschland, in Europa, in den USA und Nordamerika sowie in Asien zusammensetzen (PAYSEN 2014, S.5f.). Hintergrund der Zielsetzung und der daraus abgeleiteten Gesamtstrategie ist die Erkenntnis, dass Absatzfinanzierung nicht nur ein reines Absatzförderungsinstrument sein kann, sondern *„dass man mit eigenen Financial Services durchaus auch Gewinne erzielen und so in Konkurrenz zu Banken treten kann. Diese strategische Änderung führte dann dazu, dass die BMW Bank und die BMW Leasing 1989 zu 100%igen Tochtergesellschaften des Konzerns wurden und damit auch in der Bilanz konsolidiert wurden“* (PAYSEN 2014, S.7.). Der Markteintritt in den USA ist damit als eine wesentliche Maßnahme zur Erreichung der gesamtstrategischen Ziele einzuordnen und verdeutlicht die Bedeutung der Gesamtstrategie für die Marktauswahl und den späteren Markteintritt.

Die Markterschließung des US-amerikanischen Absatzmarktes durch den BMW Financial Service bietet sich zudem als Beispiel für eine Markterschließung durch Captive Financial Services an, da sich die Komponenten einer Markterschließung beschreiben lassen. Außerdem

lassen sich durch den Eintritt durch den Erwerb spezifischer Assets Komponenten der Neugründungen ebenso illustrieren wie die einer Übernahme einer lokalen Non-Captive. Des Weiteren ist das Fallbeispiel geeignet, da es aufzeigt, dass die Gesamtstrategie zwar auf die Eintrittsentscheidung sehr stark beeinflussen kann, aber die jeweilige Marktsituation ein Abweichen von dieser erzwingen kann.

7 Die Markterschließung der BMW Financial Services in den USA

Der US-amerikanische Markt ist bereits 1975 durch die Gründung der BMW of North America LLC als eigene Vertriebsgesellschaft in einem ersten Schritt erschlossen worden (vgl. Payson 2014, S.20). Dass nicht zeitnah die Markterschließung der Vertriebsgesellschaft durch die Markterschließung einer Finanzdienstleistungsgesellschaft unterstützt worden ist, verdeutlicht den Einfluss der Gesamtstrategie des Herstellers auf die Eintrittsentscheidung des eigenen Finanzdienstleisters. Denn wie bereits angeführt, ist die Gesamtstrategie zum Zeitpunkt der Markterschließung durch die Vertriebsgesellschaft nicht international ausgerichtet. Dies wird daran veranschaulicht, dass bis Anfang der 1990er Jahre und bis zum Zeitpunkt des Markteintritts der BMW Financial Services der US-Markt für BMW ein relativ überschaubarer und kein strategisch wesentlicher Markt gewesen ist (PAYSEN 2014, S.6). Absatz- und Umsatzvolumina deuten dennoch auf eine wachsende Bedeutung des Marktes. So verkauft BMW zum Zeitpunkt der Markterschließung mit ca. 66 Tsd. Fahrzeugen bereits 11% all seiner Fahrzeuge in den USA und erwirtschaftet einen Umsatz von 2,3 Mrd. Euro. Der Marktanteil entspricht allerdings weniger als 1%, sodass die Wettbewerbsposition von BMW in den USA als schwach eingestuft werden kann (vgl. SUBKAP 7.4).

Um die Markterschließung der BMW Financial Services zu beschreiben, wird im nachfolgenden Kapitel die Marktauswahl und Eintrittsstrategie, die Ausprägung der Komponenten der Markterschließung sowie die Entwicklung von BMW am US-amerikanischen Markt aufgezeigt, um ein Beispiel für eine Markterschließung durch Captive Automotive Financial Services zu geben und die vorab erarbeiteten Erkenntnisse zu veranschaulichen.

7.1 Marktauswahl und Eintrittsstrategie

Die Marktauswahl des US-amerikanischen Marktes als Zielmarkt für einen Markteintritt der BMW Financial Services erfolgt nach der Neuausrichtung der Gesamtstrategie, da dieser den Aufbau einer Captive im Markt erfordert. Beschrieben worden ist die strategische Neuaus-

richtung bereits in der Einleitung zu diesem dritten Hauptteil (vgl. S.101). Die Entwicklung des US-amerikanischen Absatzmarktes hat dagegen keinen wesentlichen Einfluss auf die Marktauswahl genommen. Denn der Rückgang des Gesamtabsatzes ab 1986, die eingeführten Sondersteuern auf Luxusartikel ab 30.000 US-\$ Anfang der 1990er Jahre oder die Limitierung der japanischen Fahrzeugimporte auf knapp 1,7 Mio. Fahrzeuge waren für die Entscheidung der Markterschließung damit nicht relevant (PAYSEN 2014, S.20).

Um aber eine geeignete Markteintrittsstrategie zu identifizieren, wurde auf eine Konkurrenzanalyse als Marktbewertungsverfahren zurückgegriffen (PAYSEN 2014, S.17). Aus diesem Grund wurden die auf dem US-Markt bereits aktiven FS-Gesellschaften ermittelt und ihre Strukturen und Strategien hinsichtlich der spezifischen Erfolgsfaktoren analysiert. Zudem wurde das Produktportfolio des Gesamtmarktes evaluiert. Im Detail wurden dazu die wirtschaftlichen Voraussetzungen der US-amerikanischen FS-Gesellschaften, ihre Organisationsstrukturen und Produktportfolio, ihre Positionierung im Markt sowie ihre Beziehungen zum Automobilhandel und den Automobilherstellern ermittelt (vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON 2014d). Als Ergebnis der Konkurrenzanalyse stellte es sich heraus, dass die Händler nicht auf die Einführung der BMW Financial Services angewiesen waren. *„Denn auf dem US-Markt herrscht eine starke Konkurrenz zwischen Captives und Non-Captives“* (Payesen 2014, S.17). Aus diesem Umstand hat das zuständige Management abgeleitet, dass man auf dem US-amerikanischen Markt schnell und mit einer voll funktionsfähigen FS-Gesellschaft eintreten muss, um wenigstens einen Teil der Marktanteile zu übernehmen (PAYSEN 2014, S.17).

Die spezifische Markteintrittsstrategie, die nach der Marktbewertung entwickelt worden ist, war von der Gesamtstrategie des Automobilherstellers und den Ergebnissen dieser Konkurrenzanalyse geleitet. Von den grundsätzlichen Markteintrittsstrategien, die sich einer FS-Gesellschaft bieten, stand den BMW Financial Service durch strategische Überlegungen nur die Möglichkeit offen, eine eigene 100% Tochtergesellschaft zu gründen, denn *„wo BMW draufsteht, muss auch BMW drinnen sein“* (PAYSEN 2014, S.9). Der Markteintritt durch eine Kooperation oder ein Joint Venture wurde damit im Entscheidungsprozess grundsätzlich ausgeschlossen. Denn die divergierenden strategischen Zielsetzungen zwischen den Non-Captive Kooperationspartnern und der Captive verhindern eine vollständige Umsetzung dieser Vorgabe genauso wie die Einstellung des Unternehmens, sowohl als Automobilhersteller als auch als Finanzdienstleister alles selbstständig zu machen und zu kontrollieren.

Zudem war die Markterschließung durch die Akquisition einer auf dem Zielmarkt etablierten Non-Captive-Gesellschaft keine Eintrittsmöglichkeit. Die Begründung findet sich im Bereich des kulturellen und strategischen Transfers bei einer Übernahme. So wird der vermeintliche Vorteil dieser Eintrittsstrategie, dass auf eine bestehende Humankapitalbasis (vgl. SUBKAP 4.2) zurückgegriffen werden kann, von den Entscheidungsträgern als Knock-Out-Kriterium gewertet. Denn diese werteten es als entscheidend, dass die Mitarbeiter die BMW-spezifische Unternehmensmentalität vollständig verinnerlicht haben. Aus Perspektive des zuständigen Managements ist es deshalb am besten, von Anfang an eine eigene Einheit mit eigenem Personal aufzubauen, da dann die eigenen Konzepte vollständig transferiert werden können (PAYSEN 2014, S.9).

Des Weiteren war es notwendig, dass die BMW Financial Services selbst die vollständige Kontrolle über den Finanzdienstleister im Zielmarkt behalten. Der Markteintritt durch die Neugründung einer Captive war damit vorgegeben, da nur so sichergestellt werden kann, dass alle Finanz- und Servicedienstleistungen, auf denen der Name BMW draufsteht, eine Premi-umleistung vorweisen und die strategischen Überlegungen vollständig realisiert werden konnten. Deshalb war es keine Option für die BMW Financial Services, ein Joint Venture oder eine Kooperation einzugehen, wenn es nicht, wie in China, die rechtliche Bedingung für einen Markteintritt ist (PAYSEN 2014, S.8ff. und S.18f.).

Um die vollständige Kontrolle über die neue FS-Gesellschaft zu haben, die Umsetzung der Gesamtstrategie des Unternehmens zu ermöglichen und die Ergebnisse der Marktbewertung zu berücksichtigen, haben die BMW Financial Services die Captive durch den Kauf spezifischer Assets aus einer Non-Captive im US-Markt aufgebaut. Dazu ist das komplette Back-Office aus der Bank One in Columbus, Ohio, gekauft und daraus die BMW-Captive entwickelt und aufgebaut worden. Das Back-Office aus der Bank One herauszukaufen hat sich angeboten, da gezielt ein Finanzdienstleister gesucht worden ist, der die kompletten Back-Office-Services mit IT-Systemen sowie Personal- und Organisationsstrukturen bereitstellen konnte. Zudem war die Bank One, seitdem BMW eine eigene Vertriebsgesellschaft in die USA etabliert hat, ein Kooperationspartner in der Abwicklung des Vertriebsgeschäfts gewesen. Zwar ist der Front-End-Bereich von BMW selbst für die Vertriebsgesellschaft bereitgestellt worden, die Abwicklung des Geschäfts ist jedoch durch die fehlende eigene Finanzdienstleistungsgesellschaft von diesem externen Partner übernommen worden (PAYSEN 2014, S.16f.).

7.2 Komponenten der Realisierung

Durch den Kauf des Back-Offices der Bank One und der darauf fußenden Errichtung der Captive entstanden besondere Aufgaben für einen erfolgreichen Markteintritt, da einerseits Prozesse, Abläufe und Systeme aus dem übernommenen Back-Office in die eigenen Strukturen integriert werden mussten, andererseits auch das Personal und die Organisationsstruktur adaptiert und das neue Personal auf die BMW-Mentalität eingeschworen werden mussten (PAYSEN 2014, S.17). Welche spezifischen Aufgaben gelöst werden mussten, wird nachfolgend erläutert.

Die Grundherausforderung, die den Markteintritt begleitete, war, dass die Gesamtstrategie der BMW Group beim Aufbau der Captive vollständig berücksichtigt werden musste. Dazu wurde das Projektteam an den entscheidenden Positionen durch Expatriats besetzt, um die Unternehmensmentalität und Philosophie möglichst vollständig in die neue FS-Gesellschaft zu transferieren. Wenn die Captive vom Projektteam aufgebaut wird, erfolgt der Aufbau unter dem Einfluss der BMW-eigenen Mentalität. Dies ist besonders unter Berücksichtigung des Qualitätsaspekts in den Bereichen Geschäftsprozesse sowie IT-Infrastruktur von großer Bedeutung. Denn Finanz- und Servicedienstleistungen verkaufen sich durch die Qualität der Leistungserbringung und die strategische Gesamtausrichtung von BMW als Premiumhersteller darauf ausgerichtet ist, dass alles, was man verkauft, ein Premiumprodukt sein muss (vgl. KAP. 3 und PAYSEN 2014, S.11). Bei der Realisierung des Markteintrittes in den USA war damit der Transfer des Markenimages in den Markt und in die neue Captive von zentraler Bedeutung und leitete die Vorgehensweise in der Unternehmensvorbereitung.

Die Dominanz des Premiumgedankens in der Gesamtstrategie hat im Bereich Personal und Organisation dazu geführt, dass das Projektmanagement und –team von Expatriats dominiert worden ist, die die Unternehmensstrategie vollkommen verinnerlicht hatten. Zudem sind außer an den entscheidenden Schnittstellen keine Mitarbeiter aus dem Back-Office der Bank One übernommen worden. Denn es ist davon ausgegangen worden, dass der Mentalitäts- und Philosophietransfer auf das bestehende Personal wenig erfolgsversprechend sein würde. Zudem ist aus rein strategischen Gründen die Personalübernahme aus der Non-Captive abgelehnt worden. Sämtliche Mitarbeiter der Captive sind damit direkt am Markt rekrutiert und im internen Schulungssystem ausgebildet worden. Dieses ist dazu so aufgebaut und strukturiert worden, dass alle Hauptnutzer in München selbst ausgebildet und gleichzeitig mit Hilfe eines besonderen Ausbilder-Programms dazu fortgebildet worden sind, dass sie in der neuen Capti-

ve das fachliche Wissen und die Mentalität von BMW weiter vermitteln und die künftigen neue Mitarbeiter ausbilden können (SENACOR 2014a, S.17f.).

Durch die Dominanz von Expatriats im Projektteam sind auch die Problemstellungen beim Transfer des Produktportfolios und der Geschäftsprozesse gelöst worden. Denn das Projektteam hat das Produktportfolio und die Geschäftsprozesse so transferiert, dass die notwendigen marktspezifischen Adaptionen vorgenommen und trotzdem die Wettbewerbsvorteile der deutschen BMW Financial Services in die US-amerikanische Captive übertragen werden konnten. Außerdem sind nur solche Produkte und Prozesse transferiert worden, die langfristig profitabel erscheint sind und sich erfolgreich über Schnittstellen in die Prozesse des gekauften Back-Offices integrieren haben lassen. So sind zum einen die Versicherungsdienstleistungen und die dazugehörigen Geschäftsprozesse nicht transferiert, sondern in diesem Leistungsbereich eine Kooperation mit der Liberty Mutual Insurance Company eingegangen worden. Zum anderen ist im Bereich des Remarketing von Gebrauchtfahrzeugen mit verschiedenen Auktionshäusern eine Kooperation eingegangen worden, da zu dieser marktspezifischen Besonderheit im Projektteam keine Kompetenzen vorhanden gewesen sind, um sie in effektiven und effizienten Geschäftsprozessen abzubilden. Von einer Kooperation hat man sich dagegen einen leistungstärkeren Geschäftsprozess erwartet, mit dem die Bedürfnisse des Automobilhandels besser erfüllt werden können, als wenn ein eigener, neuer Geschäftsprozess entwickelt wird (vgl. SUBKAP 3.4 und SENACOR 2014a, S.18f.).

Für den Aufbau der IT-Infrastruktur bedeutet die Markterschließung in Form des Kaufs des Back-Office, dass sie an die Systeme des Back-Office über eigens konzipierte Schnittstellen angebunden werden musste. Da sich das Projektmanagement in Rücksprache mit dem Management in der Konzernzentrale und unter Ermangelung zum Transfer geeigneter, eigener Systeme in den BMW-FS-Gesellschaften dazu entschieden hat, am Markt ein IT-System für das Front-Office zu erwerben, musste es die gekauften Systeme des Back-Offices mit den gekauften Systemen des Front-Offices sowie den Systeme der Kooperationspartner verbinden und die Systeme so transformieren, dass die transferierten Geschäftsprozesse wie auch die Geschäftsprozesse der Kooperationspartner abgebildet werden und vom Tag der Übernahme des Back-Offices funktionsfähig waren. Zwar ist die Konzipierung der Schnittstellen insgesamt erfolgreich verlaufen, doch ist das Projektteam starkem zeitlichen Druck ausgesetzt gewesen, der beinahe, in Verbindung mit der hohen Komplexität, zum Scheitern des Markteintritts geführt hätte. Erfolgreich gemeistert worden ist der Aufbau der IT-Infrastruktur durch *„ein professionelles und integriertes Projektmanagement, eine perfekte Bebauungsplanung,*

die die Integration der Systemkomponenten sicherstellt und eine stufenweise Inbetriebnahme der einzelnen Systemteile“ (SENACOR 2014a, S.20).

Die Konzipierung des Markteintritts illustriert zusammengefasst die in KAP. 5 und KAP. 6 angesprochenen Elemente und bestätigt die herausragende Bedeutung der Gesamtstrategie und der Markteintrittsstrategie für die Gestaltung des Markteintritts. So wird erstens besonders deutlich, dass im Personal-Segment die Gesamtstrategie für die Zusammensetzung des Projektteams und den Aufbau der Schulungsstrukturen von größter Bedeutung ist. Denn zum einen haben die Expatriats im Projektteam dominiert, damit die Unternehmenskultur und mit ihr die Wettbewerbsvorteile transferiert werden konnte, zum anderen sind umfangreiche Schulungssysteme aufgebaut worden, damit die Mitarbeiter der neuen Captive neben dem Fachlichen vor allem die Unternehmensmentalität vermittelt bekommen. Zweitens ist im Bereich des Produktportfolios und der Geschäftsprozesse anhand der Kooperation mit der Liberty Mutual Insurance Company bestätigt worden, dass nur solche Produkte und Prozesse adaptiert und transferiert würden, die zu wirtschaftlichen Konditionen am Markt angeboten werden könnten. Außerdem bekräftigt das Fallbeispiel, dass die Integrationsfähigkeit der Produkte und Geschäftsprozesse vor dem Transfer berücksichtigt wird und bei der Adaption und dem Transfer darauf geachtet wurde, die Wettbewerbsvorteile und die Unternehmenskultur in die neue Captive zu transferieren. Drittens zeigt sich am Beispiel des Markteintritts der BMW Financial Services, dass alle Komponenten eines Markteintritts erfolgreich gestaltet werden müssen, um erfolgreich in den Markt eintreten zu können. Das beinahe Scheitern im Bereich der IT-Infrastruktur verdeutlicht dies.

7.3 Marktbearbeitung

Wie bereits in SUBKAP. 4.4 herausgearbeitet, erfolgt die Marktbearbeitung der Captive nicht durch eine eigene Marktbearbeitungsstrategie, sondern in Kooperation mit der Vertriebsgesellschaft. Sie ist darauf ausgerichtet, der Gesamtstrategie von BMW zu folgen und dabei zu helfen, die Absatz- und Umsatzziele der BMW Group durch Absatzunterstützung und Händlerfinanzierung zu erreichen. Für die BMW Financial Services in den USA bedeutet dies, dass die Vertriebsgesellschaft BMW of North America sowie der Automobilhandel in den USA soweit unterstützt werden sollten, dass ein Anteil von 25% am konzernweiten Absatzvolumen in den USA erzielt werden wird (vgl. S.101). Da die Captive keine eigene Marktbearbeitungsstrategie verfolgt, wird nachfolgend allgemein die Marktbearbeitung des US-amerikanischen Marktes von BMW skizziert.

Die aktive Marktbearbeitung von BMW begann durch die Gründung der Vertriebsgesellschaft 1975. Sie basierte auf dem Ansatz, die Marke im Premiumsegment zu positionieren und gleichzeitig die technische Leistungsfähigkeit über eine emotionsbildende Kampagne im Markt bekannt zu machen. Dazu wurde die Marke BMW anfangs durch das Angebot der 5er-Reihe eingeführt, die preislich im oberen Premiumsegment zu verorten ist. Zum anderen wird ein BMW als „The Ultimate Driving Machine“ angepriesen, um vor allem die technische Leistungsfähigkeit der Fahrzeuge in die USA anzupreisen und sich besonders gegenüber den japanischen Konkurrenten abzusetzen. Nach der Einführung und Positionierung wurde das Fahrzeugportfolio auf dem US-Markt kontinuierlich ausgebaut und gezielt über das Angebot von günstigeren Einstiegsmodellen wie der 3er-Serie neue Kunden an das Unternehmen herangeführt, um den Absatz zu steigern und die Assoziierung eines positiven Autofahrens mit den BMW-Fahrzeugen auf einen weiteren Kundenbereich auszuweiten (FORD und MECKES 2004, S.99f.). BMW positioniert sich damit von Beginn an durch den Preis und die technische Leistungsfähigkeit der Fahrzeuge im Premiumsegment, versuchte aber durch den Ausbau des Angebots auch breite Gesellschaftsteile anzusprechen. Dazu war die Unterstützung einer Captive noch nicht notwendig.

Neben dem Ausbau der Positionierung im Premiumsegment sollte auch durch die Preisgestaltung im Vertrieb die Wettbewerbsposition ausgebaut werden. Dazu versuchte BMW durch eine offensive Vermarktung den Kunden Premiumfahrzeuge zu einem „erschwinglichen“ Preis anzubieten, ohne jedoch den Preis bzw. die Leasingraten zu niedrig anzusetzen. Dies war eine gegensätzliche Positionierung zu den US-amerikanischen Konkurrenten, die für eine Steigerung des Absatzes auch negative Margen in Kauf nahmen. Damit sollte kommuniziert werden, dass Luxus- und Premiumfahrzeuge auch für den normalen Kunden finanzierbar seien, aber dennoch mehr als ein Durchschnittspreis für Premiumfahrzeuge entrichtet werden muss. Eine Verwässerung des Premium- und Luxusimage der Marke BMW wurde so verhindert (FORD und MECKES 2004, S.106f.). Ermöglicht wurde diese offensive Preisgestaltung durch die Präsenz der Captive auf dem Markt. Denn dadurch war es der Vertriebsgesellschaft möglich, die Fahrzeuge zu den angestrebten Leasing- und Finanzierungsraten anzubieten und ihre Marktbearbeitungsstrategie zu realisieren.

Neben der Unterstützung des Vertriebs bei der Preisgestaltung wurde die Captive auch zur Verbesserung des Angebots an Service-Dienstleistungen benötigt. Denn besonders auf dem US-amerikanischen Markt spielt der Kundenservice bei der Kaufentscheidung und Kundenbindung eine wesentliche Rolle (FORD und MECKES 2004, S.109f.), sodass neben technisch

überzeugenden Fahrzeugen und einer attraktiven Preisgestaltung ein umfangreiches, preislich ansprechendes Finanz- und Serviceportfolio am Markt platziert worden ist, um die Kunden langfristig an die Marke BMW zu binden (vgl. SUBKAP 3.4). Dieses bestand aus von der Captive selbst zu erbringenden Finanz- und Servicedienstleistungen sowie aus Dienstleistungen, die die Captive in Kooperation mit externen Partnern anbietet, wie etwa die BMW Performance Insurance, die gemeinsam mit der Liberty Mutual Insurance Company bereitgestellt werden sollten (BMWoNA 2014d).

Das Beispiel der Markterschließung der BMW Financial Services in den USA verdeutlicht im Bereich der Marktbearbeitung, wie beschränkt die Möglichkeiten der Captive im Allgemeinen und besonders bei einer dominierenden Gesamtstrategie des Herstellers sind. Denn nicht die Captive hat federführend die Marktbearbeitung übernommen, sondern die Vertriebsgesellschaft. Die BMW Financial Services sind für die Realisierung der Bearbeitungsstrategie aber von großer Bedeutung, da diese es ermöglichen, die Preisgestaltung und –positionierung im Markt zu realisieren und die für die Kundenloyalität wichtigen zusätzlichen Finanz- und Servicedienstleistungen anzubieten.

7.4 Die Entwicklung von BMW in den USA

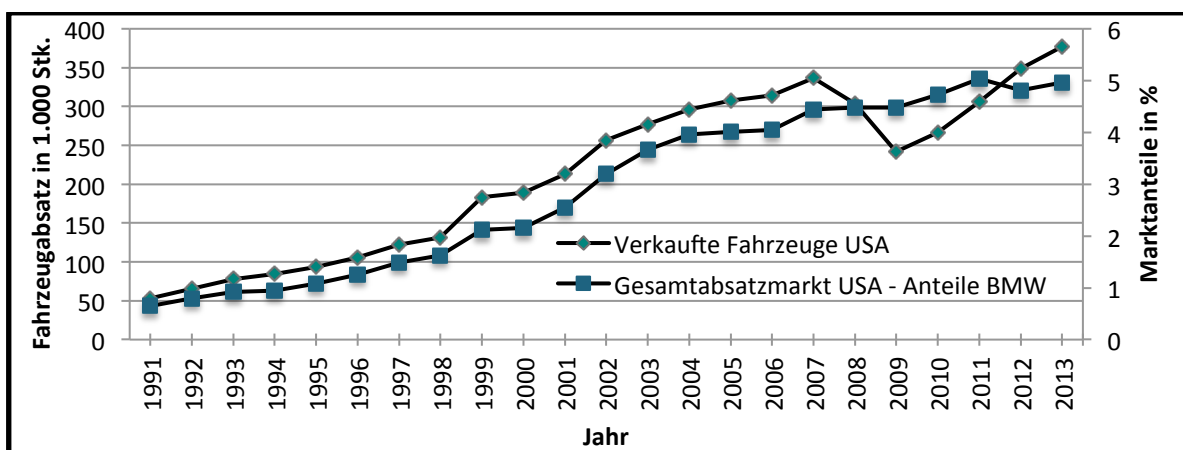
Wie aus SUBKAP. 1.2 hervorgeht, hat sich der US-amerikanische Absatzmarkt im betrachteten Zeitraum seit 1985 grundsätzlich verändert. Neben einem deutlichen Rückgang des Gesamtabsatzes um ein Drittel von ca. 12 Mio. auf knapp 8 Mio. Fahrzeuge (OICA 2014b) ist die Entwicklung vom Verlust der Dominanz der US-amerikanischen Hersteller auf dem Markt, einer Verteuerung der durchschnittlichen Fahrzeugpreise und einem starken Rückgang an aktiven Neuwagenhändlern geprägt. Nach der Beschreibung des Markteintritts der BMW Financial Services soll nun die Entwicklung von BMW auf dem US-amerikanischen Absatzmarkt betrachtet werden, um beurteilen zu können, in welcher Art und Weise sich der Markteintritt auf die Wettbewerbsposition von BMW in den USA ausgewirkt hat und welche Bedeutung der Markteintritt für die BMW-Group eingenommen hat. Dafür wird nachfolgend die Entwicklung des Fahrzeugabsatzes und des Marktanteils von BMW auf dem US-amerikanischen Markt, die Entwicklung des Anteils des BMW US-Absatzes am BMW-Gesamtabsatz sowie die Umsatzentwicklung von BMW im US-Markt betrachtet.

Der Absatz von BMW auf dem US-amerikanischen Markt hat sich im Zeitraum zwischen 1991 und 2013 entgegen dem allgemeinen Markttrend entwickelt und ist kontinuierlich bis

2008 angestiegen. Gegenwärtig werden die Fahrzeuge über 231 BMW-Händler vertrieben (BMWoNA 2014). Erst mit der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2007 ist der Absatz ein Jahr später stark zurückgegangen. Seitdem verzeichnet BMW jedoch wieder einen kontinuierlichen Anstieg des Absatzes in den USA, sodass im Jahr 2012 bereits das Vorkrisenniveau erreicht worden ist. Insgesamt hat sich der Absatz von ca. 53 Tsd. verkauften Fahrzeugen 1991 auf 376 Tsd. Autoverkäufe im Jahr 2013 gesteigert. Dies entspricht einer Steigerung um das Siebenfache.

Durch den gleichzeitigen Rückgang des Gesamtabsatzes in den USA ist mit der positiven Entwicklung des BMW-Absatzes auch der Anteil von BMW-Fahrzeugen am US-Gesamtabsatz kontinuierlich gestiegen. So ist dieser von 0,6% 1991 auf 5% im Jahr 2013 angewachsen. Auffällig ist dabei, dass die Marktanteile im Krisenjahr 2007 im Vergleich zum absoluten Absatz nicht eingebrochen sind, sondern auf dem Niveau verharren (vgl. Abb. 23). Dies zeigt, dass BMW im Vergleich zu den US-amerikanischen Konkurrenten die Finanz- und Wirtschaftskrise besser überstanden hat und kaum Marktanteile verloren gegangen sind. Außerdem zeigt sich, dass mit dem Markteintritt des BMW Financial Service sowohl der absolute Fahrzeugabsatz also auch die Marktanteile von BMW am Gesamtabsatz deutlich schneller angewachsen sind als dies vorher der Fall gewesen ist.

Abb. 23: Fahrzeugabsatz und Marktanteil von BMW auf dem US-amerikanischen Markt: 1991-2013

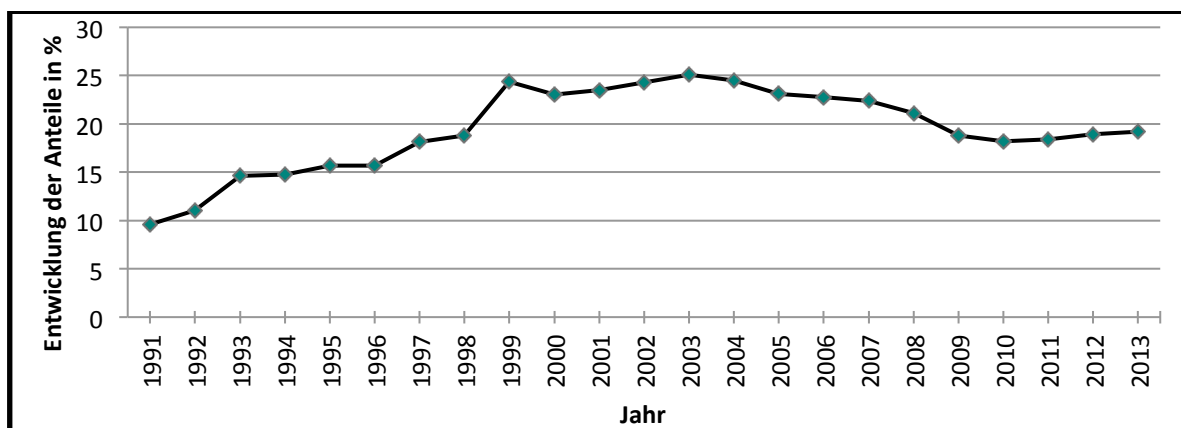


Quelle: BMW GROUP (1992 – 2011); BMW GROUP (2012b); BMW GROUP (2013b); BMW GROUP (2014a); MICHIGAN SENATE (O.J.); UNITED STATES DEPARTMENT OF COMMERCE (2014)

Die positive Entwicklung des Absatzes auf dem US-amerikanischen Markt führt zu einer steigenden Bedeutung des US-Marktes für den BMW-Gesamtabsatz. Der Anteil an verkauften Fahrzeugen am Gesamtabsatz des Unternehmens weitet sich soweit aus, dass ab dem Jahr

2002 die USA der bedeutendste Absatzmarkt für den Hersteller BMW waren (BMW GROUP 2003). In diesem Zeitraum hat sich der Anteil am Gesamtabsatz von 9,6% im Jahr 1991 auf 24,3% im Jahr 2002 gesteigert. Seit dem Jahr 2003 jedoch, als 25,1% erreicht worden sind, geht der Anteil des US-amerikanischen Absatzes kontinuierlich zurück, bis er 2010 nur noch knapp 18,5% erreicht hat und seitdem auf diesem Niveau verharrt (vgl. Abb. 24). Dies ist dadurch zu erklären, dass in den letzten Jahren der chinesische Absatzmarkt so stark gewachsen ist, dass BMW dort mehr Fahrzeuge als in den USA verkauft hat und neben dem US-amerikanischen Markt in China ein weiterer bedeutender Absatzmarkt für das Unternehmen entstanden ist (vgl. BMW GROUP 2012a und BMW GROUP 2013a). Mit dem Markteintritt der FS-Gesellschaft ist der Absatzanteil zehn Jahre stetig angestiegen. Dies zeigt, wie stark die BMW Financial Services den Gesamtabsatz beeinflusst haben. Dass die Anteile seit 2004 rückläufig sind, ist nicht der FS-Gesellschaft geschuldet, sondern vielmehr der Erschließung weiterer wichtiger Wachstumsmärkte in Schwellen- und Entwicklungsländern durch die BMW Group, sodass der Gesamtabsatz des Unternehmens schneller gewachsen ist als der Absatz in den USA und sich auf mehrere Wachstumsmärkte verteilt. Es kann davon ausgegangen werden, dass der langsame Rückgang der Absatzanteile durch die absatzstützende Funktion einer Captive zustande kommt (vgl. SUBKAP 2.2) und im Falle eines Fehlens deutlich stärker ausgefallen wäre.

Abb. 24: Anteil des BMW US-Absatzes am BMW-Gesamtabsatz: 1991-2013

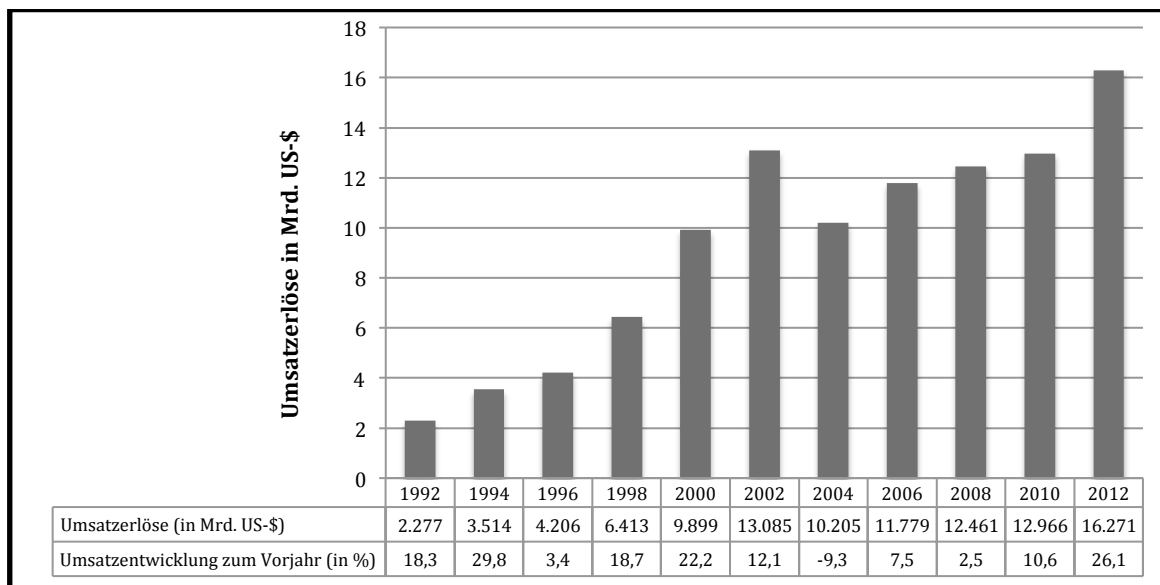


Quelle: BMW GROUP (1992 – 2011); BMW GROUP (2012b); BMW GROUP (2013b); BMW GROUP (2014a)

In Folge des Absatzwachstums auf dem US-Markt hat sich auch der Umsatz von BMW in den USA positiv entwickelt. Dieser ist vor allem in den ersten Jahren nach dem Markteintritt mit Wachstumsraten von durchschnittlich 19% um das 6,5-fache von 2,2 Mrd. US-\$ im Jahr 1992 auf 13 Mrd. US-\$ im Jahr 2002 gesteigert worden (vgl. Abb. 25). Beachtenswert ist, dass sich

ab dem Jahr 2000 der Umsatz von BMW in den USA azyklisch gegen den Wirtschaftstrend entwickelt hat. Denn während der Umsatz von BMW zwischen 2002 und 2004 pro Jahr um durchschnittlich 12% zurückgeht, wächst die US-Wirtschaft im entsprechenden Zeitraum um knapp 3% pro Jahr. Gleiches ist auch für den Zeitraum zwischen 2004 und 2008 zu identifizieren, da trotz einer immer langsamer wachsenden US-Wirtschaft ab dem Jahr 2004 mit nur noch 1,4% BIP-Wachstum pro Jahr BMW seinen Umsatz um durchschnittlich 5% steigern konnte (vgl. WELTBANK 2014 und Abb. 25). Hintergrund der azyklischen Entwicklung ist, dass Premiumhersteller weniger stark von konjunkturellen Abschwungphasen betroffen sind, dafür aber bei Aufschwungphasen Absatz- und Umsatzrückgänge hinnehmen müssen, weil der Absatz kleiner und kompakter Autos zunimmt (DIETZ 2012, S.57).

Abb. 25: Umsatz von BMW auf dem US-amerikanischen Absatzmarkt: 1992-2012



Quelle: BMW GROUP (1992 – 2011); BMW GROUP (2012b); BMW GROUP (2013b); BMW GROUP (2014a)

Die Umsätze der Jahre 1991 bis 1997 sind von BMW in D-Mark ausgewiesen. Zur Umrechnung der Umsätze in Euro ist ein Wechselkurs von 0,51€/1DM angesetzt [vgl. Bundesfinanzministerium (o.J.)]. Die Umsätze ab 1997 sind von der BMW Group im Jahr 2002 nachträglich zum selben Wechselkurs im entsprechenden Geschäftsbericht ausgewiesen worden.

Die Umsätze der Jahre 1991 bis 1995 sind nicht explizit für die USA ausgewiesen worden. Sie sind daher wie folgt berechnet worden: $[\text{der prozentuale Anteil des US-Absatzes am Gesamtabsatz des Segments „Absatz in sonstigen Märkten“}] \times [\text{„Umsätze aus sonstigen Märkten“}]$. Die Daten sind den entsprechenden Konzernabschlüssen genommen.

Insgesamt hat sich BMW in den USA seit dem Markteintritt der FS-Gesellschaft mit einer eigenen Tochtergesellschaft sehr positiv entwickelt. So ist der Fahrzeugabsatz um das Siebenfache angewachsen und die Wettbewerbsposition im US-Markt durch eine Steigerung der Marktanteil im Fahrzeugmarkt auf 5% wesentlich verbessert worden. Zudem ist der Markt zu einem der wichtigsten für BMW geworden, indem ca. 19% aller unternehmensweit verkauf-

ten Fahrzeuge auf dem US-amerikanischen Zielmarkt abgesetzt werden. Dadurch ist auch der Umsatz in den USA kontinuierlich angewachsen und liegt heute bei 20% des Gesamtumsatzes, womit die Bedeutung des Marktes für den Unternehmenserfolg unterstrichen wird. Es zeigt sich, dass sich der Markteintritt der BMW Financial Services für BMW aus wirtschaftlicher und wettbewerbspolitischer Perspektive positiv ausgewirkt hat und die gesamtstrategische Zielsetzung, auf dem US-amerikanischen Markt knapp 25% aller Fahrzeuge zu verkaufen, erfolgreich verfolgt werden kann.

8 Schlussbemerkung

Die Zielsetzung dieser Arbeit war es, *den Entscheidungsprozess der Markterschließung durch Captive Automotive Financial Services unter Berücksichtigung der spezifischen Aufgaben zu diskutieren und ihn am Beispiel des Markteintritts der BMW Financial Services in den USA zu illustrieren.* Dazu wurden in den vorangegangenen Kapiteln die Komponenten der Markterschließung, die Herausforderungen des Markteintritts sowie die besonderen Varianten des Markteintritts, die sich einer Captive bieten, aufgezeigt und anhand eines Fallbeispiels illustriert.

Grundsätzlich hat sich gezeigt, vor allem am Markteintritt der BMW Financial Services in den USA, wie stark der gesamte Prozess von der Gesamtstrategie eines Automobilherstellers beeinflusst wird. Denn diese beeinflusst erstens die Marktauswahl und -bewertung, indem sie festlegt, wann ein Markt strategisch relevant wird und indem sie die Grundbedingungen für die Marktpenetration vorgibt. Sie legt außerdem fest, wie unabhängig vom Vertrieb sich die Captive bei der Marktauswahl und der Markteintrittsentscheidung verhalten kann. Zweitens nimmt sie entscheidenden Einfluss darauf, welche Markteintrittsstrategie für die Captive infrage kommt, was daran veranschaulicht wird, dass BMW etwa Kooperationen grundsätzlich ausschließt und immer, wenn es die Rahmenbedingungen zulassen, die Gründung einer eigenen 100%igen Tochtergesellschaft als Markteintrittsform vorgibt. Daraus ergibt sich, dass die Gesamtstrategie wesentlichen Einfluss auf die Ausprägung der konkreten Aufgaben des Markteintritts nimmt. Doch sie nimmt nicht nur Einfluss auf die Ausprägung der konkreten Aufgaben, sondern sie beeinflusst auch die Lösungsansätze in allen Segmenten maßgeblich, wie der Markteintritt der BMW Financial Services in den USA gezeigt hat. Drittens gibt die Gesamtstrategie auch die Marktbearbeitungsstrategie der Captive vor, indem sie eine eigenständige Marktbearbeitungsstrategie der Captive verhindert und in der Regel die Marktbearbeitung in die Hände des Importeurs oder der Vertriebsgesellschaft übergibt, sodass die Captive lediglich unterstützend zur Seite stehen kann. In Abhängigkeit der Gesamtstrategie gestaltet sich die Markterschließung einer Captive damit von Automobilhersteller zu Automobilhersteller und von Zielmarkt zu Zielmarkt unterschiedlich, wobei jedoch Grundsätze fernab der hohen Bedeutung der Gesamtstrategie zu identifizieren sind, die die Markterschließung prägen.

So lassen sich im Bereich der Marktauswahl zwei Grundsätze erkennen. Erstens wird der Entschluss bzw. die Entscheidung, ein Marktbewertungsverfahren zu starten, entweder getroffen,

weil sich der Markt zu einem strategisch bedeutenden Markt entwickelt hat, oder weil der Absatz auf einem Markt so stark angewachsen ist, dass für den Hersteller die Marktbearbeitung durch eine eigene Vertriebs- und FS-Gesellschaft attraktiv wird. Dieser zweite Fall ist immer dann gegeben, wenn die Größe des Importeurs im Verhältnis zur Marktgröße ein bestimmtes Grenzverhältnis überschreitet. Zweitens wirken sich die Ergebnisse der Marktbewertung, wie in allen Branchen, auf die Wahl der passenden Markteintrittsstrategie aus. Denn wie der Markteintritt der BMW Financial Services in den USA zeigt, kann die evaluierte Marktsituation ein Abweichen von der dominierenden Gesamtstrategie erfordern. Die Gesamtstrategie beeinflusst in diesem Falle die Markteintrittsstrategie aber immer noch so weit, dass eine Eintrittsstrategie gesucht wird, mit der noch möglichst viel von der Gesamtstrategie umgesetzt werden kann.

Im Bereich der Markteintrittsstrategie kann man vier verschiedene Eintrittsstrategien unterscheiden: So bietet sich für Captives die Möglichkeit, eine neue Captive als 100%ige Tochtergesellschaft oder als Joint Venture mit einer lokalen Non-Captive zu gründen. Zudem kann eine neue Captive aus der Übernahme einer lokalen Non-Captive errichtet, die Captive auf Grundlage des Erwerbs spezifischer Assets aufgebaut oder eine Non-Captive als 100%Tochtergesellschaft gegründet werden. Captives haben damit nur wenige Alternativen, um in einen Markt einzutreten. Dies liegt daran, dass die Wahl der Markteintrittsstrategie für alle Captives in hohem Maße von den jeweiligen rechtlichen Rahmenbedingungen für die Finanzbranche abhängig ist und deshalb häufig die Gründungen von rechtlich eigenständigen Tochtergesellschaften oder die Gründung eines Joint Ventures, wie das Beispiel China zeigt, gesetzlich vorgeschrieben sind.

Diese fünf Markteintrittsstrategien führen dazu, dass im Bereich des Markteintritts gesamtstrategieübergreifende Grundsätze auftreten, die die Markterschließung von Captives nachhaltig gestalten. So ist die Unternehmensvorbereitung für alle Captives im Zuge des Markteintritts der maßgebliche strategische Schritt, da in dieser Phase die unternehmensinternen Vorbereitungen auf den Markteintritt getroffen werden und die Captive gemäß der Markteintrittsstrategie aufgebaut wird. Die wesentlichen Bestandteile der Unternehmensvorbereitung sind die Bereiche Personal und Organisation, Geschäftsprozesse sowie IT-Infrastruktur. Alle diese Segmente bringen in Abhängigkeit der Eintrittsstrategie verschiedene Ausprägungen gewisser Grundaufgaben mit sich, die sich daran orientieren, der Gesamtstrategie zu folgen und möglichst alle Wettbewerbsvorteile sowie die Unternehmenskultur in die neue Captive zu transferieren.

Für den Bereich Personal und Organisation bedeutet dies, dass das Projektteam in der Regel von Expatriats dominiert wird, damit die Gesamtstrategie verfolgt und die Unternehmenskultur des Herstellers transferiert werden kann. Zudem ist den Markteintritten in diesem Segment gemeinsam, dass umfangreiche Schulungsstrukturen aufgebaut werden, um die Mitarbeiter der Captive fachlich auszubilden und die Unternehmensmentalität zu vermitteln. Außerdem werden die Organisationsstrukturen in ihren Grundzügen aus der Muttergesellschaft übernommen werden. Im Segment der Geschäftsprozesse weisen alle Markteintrittsstrategien die gleiche Aufgabe auf: Es sollen möglichst alle Produkte und Geschäftsprozesse, die langfristig profitabel erscheinen, mit den notwendigen, marktspezifischen Adaptionen übernommen und damit etwaige Wettbewerbsvorteile transferiert werden. Daraus ergibt sich für das Segment IT-Infrastruktur, dass alle IT-Systeme, ob sie aus der Muttergesellschaft übernommen, am Markt gekauft oder mit einem Asset oder Gesamtunternehmen erworben worden sind, so gestaltet werden müssen, dass sie diese Geschäftsprozesse vollständig abbilden und den Leistungserstellungsprozess effizient abwickeln. In jedem Falle entsteht die Notwendigkeit, eine oder mehrere unterschiedliche Transformationen der IT-Infrastruktur anzustoßen, um diese auf die spezifischen Rahmenbedingungen und adaptierten Geschäftsprozesse anzupassen sowie, um die spezifischen Ziele sowie Anforderungen, die an die IT-Infrastruktur gestellt werden, erfüllen zu können.

Neben den Aufgaben in diesen drei Segmenten der Unternehmensvorbereitung ergeben sich im Markteintritt einer Captive weitere Grundsätze. So ist erstens die Standortwahl der Captive nicht unabhängig, sondern orientiert sich entweder am Standort des Importeurs bzw. der Vertriebsgesellschaft oder am Standort des JV-Partners, der übernommenen Non-Captive oder dem übernommenen Asset, wenn es nicht mobil ist. Zweitens ist die Positionierung der Captive am Markt durch die Marke des Automobilherstellers vorgegeben. Eine eigenständige Positionierung ist damit nicht möglich bzw. von Beginn an nicht erwünscht, da sonst kein Markentransfer von Hersteller auf die Captive möglich ist. Drittens beinhaltet der Markteintritt einer Captive keine klassische Pilotierungsphase, da bei einem Eintritt von Beginn an der vollständige Markt mit allen Produkten bearbeitet werden muss. Nur dann können der Markentransfer und die Positionierung im Markt erfolgen. Viertens und letztens ist der Eintritt einer Captive dann erfolgreich, wenn der Roll-Out des Geschäfts schrittweise erfolgt und am Anfang der Unternehmensvorbereitung klare Anforderungen und Spezifikationen formuliert worden sind.

Im Bereich der Marktbearbeitung, die die Markterschließung einer Captive abschließt, treten die größten gesamtstrategieunabhängigen Analogien auf, die eine Markterschließung einer Captive prägen. Denn zur Marktbearbeitung von Captives lässt sich zusammenfassend sagen, dass erstens die Captive die Akteure der automobilen Wertschöpfungskette bei der Verfolgung ihrer Strategie durch einzelne Aktionen lediglich unterstützen kann. Eine eigene, spezifische Marktbearbeitungsstrategie wird damit nicht verfolgt. Zweitens gilt grundsätzlich, dass auch eine Desinvestition und das Verlassen eines Marktes für eine Captive möglich sind. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass dies nicht empfehlenswert ist. Denn um einen Markt auch durch eine Captive zu erschließen und Hemmnisse oder Diskriminierungen aufzubrechen, ist es zwingend notwendig, im Markt selbst aktiv zu sein, auch, wenn mittelfristig keine Gewinne zu erwarten sind. Somit wird zum Abschluss nochmals hervorgehoben, dass Captives für den Unternehmenserfolg eines Automobilherstellers in einem Markt von großer Bedeutung sind.

Literaturverzeichnis

- AUTSCHBACH, J. (1997): Internationale Standortwahl. Direktinvestitionen der deutschen Automobilindustrie in Osteuropa. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
- BANKHOFER, U. (2001): Industrielles Standortmanagement. Aufgabenbereiche, Entwicklungstendenzen und problemorientierte Lösungsansätze. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
- BEA, F.X. und HAAS, J. (2009): Strategisches Management. Stuttgart: Lucius&Lucius Verlag (5. Auflage)
- BRAKENSIEK, T. und CONRAD, S. (2010): Produktdifferenzierung über die Herstellermarken. In: Stenner, F. (Hrsg.): Handbuch Automobilbanken. Finanzdienstleistungen für Mobilität. S.163-173. Berlin: Springer
- BRAKENSIEK, T. und SCHLÜTER, H. (2010): Kundenbindung und Wiedermotorisierung im Beendigungsgeschäft. In: Stenner, F. (Hrsg.): Handbuch Automobilbanken. Finanzdienstleistungen für Mobilität, S.73-83. Berlin: Springer
- BÜTER, C. (2010): Internationale Unternehmensführung. Entscheidungsorientierte Einführung. München: Oldenburg Verlag
- DIEHLMANN, J. und HÄCKER, J. (2012): Automobilmanagement. München: Oldenburg Verlag (2. Auflage)
- DIETZ, W. (2012): Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie. Herausforderungen und Perspektiven. München: Oldenburg Verlag
- DIETZ, W. und BRABANDT, S. (2005): Die Zukunft automobilwirtschaftlicher Finanzdienstleistungen: Ergebnisse einer empirischen Erhebung. Institut für Automobilwirtschaft an der Hochschule Nürtingen-Geislingen. Forschungsbericht Nr. 2/05
- DIETZ, W. und BRACHAT, H. (2001): Grundlagen der Automobilwirtschaft. Ottobrunn: Auto Business Verlag (3. komplett aktualisierte Auflage)
- DIETZ, W. und BÜHLER, M. (2006): Financial Services in der Automobilindustrie: Eine Studie im Auftrag des Verbandes der Automobilindustrie (= Materialien zur Automobilindustrie. Ausgabe 36). Frankfurt a. Main: VDA
- FORD, G. und MECKES, R. (2004): Selling cars in the US: Five things the Germans have done right. In: Ebel, B., Hofer, M., Al-Sibai, J. (Hrsg.): Automotive Management. Strategie und Marketing in der Automobilindustrie, S.99-113. Berlin: Springer
- GAN, L. (2003): Globalization of the automobile industry in China. Dynamics and barriers in the greening of road transportation. Energy Policy 31 (6), S.537-551
- GRANT, R.M. (2010): Contemporary Strategy Analysis and Cases: Text and Cases. Hoboken: John Wiley&Sons (7. Auflage)
- GRUND, M.A. (1998): Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing. Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern (= Basler Schriften zum Marketing. Band 5). Berlin: Springer

- HAUGH, D., MOUROUGANE, A. und CHATAL, O. (2010): The automobile industry in and beyond the crisis. OECD Economics Department Working Papers, No. 745. Paris: OECD Publishing
- HOLTBRÜGGE, D., HOLZMÜLLER, H. und WANGENHEIM, F. (Hrsg.) (2009): Management internationaler Dienstleistungen im 3K. Konfiguration-Koordination-Kundenintegration. Wiesbaden: Gabler Verlag
- JÄGER, U. und REINECKE, S. (2009): Expertengespräch. In: Baumgarth, C., Eisend, H., Evanschitzky (Hrsg.): Empirische Mastertechniken. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Marketing- und Managementforschung, S.31-72. Wiesbaden: Gabler Verlag
- JÜNIGK, T. (2009): Die Rolle und Bedeutung von Automobilbanken in Deutschland. Berlin: Deutsches Institut für Bankwirtschaft.
- KUTSCHKER, M. und SCHMID, S. (2006): Internationales Management. München: Oldenburg Verlag (4. Auflage)
- LIEBERMAN, M. und SHIGERU, A. (1997): Inventory reduction and productivity growth: A comparison of Japanese and US automotive sectors. Managerial and Decision Economics 18 (2), S.73-85
- LORENZ, J. (2001): Wettbewerbsstrategien für Finanzdienstleister in der Automobilwirtschaft. Frankfurt a. Main: Peter Lang-Verlag
- NEUBERT, M. (2006): Internationale Markterschließung. Vier Schritte zum Aufbau neuer Auslandsmärkte. Landsberg a. Lech: mi-Verlag
- NEUBERT, M. (2013): Globale Marktstrategien. Handbuch für risikofreie Internationalisierung. Frankfurt a. Main: Campus-Verlag
- PEIFFER, S. (2010): Rundumbetreuung des Firmenkunden „Handelsbetrieb“. In: Stenner, F. (Hrsg.): Handbuch Automobilbanken. Finanzdienstleistungen für Mobilität, S.103-111. Berlin: Springer
- PROFF, H. und PROFF, H. (2008): Dynamisches Automobilmanagement. Strategien für international tätige Automobilunternehmen im Übergang in die Elektromobilität. Berlin: Springer (2. Auflage)
- SCHADE, C. und SCHOTT, E. (1991): Kontraktgüter als Objekte eines informationsökonomisch orientierten Marketing. Arbeitspapier Nr.1 des DFG-Forschungsprojekts „Grundlagen einer Informationsökonomischen Theorie des Marketings“. Frankfurt a. Main: Johann-Wolfgang-Goethe-Universität
- SCHÜRMANN, K.-D. (2010): Vom Ratenkredit zum Mobilitätspaket - Innovationen in der Kundenfinanzierung. In: Stenner, F. (Hrsg.): Handbuch Automobilbanken. Finanzdienstleistungen für Mobilität, S.91-101. Berlin: Springer
- SEIDEL, M., LOCH, C. und CHAHIL, S. (2005): Quo vadis, automotive industry? A vision of possible industry transformations. European Management Journal 23 (4), S.439-449

- STENNER, F. (2008): Integrierte Finanzdienstleistung in der Automobilwirtschaft - Die Bedeutung des integrierten Leistungsangebotes. *Finanzierung, Leasing, Factoring* 55 (2), S. 67-72
- STENNER, F. (2010): Das Geschäftsfeld der Automobilbanken. In: Stenner, F. (Hrsg.): *Handbuch Automobilbanken. Finanzdienstleistungen für Mobilität*, S.1-15. Berlin: Springer
- STUHLMANN, S. (1999): Die Bedeutung des externen Faktors in der Dienstleistungsproduktion. In: Corsten, H. und Schneider, H. (Hrsg.): *Wettbewerbsfaktor Dienstleistung*, S.23-59. München: Vahlen-Verlag
- STURGEON, T. und FLORIDA, R. (2000): Globalization and jobs in the automotive industry. A study by Carnegie Mellon University and the Massachusetts Institute of Technology. Final report to the Alfred P. Sloan Foundation (= MIT IPC Globalization Working Papers 01-2003)
- STURGEON, T. und v. BIESEBROECK, J. (2010): Effects of the crisis on the automotive industry in developing countries. A global value chain perspective. Policy Research Working Paper No. 5330. Washington D.C.: The World Bank
- SZALLIES, R. (2010): Erfolgreiches Markenmanagement: Was können (Auto-)Banken von anderen Branchen lernen? In: Stenner, F. (Hrsg.): *Handbuch Automobilbanken. Finanzdienstleistungen für Mobilität*, S.265-273. Berlin: Springer
- TRAIN, K. und WINSTON, C. (2007): Vehicle choice behavior and the declining market share of U.S. automakers. *International Economic Review* 48 (4), S.1469-1496
- VENZIN, M. (2009): *Building an International Financial Services Firm. How to Design and Execute Cross-Border Strategies*. Oxford: University Press
- WELGE, M.K und HOLTBRÜGGE, D. (2006): *Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag (4. Auflage)
- ZIERINGER, P. (2010a): Innovative Problemlösungen für das Fuhrparkmanagement. In: Stenner, F. (Hrsg.): *Handbuch Automobilbanken. Finanzdienstleistungen für Mobilität*, S.113-126. Berlin: Springer
- ZIERINGER, P. (2010b): Kooperationsgewinne in der Triade Hersteller - Autobank - Handelsorganisation. In: Stenner, F. (Hrsg.): *Handbuch Automobilbanken. Finanzdienstleistungen für Mobilität*, S.55-66. Berlin: Springer

Quellenverzeichnis

- ARBEITSKREIS DER BANKEN UND LEASINGGESELLSCHAFTEN DER AUTOMOBILWIRTSCHAFT (AKA) (2014): Autobanken an den Schnittstellen der Wertschöpfungskette. URL: <http://www.autobanken.de/download/pressematerialdatei/43> (01.06.2014)
- AUDI (2014): Corporate. Unternehmen. Produktionsstandorte. URL: <http://www.audi.com/corporate/de/unternehmen/produktionsstandorte.html> (26.05.2014)
- AUDI ÖSTERREICH (2014): Modelle. URL: <http://www.audi.at/modelle/> (25.05.2014)
- BENCHMARK CONSULTING INTERNATIONAL (2014): Services. URL: <http://www.benchmark-international.com/> (18.06.2014)
- BJÖRNESJÖ, S. (2012): Is the European automotive industry approaching “peak car”? URL: <http://blog.zooma.se/blog/bid/252574/Is-the-European-automotive-industry-approaching-peak-car> (10.08.2014)
- BMW (2014): Alle BMW-Modelle. Finden Sie ihren BMW. URL: <http://www.bmw.de/vc/ncc/xhtml/start/startWithModelSelectionPreFiltered.faces?country=DE&market=DE&language=de&brand=BM> (25.05.2014)
- BMW GROUP (1992): Geschäftsbericht 1991. München: BMW Publications
- BMW GROUP (1993): Geschäftsbericht 1992. München: BMW Publications
- BMW GROUP (1994): Geschäftsbericht 1993. München: BMW Publications
- BMW GROUP (1995): Geschäftsbericht 1994. München: BMW Publications
- BMW GROUP (1996): Geschäftsbericht 1995. München: BMW Publications
- BMW GROUP (1997): Geschäftsbericht 1996. München: BMW Publications
- BMW GROUP (1998): Geschäftsbericht 1997. München: BMW Publications
- BMW GROUP (1999): Geschäftsbericht 1998. München: BMW Publications
- BMW GROUP (2000): Geschäftsbericht 1999. URL: http://www.bmwgroup.com/publikationen/d/2002/pdf/geschäftsbericht_gesamt_1999.pdf (30.06.2014)
- BMW GROUP (2001): Geschäftsbericht 2000. URL: http://www.bmwgroup.com/publikationen/d/2002/pdf/geschäftsbericht_gesamt_2000.pdf (30.06.2014)
- BMW GROUP (2002): Geschäftsbericht 2001. URL: http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/publikationen/d/2002/pdf/geschäftsbericht_gesamt_2001.pdf (30.06.2014)
- BMW GROUP (2003): Geschäftsbericht 2002. URL: http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/publikationen/d/2002/pdf/gb2002_gesamt.pdf (30.06.2014)
- BMW GROUP (2004): Geschäftsbericht 2003. URL: http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/publikationen/d/2003/pdf/geschäftsbericht_2003_gesamt.pdf (30.06.2014)
- BMW GROUP (2005): Geschäftsbericht 2004. URL: http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/publikationen/d/2004/pdf/geschäftsbericht_gesamt_2004.pdf (30.06.2014)

BMW GROUP (2006): Geschäftsbericht 2005. URL: http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/publikationen/d/2005/pdf/geschaeftsbericht_gesamt_2005.pdf (30.06.2014)

BMW GROUP (2007): Geschäftsbericht 2006. URL: http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/publikationen/d/2006/pdf/geschaeftsbericht_gesamt_2006.pdf (30.06.2014)

BMW GROUP (2008): Geschäftsbericht 2007. URL: http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/publikationen/d/2007/pdf/BMW_Group_Geschaeftsbericht_voll_2007.pdf (30.06.2014)

BMW GROUP (2009): Geschäftsbericht 2008. URL: http://www.bmwgroup.com/geschaeftsbericht2008/_downloads/BMW_Group_2008.pdf (30.06.2014)

BMW GROUP (2010): Geschäftsbericht 2009. URL: http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/d/0_0_www_bmwgroup_com/investor_relations/finanzberichte/_pdf/BMW_Group_2009.pdf (30.06.2014)

BMW GROUP (2011): Geschäftsbericht 2010. URL: http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/d/0_0_www_bmwgroup_com/investor_relations/finanzberichte/_pdf/BMW_Group_GB2010.pdf (30.06.2014)

BMW GROUP (2012a): Investors presentation 2012. URL: http://www.bmwgroup.com/e/0_0_www_bmwgroup_com/investor_relations/ir_services/reden_praesentationen/_pdf/InvestorPresent_February_2012_online.pdf (04.06.2014)

BMW GROUP (2012b): Geschäftsbericht 2011. URL: <http://geschaeftsbericht2011.bmwgroup.com/bmwgroup/annual/2011/gb/German/pdf/bericht2011.pdf> (30.06.2014)

BMW GROUP (2013a): Investors presentation 2013. URL: http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/investor_relations/_pdf/InvestorPresent_November_2013_online.pdf (03.06.2014)

BMW GROUP (2013b): Geschäftsbericht 2012. URL: <http://geschaeftsbericht2012.bmwgroup.com/bmwgroup/annual/2012/gb/German/pdf/bericht2012.pdf> (30.06.2014)

BMW GROUP (2014a): Geschäftsbericht 2013. URL: http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/investor_relations/finanzberichte/geschaeftsberichte/2013_pdf/geschaeftsbericht2013.pdf (24.05.2014)

BMW GROUP (2014b): Produktion. Produktionsstandorte. URL: http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/produktion/produktionsnetzwerk/produktionsstandorte/standorte/index.html (25.05.2014)

BMW OF NORTH AMERICA (BMWONA) (2014a): Financial services. Overview. URL: <http://www.bmwusa.com/standard/content/financialservices/default.aspx> (11.06.2014)

BMW OF NORTH AMERICA (BMWONA) (2014b): Financial services. Exceptional value. URL: <http://www.bmwusa.com/standard/content/financialservices/exceptionalvalue.aspx> (13.06.2014)

BMW OF NORTH AMERICA (BMWONA) (2014c): Financial services. BMW multi protection. Extended service contracts. URL: <http://www.bmwusa.com/standard/content/financial-services/bmwmultimateprotection/extendedservicecontracts.aspx> (13.06.2014)

- BMW OF NORTH AMERICA (BMWoNA) (2014d): Financial services. Insurance. URL: <http://www.bmwusa.com/standard/content/financialservices/insurance.aspx> (13.06.2014)
- BMW OF NORTH AMERICA (BMWoNA) (2014e): BMW center services. Maintenance services. URL: <http://www.bmwusa.com/standard/content/owner/bmwcenterservices/default.aspx#services-maintenance> (13.06.2014)
- BMW OF NORTH AMERICA (BMWoNA) (2014f): BMW value. BMW road assistance. URL: <http://www.bmwusa.com/standard/content/explore/bmwvalue/bmwroadsideassistance/default.aspx> (13.06.2014)
- BMW OF NORTH AMERICA (BMWoNA) (2014g): Financial services. BMW i Financing. Financing products. URL: <http://www.bmwusa.com/standard/content/explore/bmwvalue/bmwroadsideassistance/default.aspx> (13.06.2014)
- BMW OF NORTH AMERICA (BMWoNA) (2014h): Warranty. URL: <http://www.bmwusa.com/standard/content/cpo/warranty.aspx> (13.06.2014)
- BMW OF NORTH AMERICA (BMWoNA) (2014i): Financial services. Credit card. URL: <http://www.bmwusa.com/Standard/Content/FinancialServices/CreditCard.aspx> (13.06.2014)
- BMW OF NORTH AMERICA (BMWoNA) (2014j): Sales and programs. Group corporate fleet program. URL: <http://www.bmwusa.com/Standard/Content/SalesandPrograms/groupcorporatefleetprogram.aspx> (13.06.2014)
- BMW OF NORTH AMERICA (BMWoNA) (2014k): Company information. BMW financial services. URL: <http://www.bmwusa.com/Standard/Content/CompanyInformation/BMWFinancialServices.aspx> (25.06.2014)
- BMW OF NORTH AMERICA (BMWoNA) (2014l): Dealer locator. URL: <http://www.bmwusa.com/Standard/Content/Dealer/Default.aspx?from=/Standard/Content/ContactUs/DealerLocator.aspx&return=/Standard/Content/ContactUs/DealerLocator.aspx> (10.07.2014)
- BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (BAFin) (2014): Übersicht der Merkblätter zu einzelnen Bankgeschäften. URL: http://www.bafin.de/SharedDocs/Standardartikel/DE/Zusammenfassungen/zs_mb_alle_merkblaetter_bankgeschaefte_ba.html?nn=2696750 (03.06.2014)
- BUNDESFINANZMINISTERIUM (o.J.): Umrechnung DM/Euro. URL: http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Migrierte_Downloads/uebersicht-euro-umrechnung.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (29.06.2014)
- DAIMLER (2012): Annual report 2011. URL: http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/2125319_Daimler_2011_Annual_Report.pdf (24.05.2014)
- DAIMLER (2013): Annual report 2012. URL: <http://ar2012.daimler.com/divisions/mercedes-benz-cars> (24.05.2014)
- DAIMLER (2014a): Annual report 2013. URL: http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/2432177_Daimler_2013_Annual_Report.pdf (24.05.2014)

- DAIMLER (2014b): Unternehmen. Geschäftsfelder. Mercedes-Benz-Cars. Standorte. URL: <http://www.daimler.com/unternehmen/geschaeftsfelder/mercedes-benz-cars/standorte> (26.05.2014)
- DUDENHÖFER, F. (2005): Entwicklungen und Erfolgsfaktoren im Automobilvertrieb. Gemeinschaftsstudie von KPMG und CAR. URL: <https://www.uni-de.de/~hk0378/studien/2005/EntwicklungenundErfolgsfaktorenimAutomobilvertrieb2005.pdf> (11.06.2014)
- ERNST&YOUNG (E&Y) (2012): Point of View. Automotive Finance. In den Captives steckt riesiges Potential. URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Point_of_view_Januar_2013/\\$File/EY-Point%20of%20view%20-%20Captives.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Point_of_view_Januar_2013/$File/EY-Point%20of%20view%20-%20Captives.pdf) (31.05.2014)
- GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2014a): Stichwort Dienstleistungen. Version 12. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/770/dienstleistungen-v12.html> (10.06.2014)
- GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2014b): Stichwort EBIT. Version 5. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57377/earnings-before-interest-and-tax-ebit-v5.html> (19.09.2014)
- GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2014c): Stichwort Erfahrungsgut. Version 8. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7655/erfahrungsgut-v8.html> (10.06.2014)
- GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2014d): Stichwort Konkurrenzanalyse. Version 8. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4437/konkurrenzanalyse-v8.html> (11.08.2014)
- GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2014e): Stichwort Leasing. Version 11. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6859/leasing-v11.html> (02.06.2014)
- GASGOO (2012): Summary: Jaguar- Land Rover's sales performance in China. URL: <http://autonews.gasgoo.com/commentary/summary-jaguar-land-rover-s-sales-performance-in-120307> (24.05.2013)
- HÄCKER, J. und STENNER, F. (2013): Die Bedeutung der herstellerverbundenen Finanzdienstleistungen für den Automobilkonzern. Kurzgutachten im Auftrag des Arbeitskreises der Banken und Leasinggesellschaften der Automobilwirtschaft. URL: <http://www.auto-banken.de/download/92382/hash/4841f0f1dd92ef54f30f724c551bcd7> (20.05.2014)
- INTERNATIONAL ORGANIZATION OF MOTOR VEHICLE MANUFACTURERS (OICA) (2014a): Production statistics. 2000-2012. URL: <http://www.oica.net/category/production-statistics/> (17.05.2014)
- INTERNATIONAL ORGANIZATION OF MOTOR VEHICLE MANUFACTURERS (OICA) (2014b): Sales statistics 2005-2012. URL: <http://www.oica.net/wp-content/uploads/total-sales-2013.jpg> (18.05.2014)
- INTERNATIONAL ORGANIZATION OF MOTOR VEHICLE MANUFACTURERS (OICA) (2014c): World motor vehicle production. By manufacturer 2000. URL: <http://www.oica.net/wp-content/uploads/2007/06/worldranking2005.pdf> (11.08.2014)
- INTERNATIONAL ORGANIZATION OF MOTOR VEHICLE MANUFACTURERS (OICA) (2014d): World motor vehicle production. By manufacturer 2004. URL: <http://www.oica.net/wp-content/uploads/2007/06/worldranking.pdf> (17.09.2014)

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF MOTOR VEHICLE MANUFACTURERS (OICA) (2014e): World motor vehicle production. By manufacturer 2008. URL: <http://oica.net/wp-content/uploads/world-ranking-2008.pdf> (11.08.2014)

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF MOTOR VEHICLE MANUFACTURERS (OICA) (2014f): World motor vehicle production. By manufacturer 2012. URL: <http://www.oica.net/wp-content/uploads/2013/03/worldpro2012-modification-ranking.pdf> (11.08.2014)

JAGUAR LAND ROVER LIMITED (2013): Media Center. Jaguar Land Rover announces record global sales – up 30% in 2012 and 800 jobs in the UK: URL: http://news-room.jaguar-landrover.com/en-in/jlr-corp/news/2013/01/jlr_announces_record_global_sales_up_30_percent_130113/ (24.05.2014)

JAGUAR LAND ROVER LIMITED (2014a): Jaguar international. Models. URL: <http://www.jaguar.com/index.html> (25.05.2014)

JAGUAR LAND ROVER LIMITED (2014b): Land Rover Official. Land Rover international. models. URL: <https://www.landrover.com/gl/en/lr/> (25.05.2014)

JAGUAR LAND ROVER LIMITED (2014c): Innovation. Production operations. URL: <http://www.jaguarlandrover.com/gl/en/innovation/production-operations/> (26.05.2014)

KPMG INTERNATIONAL (2012): Global automotive finance and leasing: The role of product diversification and emerging markets in future growth. URL: <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/automotive-finance-leasing/Documents/automotive-finance-leasing.pdf> (13.06.2014)

KPMG INTERNATIONAL (2013): KPMG's global automotive executive survey 2013. Managing a multidimensional business model. URL: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/global-automotive-executive-survey/Documents/2013-report-v4.pdf> (31.05.2014)

LEXUS INTERNATIONAL (2014a): Models. URL: <http://www.lexus-int.com/models/> (25.05.2014)

LEXUS INTERNATIONAL (2014b): Manufacturing. URL: <http://www.lexus.com/about/corporate/manufacturing.html> (26.05.2014)

MERCEDES BENZ (2014): Fahrzeuge. Personenwagen. URL: <http://www5.mercedes-benz.com/de/> (25.05.2014)

MICHIGAN SENATE (o.J.): Publications. U.S. motor vehicle industry. URL: <http://www.senate.michigan.gov/sfa/publications/issues/motorveh/motorve1.html> (25.06.2014)

NATIONAL AUTOMOBILE DEALERS ASSOCIATION (NADA) (2013): NADA DATA. State-of-the-industry report 2013. URL: http://www.nada.org/NR/rdonlyres/1B512AC7-DCFC-472C-A854-6F5527931A2F/0/2013_NADA_Data_102113.pdf (29.06.2014)

OAK RIDGE NATIONAL LABORATORY (ORNL) (2013): Transportation energy. Data book. Edition 31. URL: <http://info.ornl.gov/sites/publications/files/Pub37730.pdf> (29.06.2014)

OANDA (2014): Währungsrechner. Historische Wechselkurse. URL: <http://www.oanda.com/lang/de/currency/historical-rates/> (10.08.2014)

- PAYSEN, L. (2014): Ehemaliger Bereichsleiter der Sparte Finanzdienstleistungen der BMW AG. Berg am Starnberger See. 03.07.2014. 16.00 Uhr. Im Anhang (B).
- PORSCHE AG GROUP (2012): Annual report 2011. URL: http://www.porsche.com/all/media/pdf/Annual_Report_EN_2011.pdf (24.05.2014)
- PORSCHE AG GROUP (2014a): International. Models. URL: <http://www.porsche.com/international/models/> (25.05.2014)
- PORSCHE AG GROUP (2014b): Germany. About Porsche. Overview. Locations. URL: <http://www.porsche.com/germany/aboutporsche/overview/locations/> (26.05.2014)
- PORSCHE SE (2014): Annual report 2013. URL: <http://www.porsche-se.com/pho/de/investor-relations/mandatorypublications/annualreport-13/> (24.05.2014)
- SENACOR TECHNOLOGIES AG (SENACOR) (2014a): Interview mit Andreas Kraushaar und Hans-Joachim Schmid. München. 19.07.2014. 16.00 Uhr. Im Anhang (C).
- SENACOR TECHNOLOGIES AG (SENACOR) (2014b): EAM (Enterprise Application Management) als pragmatisches Steuerungsinstrument. Lösungsansatz der IT-Bebauungsplanung. Im Anhang (E).
- SENACOR TECHNOLOGIES AG (SENACOR) (2014c): Financial Services. Domänen-Modell Volkswagen Financial Services. Im Anhang (D).
- THE ATLANTIC MONTHLY GROUP (2012): City Lab. The end of car ownership (in the developed world, at least). URL: <http://www.citylab.com/commute/2012/10/end-car-ownership-developed-world-least/3452/> (10.08.2014)
- THE GUARDIAN (2014): Jaguar and Land Rover reports record sales for 2013. URL: <http://www.theguardian.com/business/2014/jan/12/jaguar-land-rover-record-sales-2013> (24.05.2014)
- THE WALL STREET JOURNAL (WSJ) (2014): Market Data Center. Auto sales. Sales and share of total market by manufacturer. URL: http://online.wsj.com/mdc/public/page/2_3022-autosales.html (29.06.2014)
- TOYOTA MOTOR CORPORATION (2012): Annual report 2011. URL: http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2011/ar11_e.pdf (24.05.2014)
- TOYOTA MOTOR CORPORATION (2013): Annual report 2012. URL: http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2012/ar12_e.pdf (24.05.2014)
- TOYOTA MOTOR CORPORATION (2014a): Annual report 2013. URL: http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2013/ (24.05.2014)
- TOYOTA MOTOR CORPORATION (2014b): 75 years of Toyota. Sales volume in Japan. URL: http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/automotive_business/sales/sales_volume/japan/1950.html (10.08.2014)
- UNITED NATIONS (2012): Department of Economics and Social Affairs. Population Division. Population estimates and projections sections. World urbanization prospects, the 2011 revision. Analytical figures. URL: http://esa.un.org/unup/Analytical-Figures/Fig_2.html (30.05.2014)

- UNITED STATES CENSUS BUREAU (2012a): The 2012 statistical abstract. Wholesale & retail trade. 1060 - New motor vehicle sales and car production. URL: http://www.census.gov/compendia/statab/cats/wholesale_retail_trade.html (29.06.2014)
- UNITED STATES CENSUS BUREAU (2012b): The 2012 statistical abstract. Wholesale & retail Trade. 1058 - Retail sales and leases of new and used vehicles. URL: http://www.census.gov/compendia/statab/cats/wholesale_retail_trade/motor_vehicle_sales.html (29.06.2014)
- UNITED STATES DEPARTMENT OF COMMERCE (2000): Bureau of Economic Analysis. Selected motor vehicle indicators. URL: http://www.bea.gov/scb/account_articles/national/0200mv/TABLE1.HTM (25.06.2014)
- UNITED STATES DEPARTMENT OF COMMERCE (2014): Bureau of Economic Analysis. Auto and truck sales. URL: https://www.bea.gov/national/xls/gap_hist.xls (25.06.2014)
- UNITED STATES DEPARTMENT OF TRANSPORTATION (2014): Bureau of Transportation Statistics. World motor vehicle production. Selected countries. URL: http://www.rita.dot.gov/bts/sites/rita.dot.gov/bts/files/publications/national_transportation_statistics/html/table_01_23.html (10.08.2014)
- UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN (2013): Presseinformation. 13. Internationales CAR Symposium. URL: <https://www.uni-due.de/~hk0378/publikationen/2013/PK-Pressetext-Sympo-22.1.2013.pdf> (17.05.2014)
- VERBAND DER AUTOMOBILHERSTELLER (VDA) (1986): Jahresbericht 1985. URL: www.vda.de/de/downloads/1008/ (10.08.2014)
- VERBAND DER AUTOMOBILHERSTELLER (VDA) (1991): Jahresbericht 1990. URL: <https://www.vda.de/de/downloads/1013/?PHPSESSID=o78j78ukqdi6q570nm8p6deo4> (10.08.2014)
- VERBAND DER AUTOMOBILHERSTELLER (VDA) (1996): Jahresbericht 1995. URL: <https://www.vda.de/de/downloads/1018/> (10.08.2014)
- VERBAND DER AUTOMOBILHERSTELLER (VDA) (2013): Jahresbericht 2012. URL: http://www.vda.de/de/publikationen/publikationen_downloads/detail.php?id=1092 (30.05.2014)
- VERBAND DER AUTOMOBILHERSTELLER (VDA) (2014): Westeuropa, USA und China weiter im Vorwärtsgang. URL: <http://www.vda.de/de/meldungen/news/20140516-1.html> (22.05.2014)
- VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VOLKSWAGEN) (1996): Geschäftsbericht 1995. URL: <http://www.chronik.volkswagenag.com/download.php?file=Geschaeftsbericht-1995.pdf> (10.08.2014)
- VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VOLKSWAGEN) (2001): Geschäftsbericht 2000. URL: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/publications/2001/03/Annual_Report_2000.bin.html/binarystorageitem/file/VW_GB_2000_d.pdf (10.08.2014)

- VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VOLKSWAGEN) (2006): Geschäftsbericht 2005. URL: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/publications/2006/03/annual_report_2005.bin.html/binarystorageitem/file/geschaeftsbericht_2005_german.pdf (10.08.2014)
- VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VOLKSWAGEN) (2012): News. The Audi Group in the fiscal year 2011: new records on deliveries, revenue and profit. URL: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/news/2012/03/The_Audi_Group_in_the_fiscal_year_2011_new_records_for_deliveries_revenue_and_profit.html (24.05.2014)
- VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VOLKSWAGEN) (2013a): Geschäftsbericht 2012. URL: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/publications/2014/03/Y_2013_d.bin.html/binarystorageitem/file/GB+2013_d.pdf (16.05.2014)
- VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VOLKSWAGEN) (2013b): News. Audi: around 1,455,100 deliveries in 2012. URL: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/news/2013/01/Audi_Absatz.html (24.05.2014)
- VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VOLKSWAGEN) (2013c): Porsche annual report 2012. URL: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2013/03/Porsche_Annual_Report_2012.bin.html/binarystorageitem/file/Porsche-Download_e.pdf (24.05.2014)
- VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VOLKSWAGEN) (2014): News. Audi: more than 1.57 million deliveries in 2013. URL: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/news/2014/01/Audi_AaK.html (24.05.2014)
- VOLVO CAR CORPORATION (2014a): Volvo Cars international. URL: <http://www.volvocars.com/intl/pages/default.aspx> (25.05.2014)
- VOLVO CAR CORPORATION (2014b): Volvo Cars international. Corporate. About Volvo Car Group. URL: <http://www.volvocars.com/intl/top/corporate/about-volvo-car-group/pages/default.aspx> (26.05.2014)
- WELTBANK (2014): Datenbank. United States. GDP growth (annual %). GDP (current US-\$). GDP per capita (current US-\$). Unemployment, Total (% of total labor force)(modeled ILO estimate) 1991-2013. URL: <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/table-view.aspx?isshared=true#> (29.06.2014)
- WHITE CLARK GROUP (WCG) (2014a): Products. Front office. URL: http://www.white-clarkgroup.com/products/view/calms2_front_end (28.07.2014)
- WHITE CLARK GROUP (WCG) (2014b): Products. Mid office. URL: http://www.white-clarkgroup.com/products/view/calms2_mid_office (28.07.2014)
- WHITE CLARK GROUP (WCG) (2014c): Products. Back office. URL: http://www.white-clarkgroup.com/products/view/calms2_back_end (28.07.2014)
- YANG, Y. (2011): India automotive industry trends. UMTRI India auto conference 04/2011. URL: <http://www.umtri.umich.edu/content/Yong.Yang.Ford.India.2011.pdf> (10.08.2014)

ZUKUNFT MOBILITÄT (2011): Asien auf dem Weg zu einem nachhaltigen ÖPNV. URL:
<http://www.zukunft-mobilitaet.net/6855/analyse/asien-oepnv-ausbau-guangzhou-metro-planungen/> (19.05.2014)

Abstract

Captive Automotive Financial Services (Captives) sind herstellergebundene Finanzdienstleister, die in Abhängigkeit ihrer Bankenlizenz originäre und derivative Finanzdienstleistungen mit direktem oder indirektem Bezug zum Automobil am Markt anbieten. In Zeiten sich wandelnder Rahmen- und verschärfender Wettbewerbsbedingungen in der globalen Automobilindustrie stellen sie ein wesentliches Asset für den langfristigen Unternehmenserfolg dar, da durch ihre Expansion die Hersteller zielgerichtet neue Märkte erschließen können. Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, den Entscheidungsprozess der Markterschließung durch Captive Automotive Financial Services unter Berücksichtigung der spezifischen Aufgaben nachzuzeichnen und ihn, am Beispiel des Markteintritts der BMW Financial Services in den USA zu illustrieren. Dazu werden nach einer Einführung in die Grundlagen die Komponenten der Markterschließung, die Herausforderungen des Markteintritts sowie die möglichen Varianten des Markteintritts aus Sicht von Captives dargestellt und anschließend am Markteintritt der BMW Financial Services in den USA illustriert. Diese Studie zeigt, dass die Komponenten der Markterschließung von der Gesamtstrategie eines Automobilherstellers in hohem Maße geprägt werden, die Eintrittsstrategien in ihren Variationen limitiert sind und die Herausforderungen des Markteintritts darin liegen, die Unternehmenskultur und –mentalität des Herstellers in den neuen Markt und die Captive zu transferieren.

Captive automotive financial services (Captives) offer depending on their banking licence original and derivative financial services which are directly or indirectly connected to cars. In times of changing competitive conditions in the global motor industry the expansion of captives enables automotive manufacturers to selectively tap new markets, which leads to the fact that captives are essential assets for the long-term corporate success. The objective of this thesis is to analyse the market entry of captive automotive financial services illustrated by the market entry of BMW Financial Services in the U.S.. The thesis starts with an introduction to the basics, followed by the demonstration of the components, the challenges and the variation of the captive's market entry. The study shows, that the components of the captive's market entry are highly affected by the corporate strategy. The market entry variations appear to be largely limited and the challenges are stamped by transferring the corporate culture and mentality to the new captive and market.

Anhang

A Gesprächsleitfaden

Leitfaden zu „Komponenten der Markterschließung“

Im Rahmen dieses Gesprächspunktes sollen die theoretischen, allgemeinen Erkenntnisse zu den vier wesentlichen Komponenten der Markterschließung „Marktauswahl- und Bewertung“, „Markteintrittsstrategie“, „Markteintritt“ und „Marktbearbeitung“ um Captive-spezifische Komponenten ergänzt werden.

- ❖ Häufig ist der spezifische Absatzmarkt, auf dem eine Captive in Zukunft auftreten soll bereits vom Management vor einer tiefgründigen Marktanalyse festgelegt, sodass die eigentliche Marktauswahl nicht mehr stattfindet. In der Regel handelt es sich in diesem Fall um eine reaktive Entscheidung auf externe Umstände. Es ist jedoch auch möglich, dass im verantwortlichen Management mehrere vermeintlich besonders attraktive oder prestigeträchtige Märkte identifiziert worden sind und eine objektive Analyse die Annahmen bestätigen oder widerlegen sollen.
 - Auf welchem Weg kommen die Entscheidungsträger zur Identifikation des einen spezifischen Absatzmarktes / der Absatzmärkte?
 - Wie finden sie den attraktivsten und für sie geeignetsten Markt, auf dem die unternehmenseigenen Stärken am besten ausgespielt werden können?
 - Ist die Auswahl nur erfahrungsbasiert? Oder werden auch optionsbasierte Vorgehen und marktforschungsbasierte Verfahren verwendet?
 - ❖ Falls mehrere attraktive Märkte vom Management benannt werden, existieren verschiedene Vorgehensweisen und Methoden, um den geeigneten Markt auszuwählen und zu bewerten: Man kann zwischen einstufigen und mehrstufigen Verfahren unterscheiden.
 - Greift man eher auf ein- oder mehrstufige Verfahren zurück?
 - Wann greift man auf einstufige, wann auf mehrstufige Verfahren zurück?
 - Auf welche Faktoren/ Indikatoren achtet man bei der Entscheidungsfindung? Nach welchen Bedingungen sucht man?
-

- ❖ Die passende, ländermarktspezifische Markteintrittsstrategie wird in der Regel umgehend nach der positiven Markteintrittsentscheidung, die aus der Phase der Marktauswahl und –bewertung resultiert, ermittelt.

- In welchem Ausmaß hängt die Eintrittsstrategie von der Gesamtstrategie des Automobilkonzerns ab, in welcher Form den regulatorischen Rahmenbedingungen auf dem Zielmarkt?
 - ❖ Captives können mit verschiedenen Grundstrategien den Markteintritt und die damit einhergehenden strukturellen Veränderungen bewältigen.
 - Wann bietet es sich an, eine eigene Tochtergesellschaft durch Neugründung zu etablieren? Welche Vorteile verspricht man sich davon? Welche beschaffungsorientierte, absatzorientierte, effizienzorientierte sowie strategische Motive und Ziele werden in diesem Fall verfolgt?
 - Unter welchen Umständen gründet man eine Captive in einem Joint Venture mit einem ortsansässigen Partnerunternehmen? Welche Vorteile erhofft man sich davon? Welche beschaffungsorientierte, absatzorientierte, effizienzorientierte sowie strategische Motive und Ziele werden in diesem Fall verfolgt?
 - Wann etabliert man eine Tochtergesellschaft, indem man ein ortsansässiges Unternehmen aufkauft und umstrukturiert? Wo sind hier die Vorteile verankert? Welche beschaffungsorientierte, absatzorientierte, effizienzorientierte sowie strategische Motive und Ziele werden in diesem Fall verfolgt?
 - Wann bietet es sich an, nur spezifische Unternehmensteile eines im Zielmarkt etablierten Unternehmens zu kaufen? Welche beschaffungsorientierte, absatzorientierte, effizienzorientierte sowie strategische Motive und Ziele werden in diesem Fall verfolgt?
 - Bestehen noch andere Markteintrittsstrategien, die hier nicht erwähnt sind?
 - ❖ Neben den verschiedenen rechtlichen Strukturen der neu zu gründenden Captive ist auch die Frage nach dem Markteintrittszeitpunkt eine zentrale strategische Komponente der Markteintrittsstrategie. Weniger auf den Märkten der Triade sondern vielmehr auf den Märkten der Schwellen- und Entwicklungsländer muss sich eine FS-Gesellschaft zwischen der Pionier- und Folgerstrategie entscheiden.
 - Unter welchen Voraussetzungen ist eine Pionierstrategie geeignet? Welche Risiken und Chancen werden hier gesehen?
 - Wann ist eine Folgerstrategie geeigneter? Welche Risiken und Chancen werden hier gesehen?
-
- ❖ Wenn die Markteintrittsstrategie gefunden worden ist, muss ein Captive ihren Markteintritt und die Marktbearbeitung vorbereiten.

- Wie wird der Markteintritt konzeptioniert? Von welchen Faktoren (Produktportfolio/Zielgruppe/Vertriebsstruktur) hängt die Konzeption ab und wie beeinflussen die Faktoren das Eintrittskonzept?
 - Unter welchen Umständen muss die Eintritts- und Bearbeitungsstrategie überarbeitet werden?
 - Wie stark ist der Einfluss der Gesamtstrategie auf die Gestaltung des Markteintrittes?
 - Wie können die Wettbewerbsvorteile aus dem Heimatmarkt /den etablierten Märkten in den neuen Ländermarkt transferiert werden?
 - Wie wird die richtige/geeignete Business-Strategie dafür entwickelt? Woran kann sich dabei orientiert werden?
 - Wie gelingt ein erfolgreicher Roll-Out des Geschäfts? Wird auf Pilotierungsphasen zurückgegriffen? Werden temporär Mitarbeiter aus anderen Gesellschaften entsendet um die Startphase zu meistern?
 - Woran kann ein erfolgreicher Roll-Out scheitern? Wie kann man das Scheitern verhindern?
 - Wie wird die richtige/geeignete Unternehmensinfrastruktur und IT aufgebaut? Aus welchen Komponenten bestehen Unternehmensinfrastruktur und IT?
 - Welche Optionen bestehen, um die Unternehmensinfrastruktur aufzubauen? Kann man Modelle/Systeme aus etablierten Captives übernehmen?
 - Wie wird das Netzwerk zwischen Hersteller, Captive und Handel aufgebaut? Welche Gestaltungsmöglichkeiten sind hier gegeben?
 - Welche Möglichkeiten bestehen, um das Personal und die Unternehmensorganisation aufzubauen?
 - Wie werden die Geschäftsprozesse letzten Endes gestaltet?
 - Welchen Einflüssen unterliegt die Gestaltung der Geschäftsprozesse?
 - Können sie aus etablierten Märkten übernommen werden?
-

- ❖ Wenn die Captive ihren Geschäftsbetrieb aufgenommen hat stoppt die Markterschließung nicht. Es bieten sich der Captive verschiedene Optionen, wie sie weiter auf dem Markt aktiv sein kann.
- In der Regel wird die Captive versuchen, auf dem Markt die eigenen Marktanteile / die des Herstellers auszubauen. Wie kann sie dafür vorgehen? Welche Strategien bieten sich ihr explizit und worauf zielen die Strategien im Besonderen ab?

- Welche äußeren Einflüsse können die Marktbearbeitung der Captive beeinflussen und welche Reaktionsoptionen bieten sich der Captive?
 - Im schlechtesten Fall kann auch eine Desinvestition die geeignete Bearbeitungsstrategie sein. Unter welchen Umständen ist dies der Fall und wie kann eine Captive eine Desinvestitionsstrategie ausgestalten?
-

Leitfaden zu „Aufgaben beim Markteintrittg“

In Bezug auf die gerade erläuterten Möglichkeiten des Markteintrittes sollen nun die Aufgaben in den zentralen Kategorien „Personal & Organisation“, „Infrastruktur & IT“, „Prozesse“ sowie „Auswirkungen auf das Unternehmensnetzwerk“ erläutert werden.

- ❖ Entstehen in der Kategorie „Personal & Organisation“ grundsätzlich Unterschiede in Abhängigkeit der Markteintrittsstrategie? Oder lassen sich strategieübergreifend zentrale Herausforderungen identifizieren?
 - Falls ja: Worin und vor allem warum unterscheiden sich die Herausforderungen für das Segment „Personal & Organisation“ in Abhängigkeit der Eintrittsstrategie?
 - Falls nein: Welche strategieübergreifenden zentralen Herausforderungen lassen sich identifizieren?
 - ❖ In wie weit können bestehende Personal- und Organisationsstrukturen von bestehende Gesellschaften auf neue Captives übertragen werden? Stichwort Aus- und Weiterbildungsprogramme, Stichwort Personalstruktur, -suche, -anforderungen
 - ❖ Wie ist die Bedeutung des Segments „Personal & Organisation“ gegenüber den Kategorien „Infrastruktur & IT“, „Prozesse“ sowie „Auswirkungen auf das Unternehmensnetzwerk“ einzuordnen?
-
- ❖ Ich sehe das Segment „Infrastruktur & IT“ als ein zentrales Element bei der Realisierung des Markteintrittes einer Captive, unabhängig davon, welche Eintrittsstrategie gewählt wird, weil es für die Qualität des Leistungserstellungsprozesses und damit für die final geleistete (Finanz-)Dienstleistung wesentlich verantwortlich ist.
 - Welche Herausforderungen entstehen bezogen auf Infrastruktur und IT, wenn eine Captive/Non-Captive Gesellschaft bei einem Markteintritt neu gegründet wird und wie kann ihnen begegnet werden?

- Empfiehlt es sich, existierende Systeme aus dem Unternehmen in die neue Gesellschaft zu transferieren? Ist dies überhaupt möglich?
 - Unter welchen Bedingungen ist ein Transfer möglich, unter welchen nicht?
 - Reduzieren oder erhöhen sich die Herausforderungen, wenn es zu einem Systemtransfer kommt?
 - Im dem Fall, dass eine Non-Captive-Gesellschaft vollständig übernommen wird: Welche Gründe sprechen für, welche gegen eine Übernahme der Infrastruktur & IT? Welche Gründe sprechen für/gegen die Einführung einer neuen Infrastruktur und IT?
 - Wenn spezifische Assets einer Non-Captive gekauft werden und darauf aufbauend eine eigene Captive geründet wird, bietet es sich in diesem Fall an, die Infrastruktur und IT ebenfalls mit zu übernehmen?
 - Falls ja: Wieso? Welche Herausforderungen/Probleme können vermieden werden?
 - Falls nein: Wieso? Welche Herausforderungen/Probleme würden zusätzlich entstehen?
-

- ❖ Die Qualität der erbrachten (Finanz-)Dienstleistung hängt im Wesentlichen von der Ausgestaltung der Geschäftsprozesse innerhalb der Captive ab. Da in den bereits etablierten Gesellschaften erprobte und optimierte Geschäftsprozesse existieren, bietet es sich daher an, diese in die neue Gesellschaft zu transferieren, wenn es möglich ist.
 - Wie beeinflusst aber die Markteintrittsstrategie das Problemfeld „Geschäftsprozesse“? Sind die Herausforderungen abhängig oder unabhängig von der gewählten Markteintrittsstrategie? Wieso?
 - Wann und unter welchen Bedingungen ist ein Transfer der Geschäftsprozesse in eine neue Gesellschaft möglich, wann nicht?
 - Welche Gründe sprechen für einen Transfer der Geschäftsprozesse, welche dagegen?
 - Unter welchen Bedingungen ist eine Restrukturierung bestehender/erworbener Prozesse mit weniger Herausforderungen verbunden und wieso? Welche Herausforderungen entstehen bei einer Restrukturierung eigener/erworbener Geschäftsprozesse?
 - Inwiefern beeinflusst das Produktportfolio die Komplexität des Transfers/des Neuaufbaus/der Transformation?
 - Unter welchen Umständen ist es geeigneter, gewisse Dienstleistungen in Kooperation mit einem bereits ansässigen Unternehmen, etwa im Bereich von Versicherungs- und Assistance-Leistungen anzubieten?
-

- ❖ Die Erweiterung der Tätigkeiten auf einen neuen Zielmarkt führt dazu, dass sich das Unternehmensnetzwerk der Financial Service-Gesellschaften verändert.
 - Inwiefern und in welcher Art und Weise beeinflusst die Gründung einer Captive in einem neuen Markt das Netzwerk?
 - Inwiefern und in welcher Art und Weise beeinflusst die Gründung einer Non-Captive in einem neuen Markt das Netzwerk?
 - Inwiefern und in welcher Art und Weise beeinflusst der Kauf einer Non-Captive in einem neuen Markt das Netzwerk?
 - Inwiefern und in welcher Art und Weise beeinflusst der Kauf spezifischer Assets einer Non-Captive das Netzwerk?
 - Bestehen spezifische Risiken in Abhängigkeit der gewählten Markteintrittsform? Wenn ja, welche bestehen, bzw. wenn nein, wieso bestehen keine Risiken für das Netzwerk?
 - ❖ Wie kann das Unternehmensnetzwerk den Markteintritt unterstützen? Stichwort Aus- und Weiterbildung
-

Leitfaden zu „Varianten des Markteintritts“

Im Rahmen dieses Interviews soll in einem offenen Gespräch über die verschiedenen Optionen des Markteintritts von CFCs gesprochen werden.

- ❖ Eine Möglichkeit, in einen neuen Absatzmarkt einzutreten besteht in der Gründung einer Captive:
 - Wo liegen allgemein die Vorteile und Nachteile, wenn man in dieser Form den Markt erschließen möchte?
 - Mit welchen Herausforderungen wird man konfrontiert und welche besonderen Risiken bestehen dabei?
 - Bei welchen Situationen/Marktlagen bietet sich die Gründung einer eigenen Captive an?
- ❖ Eine andere Möglichkeit besteht darin eine Non-Captive Gesellschaft zu gründen:
 - Wo liegen allgemein die Vorteile und Nachteile, wenn man in dieser Form den Markt erschließen möchte?
 - Mit welchen Herausforderungen wird man konfrontiert und welche besonderen Risiken bestehen dabei?
 - Bei welchen Situationen/Marktlagen bietet sich die Gründung einer eigenen Captive an?

- ❖ Neben den Neugründungen besteht auch die Möglichkeit, dass man eine komplette Non-Captive Gesellschaft, die auf dem Zielmarkt aktiv ist, übernimmt und zu einer Captive umbaut.
 - Wo liegen allgemein die Vorteile und Nachteile, wenn man in dieser Form den Markt erschließen möchte?
 - Mit welchen Herausforderungen wird man konfrontiert und welche besonderen Risiken bestehen dabei?
 - Bei welchen Situationen/Marktlagen bietet sich die Gründung einer eigenen Captive an?
 - ❖ Man kann jedoch auch spezifische Assets aus einer Non-Captive Gesellschaft erwerben und daraus eine Captive aufbauen:
 - Wo liegen allgemein die Vorteile und Nachteile, wenn man in dieser Form den Markt erschließen möchte?
 - Mit welchen Herausforderungen wird man konfrontiert und welche besonderen Risiken bestehen dabei?
 - Bei welchen Situationen/Marktlagen bietet sich die Gründung einer eigenen Captive an?
-

Leitfaden zu „Erschließung des US-amerikanischen Absatzmarktes durch die BMW FS GmbH“

Im Rahmen dieses Interviews soll anhand des Markteintrittes des BMW Financial Services in den USA die Ausgestaltung der verschiedenen Komponenten eines Markteintrittes erläutert werden.

Marktbewertung

- ❖ Bereits 1975 ist in den USA „BMW of North America“ als Vertriebsgesellschaft gegründet worden. Wieso ist erst 20 Jahre später der BMW Financial Services aktiv in den Markt eingetreten?
- Hat sich die Gesamtstrategie des Konzerns geändert? Wenn ich mich richtig erinnere, dann ist Anfang der 1990er Jahre auch der Finanzbereich im Konzern reorganisiert worden? Kam damit der Strategiewechsel, nicht mehr nur noch auf Vertriebsgesellschaften für das Wholesale-Segment zu setzen sondern auch auf das Retail-Geschäft im Endkundenbereich?
- Wie kommt darauf, dass mehr als eine Vertriebsgesellschaft notwendig ist um erfolgreich zu sein? Beobachtet man ständig jeden Markt auf dem man Autos verkauft?

- Wie wird die Entscheidung dann getroffen?
 - ❖ Der US-amerikanische PKW-Absatzmarkt schrumpft seit 1986 von fast 12 Mio. auf nur noch 8 Mio. Fahrzeuge, die einst starken US-Hersteller verlieren so viele Marktanteile an japanische Hersteller, dass der US-Präsident in einem Handelsabkommen die jap. Autoimporte auf 1,7 Mio. Stück beschränkt, der Anteil an Autoverkäufen mit Leasingverträgen steigt im Premiumsegment auf über 40% und für Fahrzeuge über 30.000 US-\$ wird eine Luxussteuer verlangt:
 - Sind diese Entwicklungen maßgeblich für die Eintrittsentscheidung? Welche Faktoren spielen noch eine Rolle?
 - In welchem Verhältnis stehen die Marktbedingungen zu einander? Wie ist aus Ihrer Perspektive die Gewichtung der wesentlichen Bedingungen untereinander?
 - ❖ 1992 erfolgt der Spatenstich für das Werk in Spartanburg, South Carolina. In welchem Zusammenhang stehen der Markteintritt des BMW Financial Services und die Eröffnung des Produktionsstandortes?
-

Markteintrittsstrategie

- ❖ Man hat sich für den Markteintritt in den USA dafür entschieden, die Assets der Bank One in Columbus, Ohio, zu übernehmen:
- Hat die US-amerikanische Vertriebsgesellschaft hier den Kauf übernommen oder ist aus München gekauft worden?
- Wieso ist die Wahl gerade auf die Assets dieser Bank gefallen? War sie der auf dem Markt aktive Partner der BMW Vertriebsgesellschaft in Nordamerika? Oder hat sie lediglich ein passendes Kundenportfolio im Fahrzeug-Finanzierungsbereich vorzuweisen gehabt?
- ❖ Wieso hat man sich lediglich für den Kauf der Assets entschieden? Ein Kauf der ganzen Bank hätte es ermöglicht, auch die IT, das Personal und vor allem die Vertriebsstrukturen zu übernehmen?
- Welche Gründe haben explizit dagegen gesprochen?
- ❖ Man hat sich als Markteintrittsstrategie dagegen entschieden, eine eigene Captive von Grund auf neu aufzubauen.
- Welche entscheidenden Gründe haben dagegen gesprochen?
- Wäre es nicht einfacher gewesen, die eigenen Prozesse, Strukturen und Produkte zu transferieren?

- ❖ Außerdem hat man sich auch dagegen entschieden, eine Non-Captive zu gründen:
 - Welche Gründe haben genau dagegen gesprochen?
 - Gab es die Vorstellung einer Fremdmarkenfinanzierung damals noch nicht? Immerhin sind die Hersteller in Europa erst Anfang der 2000er Jahre damit konfrontiert worden.
-

Komponenten der Realisierung

- ❖ Wie hat man aus den Assets der Bank One dann den BMW Financial Services USA aufgebaut?
 - Konnte man die Produkte aus Europa einfach „kopieren“? Oder hat man anfangs die Produkte der Bank One verwendet und sie um die eigenen ergänzt?
 - Wie hat man die Geschäftsprozesse aus Europa nach Amerika transferieren können? Wo bestanden Probleme? Wie hat man sie gelöst?
 - War es möglich die Mitarbeiter, Prozesse und Strukturen der bereits existierenden Vertriebsgesellschaft zu nutzen?
 - Wenn ja: Wie hat man in den BMW Financial Service die bereits existierende Vertriebsgesellschaft integriert? Wie hat man die Mitarbeiter, die Infrastruktur und deren Geschäftsprozesse integrieren können?
 - Wenn nein: Was hat dagegen gesprochen? Wieso war es nicht möglich, die vorhandenen Mitarbeiter durch Fortbildungen und Umschulungen in das erweiterte Geschäft zu integrieren?
 - Ist man um spezielle Dienstleistungen anbieten zu können Kooperationen mit entsprechend spezialisierten Unternehmen eingegangen? Etwa im Bereich der Versicherungen? Falls ja: Wieso und mit wem? Falls nein: Wieso nicht?
 - Musste die Bearbeitungsstrategie während der Realisierungsphase überarbeitet werden? Falls ja: Wieso?
 - ❖ In wie weit musste man beim Aufbau der Captive auf das bereits existierende Unternehmensnetzwerk in den USA / das globale Unternehmensnetzwerk Rücksicht nehmen?
-

Roll-Out und Go-Live

- ❖ Wie ist das Roll-Out gestaltet worden? Also wie hat man es geschafft, die neuen Prozesse und Produkte in die Autohäuser zu bringen? Wie hat man etwa die Mitarbeiter am „Point of Sale“ geschult?
 - ❖ Ist man mit einer aktiven Kampagne für die neuen Produkte gestartet? Oder hat man „leise“ den BMW Financial Service und seine Produkte über die Händler eingeführt?
-

Abschließend: Aus der Retrospektive bewertet: Wie erfolgreich war der Markteintritt in den USA? Hat man alles „richtig“ gemacht? Hätte man Entwicklungen konkreter vorhersehen können?

B Interview Lüder Paysen

Transkript zum Expertengespräch
im Rahmen der Masterarbeit:
Markterschließung von Captive Automotive Financial Services: Illustriert am Markteintritt des
BMW Financial Services in den USA

Interviewer: Benedikt Schmid (BS)
Interviewpartner: Lüder Paysen (LP)
Interviewdatum: 03.07.2014
Interviewort: Berg am Starnberger See
Interviewdauer: 1h 13min 23sek

B.S.: Hr. Paysen, vielen Dank, dass Sie sich zu diesem Gespräch bereit erklärt haben. Sind Sie einverstanden, dass ich das folgende Interview aufzeichne?

L.P.: Ja, einverstanden.

B.S.: Gut, dann können wir anfangen.

Die Entscheidung, in einen Markt einzutreten kommt aus dem Management. Die Frage ist jetzt wie das Management diese Entscheidung trifft. Grundsätzlich ist ja jeder Markt, auf dem ein Hersteller Fahrzeuge verkauft, ein potentieller Zielmarkt für die Captive. Greift man daher auf tiefergehende Analysen zurück, die sich auf eine Vielzahl von potentiellen Märkten erstrecken oder wird erfahrungsbasiert ein spezifischer potentieller Markt ausgewählt und dann eingehender untersucht? Wann schaut man sich überhaupt neue Zielmärkte für eine Captive an?

L.P.: Grundsätzlich wird die Markterschließung im Vertrieb zunächst von einem lokalen Importeur vorgenommen. Diesem werden die Fahrzeuge verkauft, er wird vom Hersteller betreut und unterstützt, z.B. im Marketingbereich. So erschließt er grundsätzlich für den Hersteller den Markt. Wenn der Importeur eine bestimmte Größe erreicht oder der Markt eine strategische Bedeutung bekommt, dann kann es für den Hersteller interessant selbst in den Markt einzusteigen. Zudem ist der Importeur ab einer gewissen Größe häufig auch finanziell überfordert und den Markt auch nicht mehr so intensiv wie gewünscht bearbeitet und damit werden Potentiale nicht mehr ausgeschöpft.

B.S.: Wann ist ein Importeur dann „zu groß“?

L.P.: Das ist von Markt zu Markt unterschiedlich. Entscheidend sind vor allen Dingen die weiteren Wachstumsaussichten.

B.S.: Wie geht man dann weiter vor?

L.P.: In einem zukunftssträchtigen Markt wird dann eine eigene Vertriebstochtergesellschaft gegründet, die dann den Vertrieb vom Importeur übernimmt.

B.S.: Das heißt, man gründet erst eine Vertriebsgesellschaft, die sich rein auf das Kernprodukt konzentriert und zieht dann die Finanzdienstleistungsgesellschaft nach?

L.P.: Genau. Häufig ist es aber auch so, dass beide Gesellschaften gleichzeitig gegründet werden, weil man in einem Markt ohne Finanzdienstleistungseinheit nur bedingt wettbewerbsfähig ist. Ohne Finanzdienstleistungseinheit kann man heute das Marktpotential nicht vollständig erschließen.

B.S.: Und wie ist dann das Zusammenspiel zwischen Vertriebs- und Finanzdienstleistungsgesellschaft? Ist dem Vertrieb bewusst, dass er nur mit einem Finanzdienstleister bestehen kann oder muss man den Vertrieb auch dazu drängen mit dem Finanzdienstleister eine gute Kooperation zu pflegen?

L.P.: Die Zusammenarbeit zwischen Vertriebs- und Finanzdienstleistungseinheit ist nicht immer unproblematisch und konfliktfrei. Beide werden als Profitcenter geführt und werden an ihren Zielsetzungen gemessen. Beide möchten natürlich in dem jeweiligen Markt einen möglichst hohen Gewinn erzielen. Für die Vertriebsgesellschaft sind möglichst günstige Finanzierungs- und Leasingraten wünschenswert, um das Absatzvolumen zu fördern. Für den Finanzdienstleister dagegen sind möglichst hohe Finanz- und Leasingraten erstrebenswert. Beide Unternehmen agieren grundsätzlich unabhängig und berichten auch an unterschiedliche Stellen im Konzern (Vertriebsvorstand bzw. Finanzvorstand). Die Konfliktpotentiale werden jedoch minimiert durch von der Konzernzentrale vereinbarte Spielregeln. Der Erfolg beider Unternehmen ist voneinander abhängig. Daher ist eine enge Kooperation erforderlich. Die wird auch dadurch erreicht, dass die beiden Unternehmen räumlich im gleichen Gebäude untergebracht sind.

B.S.: Sie haben ja gesagt, dass man die Märkte erst über einen Importeur und dann durch eine Vertriebsgesellschaft und Finanzdienstleistungsgesellschaft erschließt. Kann es sich auch anbieten, dass man einen Markt, auf noch keine eigene Vertriebsgesellschaft gegründet worden ist, dadurch erschließt, dass man, weil sich die Gelegenheit bietet, eine bereits existierende Leasinggesellschaft übernimmt?

L.P.: Nein. Wenn eine Vertriebstochter nicht da ist, dann geht eine Finanzdienstleistungsgesellschaft da nicht hin.

B.S.: Ist das strategisch begründet oder fehlt dann auch über den Handel der Kontakt zum Kunden?

L.P.: Das ist strategisch begründet, denn der Draht zum Kunden über den Handel fehlt nicht, weil der Importeur ja dann den Markt betreut. Der Importeur arbeitet in der Regel mit einem lokalen Finanzdienstleister zusammen. Ein Eintritt einer Captive ist damit überhaupt nicht sinnvoll.

B.S.: Wenn nun mehrere Importeure, sagen drei bis vier, auf verschiedenen Märkten identifiziert, die eine gewisse Größe erreicht haben, dann eröffnen sich auch mehrere Märkte, in die man eintreten kann. Greift man in so einer Situation auf interne Auswahlverfahren zurück um den Markt zu finden, den man nun zuerst erschließt? Oder baut man alle drei, vier Märkte parallel auf? Wie geht man da dann vor? Wie entscheidet man, welcher Markt der attraktivere ist?

L.P.: Das hängt natürlich einmal von der grundsätzlichen Unternehmensstrategie ab. Zum anderen muss man Prioritäten setzen, denn man kann nicht mehrere Länder gleichzeitig erschließen. Dazu fehlen einfach die finanziellen, organisatorischen und personellen Ressourcen. Man greift dann auf Marktanalysen zurück, um die Prioritäten möglichst objektiv setzen und sukzessiv vorangehen zu können. Entscheidend ist bei der Analyse ist dann das langfristige Marktpotential. Das kann dazu führen, dass man in Märkte geht, in denen nur wenige Einheiten verkauft werden. Korea ist dafür ein gutes Beispiel. Dort hat BMW 1995 eine Vertriebsgesellschaft aufgebaut, obwohl in dem Jahr in dem Land nur 250 Autos verkauft worden sind. In anderen asiatischen Ländern ist das ähnlich gewesen. In den asiatischen Ländern ist es oft so, dass der Importeur meistens im eigenen Land sehr gut vernetzt ist. Und wenn dieser zu groß wird, dann kommt man selbst kaum noch in den Markt hinein.

B.S.: Sie haben ja vom Marktpotential gesprochen. Wie erkennt man dieses, vor allem in fremden Ländern, in denen man nur geringe Verkaufszahlen vorweisen kann? Greifen sie dazu auf Checklisten zurück, die zentrale wirtschaftliche Indikatoren enthalten wie Wirtschaftswachstum und Kaufkraft?

L.P.: Ja, eindeutig.

B.S.: Man hat dann also bestimmte Kennzahlen, bei denen bestimmte Werte erreicht werden müssen. Wenn ein Markt ein bestimmtes Niveau erreicht hat, erfolgt dann anschließend eine Tiefenanalyse?

L.P.: Genau so ist es.

B.S.: Greift man neben der Marktanalyse und den Checklisten auch auf weitere Verfahren wie eine Kosten-Nutzen-Analyse zurück und führt man eine Portfolio-Analyse durch, um zu prüfen, ob der Markt überhaupt zur Unternehmensstruktur passt?

L.P.: Es wird natürlich geprüft ob der Markt überhaupt zur Unternehmensstruktur passt, ob sich Geld verdienen lässt, wie die Rahmenbedingungen im Markt sind und ob der Staat überhaupt will, dass der Hersteller in den Markt eintritt. Das darf man nicht vergessen! Wieder das Beispiel Südkorea: BMW war grundsätzlich in Asien im Premiumsegment der erste Hersteller, der in die Märkte mit einer eigenen Vertriebstochter und Finanzdienstleistungsgesellschaft eingetreten ist. Teilweise auch gegen den Willen der Regierungen, wie das Beispiel Korea zeigt. Denn die damalige Regierung wollte keine Importe. Im Gegenteil: das Land war exportorientiert und hat die Autoimporte soweit wie möglich durch tarifäre und nicht tarifäre Handelshemmnisse behindert. Derartige Restriktionen kann ein Importeur nicht auflösen, sondern nur der Hersteller.

B.S.: Wie ist das mit der Rechtssicherheit in diesem Fall? Gerade wenn Regierungen gegen den Markteintritt sind, kann einem als Finanzdienstleister durch die Aufsichtsbehörden und Gesetzgebung das Leben sehr schwer gemacht werden.

L.P.: Ja, das ist sehr richtig.

B.S.: Wie wird das dann bewertet? Geht man das Risiko dann bewusst ein?

L.P.: Ja, das geht man bewusst ein. Aber das Potential wird einfach höher eingeschätzt. Man muß dann in diesen Märkten Geduld mitbringen, commitment zeigen und einen langen Atem haben.

B.S.: Es besteht ja auch immer die Möglichkeit eines Fehlschlages. Ist es schon vorgekommen, dass man zur Desinvestition gezwungen ist, dass man das Land wieder verlassen muss? Unter welchen Bedingungen kann das passieren?

L.P.: Die Möglichkeit besteht natürlich immer. Es kann dann sein, wenn das Unternehmen, das vor Ort gegründet wurde, mittel- bis langfristig keine Gewinne erwirtschaftet. Aber ohne Risiko kommt kein Erfolg. Natürlich müssen die Risiken beherrschbar bleiben. Außerdem müssen Sie auch bedenken, dass man in vielen Ländern mit großem Marktpotential einen Markt nur entwickeln kann, wenn man vor Ort präsent ist. Man kann einen Markt nicht von außen entwickeln und über nicht-tarifäre Handelsbeschränkungen klagen. Man muss reingehen und von innen versuchen den Markt aufzubrechen. Als Beispiel wieder Korea: Damals gab es eine große Kampagne gegen Autoimporte. Man hat gesagt, wir sind ein armes Land

und man soll keine Importe kaufen. Jeder der aber einen BMW gekauft hatte, hat sofort die Steuerfahndung im Haus gehabt, es gab auch abstruse Homologationsvorschriften, sodass man viele Modelle gar nicht mehr importieren konnte. Viele Länder haben uns zahlreiche Steine in den Weg gelegt. Das kann man aber nur abschaffen, indem man mit der Regierung verhandelt und die eigene Regierung bzw. die EU um Unterstützung bittet. Wie schon gesagt, man braucht dazu einen sehr langen Atem. Der Grundsatz ist immer: Wenn man ein Markt interessant ist, wenn man einen Markt erschließen möchte, wenn man einen Markt öffnen will, dann muss man selbst in den Markt eintreten. Weil viele Länder mit einem potentiellen Wachstum im Grunde keine Importe wollen. Denn die Automobilindustrie wird von vielen Ländern als Schlüsselindustrie angesehen und man möchte selbst produzieren, um Arbeitsplätze zu schaffen und um Einkommen zu erzielen. Deshalb sind Automobilimporte oft keineswegs willkommen.

B.S.: Können Sie drei bis fünf Faktoren benennen, anhand derer die Marktattraktivität und das Marktpotential beschreiben würden?

L.P.: Ja erst einmal ist entscheidend, wie viel Menschen ein entsprechendes Einkommen haben, um sich das Produkt Auto leisten zu können. Das ist eigentlich die Schlüsselgröße. Dann ist auch die Motorisierungsrate in den Ländern entscheidend. Also wie viele Autos pro 1.000 Einwohner gemeldet sind. Als wir in China angefangen haben, waren es dort 4/1000, in Deutschland über 500/1000. Das Potential in China war damit enorm. Entscheidend ist auch die Kaufkraft, wie sich diese in der Zukunft entwickeln wird und ob man etwa einen wachsenden Mittelstand hat. Denn entscheidend ist es, ob sich auch in Zukunft die Menschen das Fahrzeug leisten können. Nur dann lohnt es sich, auch in den Markt hineinzugehen.

B.S.: In wie weit wird denn die Eintrittsstrategie bzw. die Entscheidung, über einen Markteintritt nachzudenken, einen neuen Zielmarkt zu suchen, sich intensiver mit einer Region zu beschäftigen, von der Gesamtstrategie des Herstellers beeinflusst? Untersucht man beispielsweise, wenn man einen Fokus auf Europa, Nordamerika und Japan gelegt hat, überhaupt so viele andere Länder außerhalb dieses Raumes? Oder sagt man: Nein, wir untersuchen nur unseren Zielmarkt!

L.P.: Ja das ist eine interessante Frage. Im Grunde hat sich das Unternehmen relativ früh entschieden, langfristig als global player aufzustellen. Dies wurde dann nach und nach umgesetzt. Ziel war und ist es nicht nur im Heimatmarkt Deutschland und Europa Autos zu verkaufen, sondern auch jeweils 25 % des Absatzes in den USA, Asien und im Rest der Welt abzusetzen. Das heißt, wenn man sich Anfang der 1990er Jahre Asien anschaut: Wir haben dort

einen Absatz von 2% erreicht, obwohl wir damals schon gesagt haben, dass wir 20 bis 25 % Absatzanteil erreichen möchten. Das war dann im Grunde auch die Marschrichtung: Wie erreichen wir auch in Asien dieses Ziel. Die Idee hinter dieser Balance aus 4 gleichgroßen Absatzregionen war und ist es noch heute, gegen wirtschaftliche und konjunkturelle Schwankungen abgesichert zu sein. Denn wenn beispielsweise die USA und Europa schlecht laufen, dann gehen Asien und Deutschland dafür besser, wenn Asien schlecht läuft, dann dafür die USA besser. Und dieser strategische Ansatz hat sich als sehr erfolgreich dargestellt. Gerade die Unternehmen, die so eine Strategie nicht verfolgt haben, wie Fiat, PSA, wie auch die britischen Hersteller, haben sich letzten Endes damit ihre heutigen Probleme eingehandelt oder sind vom Markt verschwunden.

B.S.: Ist der Einbruch des US-amerikanischen Absatzmarktes ein Grund dafür gewesen, dass man gesagt hat, dass man sich so global aufstellt. Denn der Absatzmarkt in den USA ist ja innerhalb von 5 Jahren um 4 Mio. Fahrzeuge eingebrochen. Ist das der Input gewesen, dass man eine global ausgeglichene Absatzstrategie verfolgt?

L.P.: Dieser strategische Ansatz wurde schon vor dem von Ihnen erwähnten Einbruch des US Marktes verfolgt. So wurde die BMW Vertriebstochter in Japan bereits 1981 gegründet. Die Umsetzung dieser Strategie hat allerdings viele, viele Jahre benötigt.

B.S.: Aber man war in den USA ja gar nicht so stark vertreten. Natürlich hat man seine Vertriebsgesellschaft dort gehabt, aber im Vergleich zu anderen Märkten wie in Europa war es ja doch ein relativ unbedeutender Markt.

L.P.: Ja es war zunächst ein relativ überschaubarer Markt, der sich dann über die Jahre gut entwickelt hat und heute noch der größte Absatzmarkt für BMW Fahrzeuge ist.

B.S.: Die Strategie des Automobilkonzerns ist damit für die Strategie der Captive schon auch entscheidend. Also wie sich die Captive bei einer Marktsuche verhält.

L.P.: Gut damals gab es bei BMW noch keine Captive. Die wurden erst 1992 mit der Gründung der Sparte Finanzdienstleistungen entwickelt. Damals hat man erkannt, dass ohne eine Captive alle Marktpotentiale nicht ausgeschöpft werden. Außerdem hat das Unternehmen erkannt, dass man mit captives auch durchaus Geld verdienen kann.

B.S.: Wieso hat man dafür so lange gebraucht? Wenn man sich die Nordamerikanischen Hersteller anschaut, haben diese schon vor dem zweiten Weltkrieg, etwa Ford 1926 in Köln, eine Art Captive zur Absatzfinanzierung gegründet. General Motors und Fiat haben ebenfalls in

dieser Zeit solche Unternehmen gegründet. Wieso hat ein deutscher Hersteller so lange dafür gebraucht, um das zu verstehen?

L.P.: Sie dürfen nicht vergessen, dass BMW nach dem zweiten Weltkrieg zunächst ein relativ kleines Automobilunternehmen gewesen ist, 1958 und 1959 erhebliche finanzielle Schwierigkeiten hatte und 1969 gerade mal einen Umsatz von 1,5 Mrd. DM hatte. Das Unternehmen war in dieser Zeit auf den Heimatmarkt konzentriert und hatte die Notwendigkeit und Bedeutung einer Absatzfinanzierung durchaus erkannt.

B.S.: Volkswagen ist ja auch relativ früh nach dem 2. Weltkrieg in diesem Bereich aktiv geworden und hat eine Bank und eine Leasinggesellschaft gegründet. Wird man dann nicht durch so etwas, nicht „inspiriert“ im klassischen Sinne, aber angeschubst, über so einen Schritt nachzudenken? Oder hat man das vollkommen ignoriert, weil man gesagt: Die bauen ihren Käfer, wir unseren 1500er?

L.P.: Wie schon gesagt, war das Unternehmen damals zunächst auf den heimischen Markt konzentriert. Bereits 1971 wurde die BMW Bank mit Geschäftssitz in Frankfurt/Main gegründet, damals als ein Joint Venture mit einer französischen Bank. 1973 wurde dann die BMW Leasing gegründet. Beide Unternehmen haben von Anfang an sehr erfolgreich den Automobilabsatz unterstützt. In den anderen Ländern wurden damals Kooperationspartner für die Absatzfinanzierung gefunden. Absatzfinanzierung war schon damals für das Unternehmen auch weltweit ein notwendiges Absatzförderungsinstrument.

B.S.: Man hat sich mehr als technikorientiertes Unternehmen gesehen?

L.P.: Richtig, man hat sich als Automobilbauer und nicht als Finanzdienstleister gesehen. BMW war aber damals der Meinung, dass eigene Finanzdienstleistungseinheiten nicht zum Unternehmen passen, vor allen Dingen wegen der Aufblähung der Bilanz. Dies hat sich erst im Jahre 1989 durch eine veränderte Einstellung zu den Finanzdienstleistungen geändert. War die Absatzfinanzierung bis dahin ein reines Absatzförderungsinstrument, so wurde erkannt, dass man mit eigenen Financial Services durchaus auch Gewinne erzielen und so in Konkurrenz zu Banken treten kann. Diese strategische Änderung führte dann dazu, dass die BMW Bank und die BMW Leasing 1989 zu 100%igen Tochtergesellschaften des Konzerns wurden und damit auch in der Bilanz konsolidiert wurden. Es entstand somit ein ganz neues Geschäftsmodell, was für diese beiden deutschen Tochtergesellschaften erhebliche Veränderungen mit sich brachte. Als Captive sollten sie jetzt nicht nur wie bisher den Absatz fördern sondern auch einen banküblichen Gewinn erzielen. Dieses neue Geschäftsmodell erwies sich

als recht erfolgreich und wurde mit der Gründung der Sparte Finanzdienstleistungen im Jahre 1992 auf die ganze BMW Welt übertragen.

B.S.: Man hat ja verschiedene Möglichkeiten um in einen Markt einzutreten. Wenn man nun sagt: OK, Japan, USA, Südkorea möchten wir machen. Diese Länder möchten wir mit unserer Captive erschließen. Dafür gibt es ja verschiedene Grundstrategien, um in einen Markt einzutreten. Man kann eine eigene Tochtergesellschaft gründen, man kann oder muss ein Joint Venture eingehen, man kann eine Tochtergesellschaft etablieren, indem man einen etablierten Akteur auf dem Markt aufkauft, man kann aber auch Assets von einem Finanzdienstleister kaufen und damit eine eigene Tochtergesellschaft aufbauen. Wann ist es von Vorteil, eine eigene Tochtergesellschaft aufzubauen als Finanzdienstleister? Ist das grundsätzlich immer die beste Option, wenn man nicht gezwungen ist, ein Joint Venture einzugehen? (21:42)

L.P.: Wenn eine Wahl beim Markteintritt zwischen Tochtergesellschaft, Joint Venture oder Kooperation besteht, hat sich das Unternehmen immer für die Tochtergesellschaft entschieden, da nur dann die Geschäftsphilosophie des Unternehmens konsequent umgesetzt werden kann

B.S.: Aber grundsätzlich könnte man als Finanzdienstleister auch eine Kooperation eingehen.

L.P.: Natürlich kann man Kooperationen mit Finanzdienstleistern und Banken eingehen. Der entscheidende Nachteil ist jedoch, dass man die Finanzdienstleistungsprodukte dann nicht unter dem Namen BMW anbieten kann, da man ja nur eine bedingte Kontrolle über die Kooperationspartner hat. Eine Möglichkeit der Kooperation ist, dass man das front-end Geschäft von dem back-office Bereich trennt, d.h. das front-end Geschäft in einer eigenen Gesellschaft betreibt und das back-office Geschäft dem Kooperationspartner überlässt

B.S.: Aber wie macht man das dann? Man möchte ja schon das Produkt BMW, das Produkt Audi, das Produkt VW im Ganzen verkaufen. Es muss ja dann der Name des Herstellers schon auch draufstehen. Es ist ja nicht möglich, dass dann etwa Banco Santander auf dem Produkt steht!

L.P.: Und deshalb muss man das selbst unter Kontrolle halten. Auf allem, wo der Name BMW draufsteht, muss auch BMW drin sein. Das ist beim Auto so, aber auch bei den Finanzdienstleistungen.

B.S.: Das heißt, eine Kooperation bietet sich dann für die Vertriebsgesellschaft an, wenn der Financial Service nicht vor Ort aktiv ist?

L.P.: Wo immer BMW eine Vertriebsgesellschaft hat, wird grundsätzlich auch eine eigene Finanzdienstleistungseinheit gegründet. Ausnahmen gibt es eigentlich nur, wenn die rechtlichen Rahmenbedingungen eines Landes dies nicht erlauben.

B.S.: Das gilt für die gesamte Branche?

L.P.: Jedes Automobilunternehmen hat natürlich seine eigenen Strategien für Finanzdienstleistungen. Und die können durchaus unterschiedlich sein. Ich kann hier nur für die strategische Ausrichtung bei BMW sprechen.

B.S.: Sie haben ja gerade gesagt: Wo BMW drauf steht, muss auch BMW drinnen sein. Geht es dann überhaupt, dass man eine Kooperation mit einer Non-Captive eingeht? Sonst steht da ja nie BMW drauf?

L.P.: Genau deshalb hat sich die Frage für BMW nicht gestellt. Bei anderen weiß ich das nicht.

B.S.: Wenn man nun PSA betrachtet unterhalten diese ja eine Kooperation mit Credit Agricole. Da steht auf dem Finanzprodukt trotzdem PSA.

L.P.: Ich habe keinen Kenntnisstand, wie PSA dann die Kontrolle innerhalb der Kooperation sicherstellt. Diese Frage hat sich für BMW aber nie gestellt, da man immer klare Verhältnisse haben wollte und haben will.

B.S.: Ist damit eine komplette Neugründung immer von Vorteil oder gibt es auch Situationen wo es von Vorteil ist, dass man einen auf dem Markt bereits aktiven Akteur wie eine Leasinggesellschaft aufkauft und damit über die Akquisition die eigene Tochtergesellschaft etabliert wird?

L.P.: Könnte man immer überlegen. Ich kann aber für BMW sagen, dass wir das nicht gemacht haben.

B.S.: Wann hätten Sie es als vorteilhaft für BMW gesehen? Unter welchen Umständen kann das dann vorteilhaft sein?

L.P.: Also für BMW haben wir den Vorteil nie gesehen, weil auch die Finanzdienstleistungsgesellschaft eine eigene „BMW-Denkweise“ braucht. Die brauchen das BMW-Logo auch in den Augen. Und deshalb ist es am besten immer von Anfang an eine eigene Einheit aufzubauen mit eigenen Leuten, die die Unternehmensphilosophie mitbringen.

B.S.: Das Joint Venture hat damit abgesehen davon dass es verpflichtend ist, keine Vorteile gegenüber einer eigenen Neugründung. Auf den vermeintlichen Vorteil, dass man durch ei-

nen Joint Venture Partner bereits einen Partner hat, der sich im Markt auskennt, der Vertriebsstrukturen, IT-Systeme und Personal mitbringt, verzichtet man dann?

L.P.: Richtig. Weil man seine eigene „Lebensweise“ nicht transferieren kann! Deswegen ist ein Joint Venture für BMW keine offensichtliche Option gewesen. Weil man letzten Endes seine eigene Strategie, seine eigene Denkweise, seine eigene Firmenkultur in einem Joint Venture nicht umsetzen kann. Denn Sie dürfen eines nicht vergessen: In einem Joint Venture haben sie immer zwei Partner, die unterschiedliche Interessen verfolgen. Wenn sie etwa eine lokale Bank als Joint Venture Partner nehmen, dann will die Bank natürlich immer möglichst viel Geld verdienen. Die eigene Einheit von BMW muss das unter Umständen nicht immer. Das heißt, nur im eigenen Unternehmen kann man seine strategischen Überlegungen vollständig umsetzen.

B.S.: Das heißt, dass der Vorteil ist so groß, dass er alle Kosten und vermeintlichen Nachteile übertrifft.

L.P.: Absolut. Sehr eigenwillig und vielleicht auch BMW-typisch. Ich weiß nicht, wie es bei anderen ist, aber bei BMW war und ist es so.

B.S.: Die rechtlichen Strukturen einer neuen Gesellschaft sind das eine, das neu aufgebaut wird. Aber wann ist denn der richtige Zeitpunkt, um in einen Markt einzutreten? Auf den Märkten der Triade lässt sich eine Pionierstrategie ja nicht mehr verfolgen, da auch schon in den 1990er Jahren ja bereits einige US-amerikanische Captives aktiv waren oder in Europa die lokalen Hersteller aktiv waren. In den Schwellen- und Entwicklungsländern ist es aber schon möglich gewesen oder ist es noch möglich zu entscheiden, ob man als erstes in einen Markt eintritt oder ob man erst abwartet und dann zügig dem Konkurrenten folgt. Wann ist es empfehlenswert, dass man als Erster geht, wann, dass man als Zweiter geht? Oder ist es grundsätzlich am besten, wenn man als Erster geht, auch wenn man dann die Mentalität der Bevölkerung für Finanzierung und Leasing erst entwickeln muss?

L.P.: Wir bei BMW sind mit eigenen Vertriebstochtergesellschaften und eigenen Finanzdienstleistungstochtergesellschaften immer als Erster in einen Markt eingetreten, niemals als zweites. Weil wir vielleicht auch als Erster das Potential in den Märkten gesehen haben und weil wir dann gesagt haben: Wenn man da als Erster drinnen ist, dann führt man letzten Endes den Markt an und kann sich schon vor den Konkurrenten im Markt positionieren.

B.S.: Klar, der frühe Vogel fängt den Wurm, aber die späte Maus kann sich auch noch den Käse holen.

L.P.: Ja, aber trotzdem: Wenn sie als Erster in einem Markt drinnen sind, dann können sie sich positionieren, dann sind sie der Vorreiter und wenn sie erfolgreich sind, wird es für den Zweiten und Dritten sehr schwer, sie wieder einzuholen.

B.S.: Wenn die Entscheidung getroffen worden ist, dass man in einen Markt geht und wenn man dann gesagt hat, dass man eine eigene Tochtergesellschaft aufbaut: Wie bereitet man dann den Markteintritt und die Marktbearbeitung dann vor? Man muss ja den Eintritt Konzeptionieren, das Produktportfolioabstimmen, man muss die richtige Zielgruppe identifizieren, man muss die Vertriebsstrukturen aufbauen. Wie konzeptioniert man das dann? Wo ist hier der Leitfaden? Macht man das dann aus der Erfahrung heraus, aus der man eine Vorgehensweise ableitet?

L.P.: Das ist eine sehr interessante Frage, weil ich da noch nie drüber nachgedacht habe. Einen Markt aufzubauen, ist natürlich ein sehr mühsames Verfahren, weil in vielen Ländern das größte Problem darin besteht, das richtige Personal zu finden. Und zwar auf allen Ebenen. Wir setzen dann meistens im Management eine Person ein, die bereits in einem anderen Land im Financial Services Bereich gearbeitet hat und damit Erfahrung mitbringt.

B.S.: Das heißt, sie greifen auf Managementebene auf den Management-Pool des unternehmensweiten Financial Services Sektor zurück, um einen geeigneten Manager zu finden, der das neue Tochterunternehmen aufbauen kann?

L.P.: Ja, man greift entweder auf unternehmensinterne Ressourcen zurück oder man sucht sich von der jeweiligen lokalen Konkurrenz einen geeigneten Manager. Normalerweise greift man aber auf bestehende Ressourcen aus anderen Ländern zurück.

B.S.: Wenn man die Gesellschaft nun aufbaut, dann hat man ja durch die eigene Mentalität eine bestimmte Richtung, die man einschlagen muss. Besonders bei der Qualität ist ja ein kritischer Punkt zu sehen, dass sich die Finanz- und Servicedienstleistungen vor allem durch die Qualität der Leistungserbringung verkaufen. Wie ist dann die Gesamtstrategie im Markteintritt darauf abgerichtet? Denn man hat ja als Premiumhersteller eine eindeutige strategische Gesamtausrichtung, deren Kern es ist, dass alles, was man verkauft, ein Premiumprodukt sein muss.

L.P.: Sehr richtig.

B.S.: Wie nimmt das auf die Strategie und die Konzeptionierung des Markteintrittes und der Bearbeitung Einfluss? Gibt es bestimmte Sachen, die man überhaupt nicht machen kann? Zum Beispiel, dass keine Pilotierungsphase möglich ist, sondern von Beginn an in allen Be-

reichen und im gesamten Markt alle Leistungen angeboten werden müssen. Dass es nicht möglich ist, sich erst auf zwei bis drei Städte zu konzentrieren um später, dann wenn alles läuft in den ausgewählten Städten, den restlichen Markt zu bearbeiten.

L.P.: Absolut, als Premiumhersteller müssen sie immer von Beginn an alle Produkte und Leistungen erbringen können, auf dem gesamten Markt, nicht nur in einigen wenigen Städten. Das ist aber keine strategische Überlegung, sondern das ist eine Überlegung der Umsetzung, wie man in das Land geht. Es ist ganz klar, dass wir als BMW Premiumhersteller sind und die Finanzdienstleistungstochter daher auch von Anfang an Premiumleistungen erbringen muss.

B.S.: Die gesamte Business-Strategie, die man für den Zielmarkt entwickelt ist damit so aufgestellt, dass das Markenimage des Herstellers zu 100% auf die Captive-Tochter transferiert wird.

L.P.: Absolut. Und da darf man auch keinerlei Kompromisse eingehen! Das ist dann eine Gratwanderung, weil das Unternehmen natürlich in dem Land auch Geld verdienen soll. Aber vor allem in der Anfangsphase muss man, um das Premium-Level zu erreichen, massiv investieren. Die Balance dann zwischen Investition in Qualität und Gewinnerwartung zu finden ist nicht einfach.

B.S.: Man hat bei Markteintritt ja vier Segmente, die eingeführt werden müssen. Das sind die Geschäftsprozesse, das Produktportfolio, die Personal- und Organisationsstrukturen, die Infrastruktur und IT-Systeme. Wie ist die Gewichtung unter den Punkten selbst? Gibt es einen Bereich der wichtiger ist als die anderen? Oder sind alle 4 Bereiche gleich wichtig für den Erfolg des Markteintrittes?

L.P.: Die sind alle absolut gleichwertig und gleichbedeutend für den Unternehmenserfolg auf dem neuen Markt. Sie können sich keinem dieser Punkte einen Schwachpunkt leisten.

B.S.: Woran kann das aber scheitern? Natürlich kann es überall an kleinen Details scheitern. Aber gibt es zentrale Punkte beim Aufbau einer Captive, bei denen man besonders aufmerksam sein muss?

L.P.: Ja der zentrale Punkt ist: Den Erfolg machen immer Menschen! Also ist es entscheidend, dass sie dir richtigen Personen auf den richtigen Positionen von Anfang an einsetzen können. Das ist aber nicht immer der Fall! Daher müssen sie notfalls nachschärfen und die Personen austauschen.

B.S.: Wie findet man dann die richtigen Leute? Sie haben ja schon gesagt, dass man entweder bei Konkurrenten Personal abwerben kann oder aus dem eigenen Unternehmen Personal entsenden.

L.P.: Genau. Man fängt damit an, Personal für die Managementebene aus dem eigenen Unternehmen zu entsenden. Dann sucht man sich gutes Personal im Markt, die man langfristig im Unternehmen als Alternative für die entsendeten Mitarbeiter aufbauen und einsetzen kann. Das funktioniert aber nicht immer und ist ein Schwachpunkt beim Aufbau einer Gesellschaft.

B.S.: Es ist jetzt als nicht so, dass man die Geschäftsprozesse nicht transferieren kann, sondern es geht ausschließlich ums Personal.

L.P.: Das ist richtig. People make your success. Das ist etwas was man vielleicht nur schwer begreifen kann. Aber wenn man auf das richtige Personal zurückgreifen kann, ist man auch erfolgreich. Wenn man nicht die richtigen Leute hat, können sie noch so gute Geschäftsprozesse haben. Sie werden dann nicht erfolgreich sein. Ich habe einen großen Teil meiner Arbeitszeit damit verbracht, die richtigen Leute zur richtigen Zeit zu finden.

B.S.: Wenn man die Grundkonzeptionierung abgeschlossen und das Management aufgebaut hat: Wie baut man nun das Personal vor Ort auf? Man benötigt ja dann auch im Backoffice-Bereich die richtigen Mitarbeiter, man braucht am Point-of-Sale die richtigen Mitarbeiter, die die Produkte verstehen und auch verkaufen können. Baut man dafür ein internes Schulungssystem auf?

L.P.: Man baut vor Ort ein Schulungssystem auf. Man bringt aber auch teilweise die Mitarbeiter nach Deutschland in die Zentrale oder zu einer anderen Tochtergesellschaft. Man muss versuchen die gesamte BMW-Philosophie den Leuten beizubringen! Das heißt man muss sie natürlich rein fachlich schulen, aber vor allem in ihrer Denkweise so erziehen, dass sie die Unternehmensphilosophie täglich im Job leben. Das ist aber sehr, sehr schwierig.

B.S.: Es gibt also zusammengefasst zwei Möglichkeiten: Ich schicke die Mitarbeiter in das interne Schulungszentrum vor Ort oder ich schicke sie ins Ausland, um damit sie dort die Philosophie des Unternehmens kennen lernen, begreifen, verinnerlichen.

L.P.: Ja.

B.S.: Finanz- und Servicedienstleistungen sind ja sehr stark von lokalen gesetzlichen Rahmenbedingungen abhängig und von diesen geprägt.

L.P.: Richtig.

B.S.: Wie einfach ist es da die Geschäftsprozesse 1:1 zu kopieren?

L.P.: Das geht nicht. Man muss die Geschäftsprozesse im Detail an die lokalen Gegebenheiten anpassen. Das ist einfach so. Wenn sie Leasing nehmen: In jedem Land gibt es andere Rahmenbedingungen. Also muss man die Leasing-Geschäftsprozesse auch immer anpassen. Ein 1:1 Transfer ist damit nicht möglich. Gerade im Leasing und Finanzierungsbereich finden sie so viele rechtliche Unterschiede und finanzielle Rahmenbedingungen, dass es nicht möglich ist, die Geschäftsprozesse des Kerngeschäfts 1:1 zu kopieren.

B.S.: Aber dass man jetzt sagt: Aufgrund des Marktcharakters müssen wir unsere Geschäftsprozesse anpassen. Die Kunden haben hier eine andere Mentalität. Ist das eine Möglichkeit? Oder sagt man: Wir müssen die Kunden so erziehen, dass sie unsere Produkte annehmen?

L.P.: Ja wenn der Markt anders tickt, dann darf es die Gesellschaft nicht beeinflussen. Denn die Captive tickt immer nur nach dem BMW-Charakter. Das heißt, man versucht, den Markt so zu erziehen, dass er die Produkte und Prozesse der Captive annimmt. Das ist aber auch der Wettbewerb und der Wettbewerbsvorteil, den man sich erarbeiten kann, wenn man als Erster in den Markt eintritt. Wissen Sie, es ist ja eines der größten Probleme, wenn sie in einen neuen Markt, in ein neues Land gehen: „Should you adopt local management principles or should you adapt to it?“ Auf keinen Fall darf man sich für „adopt“ entscheiden! Man darf also auf keinen Fall eine Gesellschaft lokalisieren, sondern in den Punkten anpassen, wo es die gesetzlichen Rahmenbedingungen erfordern. Das ist ein extrem schwieriger Prozess!

B.S.: Also so gering wie möglich, so viel wie nötig?

L.P.: Das kann man so sagen! Aber es ist deshalb so ein schwieriger Prozess, weil jedes lokale Management es so machen möchte, wie es im eigene Land üblich ist. Sie sagen dann: „In Rome do as the Romans do.“ Ich sage dann immer: „In Rome the Romans are doing better.“ Das heißt, sie müssen einen Wettbewerbsvorteil haben, sie müssen es anders als ihre Konkurrenten machen. Das heißt, sie müssen letzten Endes die BMW-Denkweise, die Mentalität, die Prozesse im jeweiligen Land umsetzen, damit sie einen Wettbewerbsvorteil haben.

B.S.: Denn über die Produkte ist es ja kaum möglich.

L.P.: Nein, eben nicht. Anpassen ja, aber nicht das Unternehmen!

B.S.: Und in wie weit sagt man dann: Man übernimmt die eigenen Kerndienstleistungen, die eigene Produkte, die eigenen Prozesse. In wie weit sagt man dann, dass man etwa im Versicherungsbereich oder der Assistance-Dienstleistung mit einem lokalen Partner eine Kooperation eingeht? Wann macht man das?

L.P.: Das kann man machen. Dann, wenn es sich finanziell nicht rechnet, eine eigene Organisation aufzubauen.

B.S.: Man prüft also die verschiedenen Produktkategorien auf ihre Rentabilität und entscheidet dann

L.P.: Die Kernprodukte selbst bietet man immer selbst an, Randprodukte, wie Sie sie genannt haben, kann man durchaus auch über Kooperationen anbieten

B.S.: Wenn man nun im Markt drinnen ist und das Geschäft gestartet ist: Welche Schritte unternimmt man dann, um die Marktanteile auszubauen und gegenüber der Konkurrenz die Wettbewerbsposition zu verbessern? Führt man dann bestimmte Kampagnen, verschiedene Sonderfinanzierungsprogramme?

L.P.: Die Captive ist immer abhängig vom Erfolg der Vertriebsgesellschaft.

B.S.: Drängt man dann die Vertriebsgesellschaft dahin, dass sie es macht, oder entwickelt die Vertriebsgesellschaft das selbst und kommt danach auf die Captive zu, um das Programm abzusprechen und zu starten?

L.P.: Zwischen Captive und Vertriebsgesellschaft vor Ort in jedem Land besteht ein ganz natürliches Spannungsverhältnis. Denn eine Captive will nicht abhängig sein vom Vertrieb und möchte sich gerne verselbstständigen, um vielleicht stärker zu wachsen. Das gilt aber auch umgekehrt für die Vertriebsgesellschaft. Das geht aber nicht! Denn eine Captive hat ja in jedem Land zwei Hauptaufgaben: Erstens soll sie den Vertrieb beim Verkauf der Produkte unterstützen. Zweitens soll sie Geld verdienen. Dadurch entsteht ein natürliches Spannungsverhältnis. Und beide Ziele konkurrieren immer miteinander. Aber letzten Endes lässt sich das immer austarieren.

B.S.: So eine explizite Bearbeitungsstrategie einer Captive ist damit nicht vorhanden?

L.P.: Nein. Die ist grundsätzlich abhängig vom Vertrieb.

B.S.: Der Vertrieb gibt also die Strategie der Marktbearbeitung für die Captive vor?

L.P.: In gewisser Weise schon. Wenn der Vertrieb ganz normal seine Produkte verkauft und keine Sonderfinanzierung anbietet, ist er von der Strategie der Captive weitgehend unabhängig. Der Wettbewerbsvorteil liegt ja immer im „One-Stop-Shopping“. Wenn der Kunde beim Händler ist, dann wird ihm gleich mit dem Autokauf die Finanzdienstleistung angeboten und nach Möglichkeit zu Normalkonditionen, damit die Captive auch Geld verdienen kann. Wenn der Vertrieb aber eine Sonderaktion fahren muss, dann muss er sich mit der Captive darüber

einigen, zu welchen Bedingungen das möglich ist. Aber es ist nicht so, dass die Captive eine eigene Strategie entwickelt.

B.S.: Man ist als immer in der Gesamtstrategie des Unternehmens gefangen.

L.P.: Ja, das ist so.

B.S.: Welche externen Einflüsse können die Marktbearbeitung der Captive beeinflussen? Und welche Reaktionsmöglichkeiten bieten sich einer Captive? Beispielsweise bei einer Rezession im Land.

L.P.: Zahlreiche externe Einflüsse können die Marktbearbeitung beeinflussen. Die internationale Finanzkrise, die erst einige Jahre zurückliegt, hat dies ja gezeigt. Eingeschränkte Refinanzierungsmöglichkeiten, staatliche Restriktionen, Beschränkungen in der Kreditvergabe sind nur einige der Einflüsse, die sich der Captive stellen können und auf die sie nur bedingt reagieren können.

B.S.: Welche Möglichkeiten hat man da dann?

L.P.: Ein gutes Risikomanagementsystem kann sicherlich etwas helfen.

B.S.: Um nun detaillierter auf die Varianten der Markteintrittsstrategie einzugehen: Es gibt ja die Möglichkeit auch Non-Captive-Gesellschaften zu gründen. Gerade in der EU ist das seit 2002 möglich. BMW hat dazu ebenfalls eine Gesellschaft gegründet. Bei Volkswagen ist es die autoeuropa Bank. Wo liegen bei der Markterschließung über so einen Non-Captive-Gesellschaft die Vorteile? Wieso macht man so etwas?

L.P.: Nun, ich selbst habe so etwas nie betreut und kann daher auch nichts dazu sagen.

B.S.: Weil man es in den USA gemacht hat: Wenn man nun Assets aus einer Non-Captive-Gesellschaft herauskauft – wie kommt man darauf, einen Geschäftsbereich aus einer Bank herauszukaufen? Dass man sagt, wir gehen jetzt in die USA und kaufen bei der Bank One in Columbus, Ohio, Assets? Macht man das weil man dann bereits einen Kundenstamm hat und schneller das Geschäft starten kann oder kauft man, weil es der Kooperationspartner der Vertriebsgesellschaft oder des Importeurs vor Ort war?

L.P.: Die Bank One, als wir in die USA gingen, war ein Kooperationspartner in der Abwicklung. Der Front-End-Bereich wurde von BMW bereitgestellt, die Bank One hat nur die Abwicklung übernommen. Weil man gleich relativ groß einsteigen wollte, haben wir einen Partner gesucht, der uns letzten Endes die kompletten Back-Office-Services zur Verfügung stellen konnte.

B.S.: Man hat also die gesamte Abteilung mitsamt IT-Systemen, Personal und Organisationsstrukturen herausgekauft und eingegliedert.

L.P.: Genau. Das war zu der Zeit unter diesen Bedingungen, glaube ich, ein sehr intelligenter Schachzug, um möglichst schnell in den Markt zu kommen.

B.S.: Die Geschwindigkeit des Markteintrittes ist damit der entscheidende Faktor?

L.P.: Ja.

B.S.: Hat man das in einem anderen Markt auch gemacht?

L.P.: Nein, nur in den USA. Denn in den USA waren sie mit dem Problem konfrontiert, dass der Händler nicht unbedingt die BMW Finanzdienstleistungen in Anspruch genommen hat. Denn auf dem US-Markt herrscht eine starke Konkurrenz zwischen Captives und Non-Captives. Deshalb musste man dort relativ schnell und professionell in den Markt eintreten, um wenigstens einen Teil der Marktanteile und des Geschäfts zu übernehmen.

B.S.: Von Null starten und vollständig eine eigene Tochtergesellschaft aufzubauen hätte keinen Erfolg gebracht?

L.P.: Richtig.

B.S.: Gerade wenn man aber so ein Back-Office kauft wird man jedoch sehr stark mit der Herausforderung konfrontiert, die Prozesse, Abläufe und Systeme in die eigenen Strukturen zu integrieren. Auch das Personal und die Struktur in der Organisation muss adaptiert werden und besonders das Personal muss, wie sie vorhin schon erklärt haben, auf die BMW-Mentalität eingestellt werden.

L.P.: Das kann man so sagen.

B.S.: Wie bringt man ihnen das dann bei? Und wie adaptiert man dann die Systeme und Prozesse?

L.P.: Nun, man muss ehrlich sagen, dass es auch am Ende nicht erfolgreich gewesen ist. Genau aus den Gründen die Sie nennen.

B.S.: Sind die Geschäftsprozesse, wenn man sie in dem neuen Unternehmen implementiert, davon abhängig, ob ich ein Joint Venture eingehe oder eine eigene Tochtergesellschaft gründe? Ist man bei einem Joint Venture vorsichtiger und etabliert die Prozesse auf eine andere Art und Weise als wenn man die volle Kontrolle über ein Unternehmen hat? Etwa, weil man Angst davor hat, dass der Partner das Know-How absaugt? Kann es sein, dass man die Ge-

schäftsprozesse anpasst? Oder sagt man: Nein, auch in einem Joint Venture bleiben wir uns treu!

L.P.: Mit der Bank One hatten wir eine Kooperation, aber kein Joint Venture.

B.S.: In China aber!

L.P.: In China sind die rechtlichen Rahmenbedingungen im Automobilbereich wie auch bei den Finanzdienstleistungen so, daß ein Markteintritt nur in Form eines Joint Ventures mit einem lokalen Partner möglich ist.

B.S.: Aber hat man da am Ende auch die identen Geschäftsprozesse eingeführt, so, wie wenn man eine eigene Tochtergesellschaft hätte gründen dürfen?

L.P.: In China ja

B.S.: Es besteht dann auch kein Vorteil darin, etwas Adaptiertes einzuführen, weil man Angst hat, dass Know-How abfließt?

L.P.: Die Angst müssen sie in China immer haben. Man muss sich den richtigen Partner aussuchen. Den Partner, bei dem man denkt, dass der Know-How-Abfluss am geringsten ist.

B.S.: Kann man das kontrollieren? Bestehen hier Schutzmechanismen, um sein Know-How gerade bei Finanzdienstleistungen zu schützen? Vor allem, weil die Geschäftsprozesse ja die Produktqualität prägen.

L.P.: Man kann einen Know-How-Transfer letztendlich nicht verhindern. Denn sobald jemand mitarbeitet, kennt er die Prozesse und Abläufe. Man darf das aber auch nicht überbewerten, weil die Produkte im Bereich der Finanzdienstleistungen und die Prozesse bei allen Captives weitestgehend identisch sind. Sie setzten sich im Markt ja nicht so sehr über die Produkte ab, auch über die Geschäftsprozesse nur zum Teil. Sie differenzieren sich vor allen Dingen über den Markenauftritt der Gesellschaft und über die One Stop Shopping Philosophie beim Handel. Aber schlussendlich ist der Wettbewerbsvorteil in den Personen verankert, in der Schnelligkeit, der Kundenzufriedenheit, der Flexibilität. Aber nicht im IT-System und nur teilweise in den Geschäftsprozessen. Wobei IT Systeme durchaus ein bottleneck sind im Auftritt eines Finanzdienstleisters.

B.S.: Aber auch heute scheitern noch viele genau daran. Obwohl das ein entscheidender Baustein sein kann, weil man die Geschäftsprozesse so beschleunigen und vereinfachen kann, dass man so effektiv arbeiten kann, dass am Ende auch deutlich mehr Gewinn erwirtschaftet werden kann, weil man die Kosten reduziert.

L.P.: Ja, absolut. Es scheitert hier an den beteiligten Personen, auch weil kein Lerneffekt vorhanden ist.

B.S.: In wie weit beeinflusst die Erweiterung der Geschäftstätigkeiten auf einen neuen Markt das gesamte Unternehmensnetzwerk? Wird es überhaupt beeinflusst oder wird nur das Netzwerk auf dem neuen Zielmarkt beeinflusst, den man erschließen möchte?

L.P.: Der entscheidende Punkt ist der: Je stärker man die Finanzdienstleistungen auf- und ausbaut, desto stärker bläht sich das Finanzvolumen auf, desto stärker kommt man in die Gefahr, dass man am Ende eine Bank mit angeschlossener Automobilproduktion ist. Das ist etwas, was BMW strategisch immer vermeiden wollte. Als Automobilhersteller nutzt das Unternehmen am Ende Finanzdienstleistungen nur, um mehr Auto zu verkaufen. Natürlich auch um mehr Geld zu verdienen, aber es wurde immer versucht, die Expansion strategisch gesehen relativ begrenzt zu halten.

B.S.: Das heißt, man setzt sich einen Grenzwert beim Unternehmensumsatz oder in der Bilanzsumme, den das Finanzdienstleistungsgeschäft nicht überschreiten darf?

L.P.: Ja. So ist es.

B.S.: Es gäbe aber auch die Möglichkeit über Verbriefungen beispielsweise die Anteil zu reduzieren?

L.P.: Richtig. Aber es ist ja nicht nur das Bilanzvolumen sondern auch das Geschäftsvolumen. Und das weiten sie trotzdem aus. Also darf man das nicht nur am Bilanz- sondern auch am Geschäftsvolumen fixieren! Also darf letzten Endes sollte das Geschäftsvolumen einen gewissen Anteil am Gesamtgeschäft nicht überschreiten.

B.S.: Weil wir noch im Bereich des Unternehmensnetzwerkes sind: Wie kann das Unternehmensnetzwerk noch den Markteintritt unterstützen? Abgesehen von der Aus- und Weiterbildung neuer Mitarbeiter und dem temporären Einsatz von Managern in der Aufbauphase. Macht es überhaupt Sinn? Oder sagt man: Das ist alles so marktspezifisch, es macht überhaupt keinen Sinn.

L.P.: Ja es gibt den Support teilweise auf der IT-Seite, auf der Organisationsseite, es gibt den Support in den Geschäftsprozessen soweit es geht. Also im Grunde gibt es den Support in allen Bereichen, weil letzten Endes muss das Unternehmen dafür sorgen, dass das lokale Unternehmen ein BMW-Unternehmen bleibt! Weil das der Wettbewerbsvorteil ist, gibt es Support auf allen Ebenen. Man versucht einfach, einheitliche Systeme, Philosophien, Bewertungssysteme für Mitarbeiter, und vieles mehr zu geben. Also das gesamte BMW-Netz wird

über die lokale Gesellschaft ausgeworfen, um sie zu einem erfolgreichen Unternehmen zu formen.

B.S.: Man versucht also auch, das gesamte Produktportfolio in den Markt einzubringen und unterscheidet nicht danach, ob man einen kleinen oder großen Markt hat.

L.P.: Man versucht die Nachfrage im Markt mit den adäquaten Produkten bedienen zu können.

B.S.: Für einen Markt selbst ein Produkt entwickelt man aber kein Produkt?

L.P.: Grundsätzlich nicht, es sei denn, es besteht in einem lokalen Markt eine besondere, spezifische Nachfrage.

B.S.: 1975 hat man als Vertriebsgesellschaft bereits BMW of North America gegründet. Aber erst 1992 ist man mit einer Captive in den Markt gekommen. Das sind 18 Jahre später. Woran lag das?

L.P.: In den 18 Jahren hat man mit Kooperationspartnern gut zusammengearbeitet. Außerdem ist der Leasingmarkt in den USA sehr wettbewerbsfähig und die Händler haben vor Ort mit unabhängigen Leasingunternehmen ihre Geschäfte gemacht. Es war die schon aufgezeigte strategische Neuausrichtung 1992 für die Finanzdienstleistungen im Konzern, die zu einem captive für die USA geführt hat.

B.S.: Aber der US-Markt hat dem Unternehmen nicht aufgezeigt, das man mehr als eine Vertriebsgesellschaft notwendig ist, um erfolgreich zu sein?

L.P.: Nein, weil der US-Markt ein sehr großes und tiefes Angebot an Finanzdienstleistungen im Automobilbereich hat. Es sind sehr starke, unabhängige Non-Captives aktiv, die sehr wettbewerbsfähig sind. Dort dann mit einer eigenen Captive in den Markt zu gehen, war daher schon eine grundsätzliche Entscheidung.

B.S.: Das heißt dann auch, dass die gesamte Marktentwicklung an sich, wie der Rückgang des Gesamtabsatzes ab 1986, die eingeführten Sondersteuern auf Luxusartikel ab 30.000 US-\$ Anfang der 1990er Jahre oder die Limitierung der japanischen Fahrzeugimporte auf knapp 1,7 Mio. Fahrzeuge, für Eintrittsentscheidung an sich keinen Einfluss genommen hat.

L.P.: Korrekt!

B.S.: Es ging also nur von der Gesamtstrategie aus, in der man gesagt hat: Ab jetzt möchten in jedem Markt, in dem wir mit einer Vertriebsgesellschaft aktiv sind, auch mit einer Captive aktiv werden.

L.P.: Genau. Das war eine grundsätzliche Entscheidung, dass wir in allen wichtigen Ländern, wo wir Vertriebsgesellschaften haben auch Finanzdienstleistungsgesellschaften haben wollen.

B.S.: Parallel hat man in Spartanburg ein BMW-Werk aufgebaut. Hat das auf den Markteintritt einen wesentlichen Einfluss genommen?

L.P.: Nein.

B.S.: Als abschließende Frage möchte ich aus der heutigen Perspektive wissen, ob der Markteintritt ein Erfolg gewesen ist. Man kann es zwar an der Entwicklung der Absatzzahlen und den Anteilen am Gesamtabsatz erkennen. Aber hat man am Anfang viel richtig gemacht oder hat man, weil es einer der ersten Markteintritte mit einer Captive gewesen ist, einige Anfangsfehler begangen?

L.P.: Nein, eigentlich nicht. Von vorne herein ist, meines Erachtens, weitestgehend alles richtig gemacht worden. Der Eintritt der Captive auf dem US-amerikanischen Absatzmarkt war eine Schlüsselentscheidung für die weitere Entwicklung. Weil gerade Leasing in den USA einen wesentlich größeren Rolle spielt als in anderen Ländern. Und das Geschäft selbst in der Hand zu halten und den Absatz damit auch steuern zu können, war eine gute Entscheidung. Eindeutig! Es hat schlussendlich auch dazu geführt, dass der Absatz in den folgenden Jahren so gestiegen ist und die USA zum wichtigsten Einzelmarkt aufgestiegen sind.

B.S.: Sie würden heute also alles genau so wieder machen?

L.P.: Ja, natürlich Ich meine: Heutzutage kann ein Hersteller ohne Captive nicht mehr überleben.

B.S.: Gut, dann möchte ich mich herzlich bei Ihnen für ihre Bereitschaft zu diesem Interview und ihre umfangreichen Antworten bedanken.

L.P.: Ja gerne! War mir ein Vergnügen.

Freigabe des Interviews

- Das Interview wird am 29.07.2014 zur Verwendung im Rahmen der Masterarbeit: Marterschließung von Captive Automotive Financial Services: Illustriert am Markteintritt des BMW Financial Services in den USA frei gegeben.
- Das Interview wird in dieser Form an die Arbeit angehängt.
- Das Interview darf ausschließlich im Rahmen dieser Arbeit verwendet werden.



(Lüder Paysen)

C Interview Andreas Kraushaar u. Hans-Joachim Schmid

Transkript zum Expertengespräch

im Rahmen der Masterarbeit:

Marterschließung von Captive Automotive Financial Services: Illustriert am Markteintritt des
BMW Financial Services in den USA

Interviewer: Benedikt Schmid (B.S.)
Interviewpartner: Andreas Kraushaar (A.K.), Hans-Joachim Schmid (H.J.S.)
Interviewdatum: 19.07.2014, 16.00 Uhr
Interviewort: München, Senacor Technologies AG, Erika-Mann-Str.55
Interviewdauer: 1 h 24 min

B.S.: Hr. Kraushaar¹, Hr. Schmid, sind Sie beide einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet wird?

A.K.: Ja bin ich.

H.J.S.: Ja, ich auch.

B.S.: Gut, ich werde das Interview im Anschluss transkribieren und Ihnen zur Prüfung zukommen lassen. Erst nach Ihrer Freigabe werde ich dann die Informationen verwenden.

A.K.: Ja

H.J.S.: So habe ich es erwartet.

B.S.: Ich habe Sie beide im Vorfeld bereits über den Zusammenhang, in dem das Interview geführt wird, informiert. Seitdem hat sich nichts verändert. Soll ich Sie nochmals auf den aktuellen Stand bringen?

A.K.: Nein, das ist nicht nötig. Fangen wir gleich an!

H.J.S.: Starten wir!

B.S.: Gut! Dann fangen wir damit an, dass Captives ja mit verschiedenen Grundstrategien den Markteintritt und die damit einhergehenden strukturellen Veränderungen bewältigen können. Das kann durch die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft passieren, oder durch die Gründung eines Joint Ventures mit einem lokalen Partner. Man verspricht sich damit natürlich verschiedene Vorteile und hat strategische Interessen im Blick. Hr. Paysen hat

¹ Andreas Kraushaar ist bei Senacor Technologies AG gegenwärtig als Management Consultant bei Projekten mit **VW Financial Services** und **BMW Financial Services** im Einsatz. Er ist seit 12 Jahren Consultant und seit 7 Jahren liegt sein fachlicher Schwerpunkt im Bereich Automotive.

sich dazu klar geäußert. Was er mir jedoch nicht sagen konnte oder wollte: Wann etabliert man eine Tochtergesellschaft, indem man ein ortsansässiges Unternehmen aufkauft und umstrukturiert? Wo sind hier die Vorteile? Welche strategischen Ziele werden da dann verfolgt? Und wie findet man den richtigen Übernahme-Kandidaten?

H.J.S.: Nun, das ist relativ einfach. Es geht einfach schneller. Also der Markteintritt mit all seinen Komponenten. Das ist der entscheidende strategische Grund. Und den richtigen Kandidaten sucht man in der Regel nicht lange. Man arbeitet da sehr eng mit dem Importeur zusammen und wählt daher auch meistens den Finanzpartner des Importeurs aus. Der Importeur kennt auch die Produkte und Prozesse. Damit kann dann der normale Betrieb während der Übernahme störungsfrei weiterlaufen. Die Kunden und der Service leiden also nicht darunter.

B.S.: Wo sind dann die Vorteile in so einer Übernahme zu sehen?

A.K.: Vorteilhaft ist das Ganze, weil man unter Umständen geringere Investitionen tätigen muss. Auch, wenn vielleicht am Anfang eine große Investition ansteht, kann trotzdem die Investition in die IT und ins Personal geringer sein, weil man die vorhandenen IT-Systeme und das Personal nach der Übernahme weiter nutzen kann. Außerdem ist der Zeitdruck in der Transformation nicht so groß, weil man ja erst mal die vorhandenen Systeme und Strukturen weiter nutzen kann.

B.S.: Und wo sind da die Nachteile? Ich könnte mir vorstellen, dass so eine Übernahme der IT nicht ganz problemlos ist. Man muss das ja auch irgendwie an das Gesamtunternehmen anbinden! Allein, wenn man einen Konzernabschluss macht oder von der Zentrale aus das Controlling zur Gesamtsituation machen möchte. Auch, wenn man das Personal übernimmt, muss man das ja irgendwie auf die neue Linie einstimmen. Wie macht man das? Wie bindet man die IT ein und wie bringt man das Personal auf Linie?

H.J.S.: Nun, natürlich ist es nach einem Kauf immer eine Herausforderung, das neue Unternehmen in die Unternehmensgruppe einzubinden. Das ist bei Captives genauso wie wenn man jetzt als BMW Rover kauft oder bei Daimler-Benz Chrysler übernimmt. Gerade in den beiden Bereichen, die Sie gerade genannt haben, aber auch bei der Integration der Finanzprodukte, ist das sehr aufwendig und kann je nach genauer Lage auch sehr teuer sein und schief gehen. Denn eine Unternehmenskultur, eine neue Mentalität, in eine neue Firma zu bringen, ist immer mit Unsicherheit behaftet. Dem kann man nur begegnen, wenn man umfangreiche Schulungen und ein unternehmensinternes Austauschprogramm einführt. Denn Mentalität kann

man sich nicht vom Papier aus aneignen, sondern muss man erleben. Und wenn das bis zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht funktioniert hat und das alte Personal nicht die neue Mentalität verinnerlicht hat, dann ist diese Integration gescheitert. Dann muss man die Konsequenzen ziehen, auch wenn's manchmal schwer fällt.

B.S.: Und die IT-Integration?

A.K.: Ja gut, da ist es fast genauso. Man übernimmt am Anfang meistens die bestehende IT-Infrastruktur, um das bestehende Geschäft abwickeln zu können. Später kann man dann immer noch, ohne den ganz großen Zeitdruck, den Transfer und die Transformation der IT-Systeme durchführen und alles so gestalten, wie es die Gesamtstrategie und die Zielsetzung vorsehen.

B.S.: Hr. Schmid, Sie haben auch die Integration der Finanzprodukte angesprochen! Wieso kann das problematisch sein?

H.J.S.: Die gesetzlichen Rahmenbedingungen vor Ort sind immer anders und man muss die Produkte individuell anpassen. Jeder Markt hat seine eigenen Spezialitäten bei den Produktregularien, die sich auch auf die IT und das Personal auswirken! Ein Beispiel: Zwar verändert man kaum den Charakter eines Produktes, aber etwa im Credit-Rating sind die Anforderungen immer anders, sodass man immer andere Schnittstellen in der IT bauen muss und falls sie das Personal in diesem Bereich nicht übernehmen, müssen sie aufwendig schulen. Das kostet und dauert! Das mag natürlich keiner.

B.S.: Neben dieser Möglichkeit bietet sich auch die Möglichkeit, nur spezifische Unternehmensteile eines im Zielmarkt etablierten Unternehmens zu kaufen. Wann macht man das und vor allem wieso macht man das? Man könnte ja auch gleich ein Unternehmen ganz kaufen.

H.J.S.: Das kann man schon auch machen, da haben Sie Recht. Aber man kauft ein Unternehmen aus den gerade genannten Nachteilen nicht. Solche Assets hingegen kauft man, wenn man sehr schnell in einen Markt eintreten muss, weil es die Marktbedingungen erfordern oder weil der Hersteller sagt, dass er bereits mit einem Vertragsvolumen starten und nicht komplett von vorne anfangen will. Meistens ist das auf einem so genannten Mature Market so.

B.S.: Der Vorteil ist also nur die Zeit?

H.J.S.: Ja.

B.S.: Und was ist der Nachteil? Den Rest muss man ja auch selbst aufbauen!

H.J.S.: Der Nachteil hängt davon ab, was sie kaufen! Meistens sind das entweder das Front-Office oder das Back-Office. Manchmal sind das auch nur Kunden. Aber egal was sie kaufen gelten zwei Regeln: Erstens muss alles vom ersten Tag an laufen. Alle Systeme, alle Prozesse. Deshalb übernehmen sie meistens erst einmal die vorhandenen Systeme, was aber meistens nicht reicht, um alles abzubilden, weil sie ja nur einen Unternehmensteil gekauft haben. Also müssen sie den Rest mit eigenen Systemen und Prozessen bedienen können. Und das von Beginn an! Sie stehen da unter enormen Zeitdruck, die eigenen Prozesse und Systeme aufzubauen und gleichzeitig die vorhandenen aus der Übernahme mit den eigenen zu verbinden.

B.S.: Und zweitens?

A.K.: Zweitens müssen sie das Ganze langfristig immer in das Gesamtunternehmen integrieren. Das kann auch dauern und viel kosten. Denn sie müssen die Geschäftsprozesse und Systeme harmonisieren und oftmals ersetzen sie die auf lange Sicht durch die eigenen.

B.S.: Wo muss das integriert werden?

A.K.: Die IT, die Geschäftsprozesse, das Personal. Das müssen sie alles einbinden. Deshalb ist das Projektteam von Mitarbeitern des Automobilherstellers bzw. seines Financial Services Headquarter dominiert. Aber es müssen auch geeignete Mitarbeiter des übernommenen Assets in den Transformationsprozess integriert werden, weil es nur so möglich ist, effektiv und effizient die Schnittstellen neu gestaltet. Außerdem brauchen sie beim Personal wieder ihr Schulungssystem, das greifen muss, damit es erfolgreich ist. Bei der IT und den Geschäftsprozessen ist das nicht so leicht. Sie müssen meistens neue Schnittstellen zwischen den IT-Systemen bauen. Da entstehen dann vor allem bei der Datenübertragung zwischen den Systemen Probleme, wenn das nicht richtig gemacht wird! Das betrifft auch die Geschäftsprozesse. Je nach dem, was man gekauft hat, muss man die Geschäftsprozesse erst mal übernehmen. Dazu muss man innerhalb der Prozesse Schnittpunkte haben, damit diese ineinandergreifen können. Außerdem sind das meistens andere Prozesse, die die Captive nicht kennt. Deshalb ersetzt man die Geschäftsprozesse nach und nach, wenn alles halbwegs läuft, durch seine eigenen.

B.S.: Was noch nicht geklärt worden ist, ist die Frage, wie man die geeigneten Assets findet!

H.J.S.: Nun, meistens kauft man die aus Gesellschaften, mit denen am Markt bereits eine Kooperation besteht. Also vom Kooperationspartner des Importeurs oder der Vertriebsgesellschaft. Da kann man die Leute, die Prozesse, die Produkte. Der ganze Start fällt dadurch leichter.

B.S.: Wenn man sich als FS-Gesellschaft jetzt für einen Markteintritt entschieden hat: Wie geht man dann in der Konzeptionierung vor? Hr. Paysen hat gesagt, dass eine Captive immer versucht, das eigene Produktportfolio möglichst vollständig in den neuen Markt zu übertragen, um die Wettbewerbsvorteile zu transferieren und möglichst viel verdienen zu können. Bezogen hat er sich da auf die Gründung einer 100%-igen Tochtergesellschaft. Wie stehen Sie dazu?

H.J.S.: Da kann man nicht widersprechen. Zu ergänzen ist hier aber, dass das auch bei einem Joint Venture der Fall ist. Denn meistens ist der Joint Venture Partner nicht auf Augenhöhe mit der FS-Gesellschaft, weder beim Produktportfolio noch bei den Geschäftsprozessen oder dem Personal. Auch in der IT ist das selten.

B.S.: Und was ist, wenn man eine Non-Captive oder spezifische Assets kauft?

H.J.S.: Nun, wenn man eine Non-Captive kauft, dann können sie ergänzende Leistungen aus deren Portfolio schon übernehmen, wenn sich herausstellt, dass das wirtschaftlich sinnvoller ist. Aber da muss Ihnen dann bewusst sein, dass die komplette Eingliederung komplizierter wird. Denn dann müssen sie neue Schnittstellen in den anderen, transferierten Geschäftsprozessen aufbauen, um die übernommenen Leistungen integrieren zu können. Da wird dann vor allem auch die Gestaltung der Geschäftsprozesse kompliziert, weil da völlig neue Elemente und die Geschäftsprozesse des anderen Unternehmens, die man aber gar nicht so genau kennt, in die eigene Prozessstruktur eingegliedert werden müssen

B.S.: Hr. Kraushaar, Wie schafft man das dann? Also die Integration der übernommenen Prozesse.

A.K.: Sie brauchen das richtige Personal. Entweder haben sie geeignete Mitarbeiter für solche Schnittstellen im Unternehmen, dann können die ins Team geholt werden. Wenn sie die nicht haben, was die Regel ist, dann müssen sie die einkaufen. Das ist teuer, aber meistens besser, als es selbst zu versuchen. Die Vergangenheit hat das gezeigt.

B.S.: Wenn man jetzt keine Geschäftsprozesse übernimmt, muss man ja eigene einführen. Wovon hängt das ab, Hr. Schmid?

H.J.S.: Grundsätzlich versucht man ja sowieso, möglichst Standard-Geschäftsprozesse in allen FS-Gesellschaften im Konzern zu etablieren und lediglich spezielle, lokale Anpassungen vorzunehmen. Das liegt daran, dass eine Standardisierung immer zu Effizienzeffekten führt. Besonders im Kerngeschäft versucht man das natürlich, obwohl gerade da jedes Land seine eigenen Bedingungen hat.

B.S.: Man möchte also einen Wettbewerbsvorteil übertragen?

H.J.S.: So können Sie es zusammenfassen. Entscheidend ist aber, dass es nie zu 100% geht, weil jeder Markt andere Vorschriften mitbringt, die die Geschäftsprozesse und die Produkte beeinflussen. Man muss beides anpassen.

B.S.: Aber wie kann man möglichst viel von den Standards in einen neuen Markt übertragen?

H.J.S.: Ganz einfach, indem sie möglichst viele Prozesse mit möglichst wenigen Veränderungen übernehmen. Aber auch, indem beim Aufbau an den entscheidenden Stellen Mitarbeiter aus der Zentrale sitzen, die auf genau das achten und die Gesellschaft nicht zu sehr lokalisieren lassen und indem natürlich die neuen Mitarbeiter geschult werden.

B.S.: So ein Transfer birgt ja sicher auch Stolpersteine! Hr. Kraushaar, wo sehen Sie da die Risiken?

A.K.: Das hängt alles erst mal davon ab, wie sie eintreten. Vor allem aber von den jeweiligen Gesetzen und Vorschriften in einem Land. Das Risiko, wenn man es so nennen möchte, ist, dass man Wettbewerbsvorteile verliert, weil gerade die Kernprodukte zu stark angepasst werden müssen. Gerade wenn sie die Captive selbst aufbauen, in Eigenregie, kann das passieren, weil sie sich unter Umständen falsch beraten lassen. Wenn sie dagegen jemanden kaufen, dann werden die Mitarbeiter sie selten übers Ohr hauen, weil sie ja mittelfristig ihre Jobs behalten wollen. Außerdem kaufen sie ja auch deren Produkte und Prozesse und sehen somit, was rechtlich erforderlich ist. Sie haben da also vergleichsweise sichere Orientierungspunkte.

B.S.: Bringt also einen Zeitvorteil.

A.K.: Nein, die Transformation oder der Schnittstellenaufbau dauern ja auch, wenn sie das ordentlich machen. Sie wollen ja so wenig wie möglich anpassen. Da muss man dann schon genau analysieren, abwägen, entscheiden und realisieren. Hier wendet man das Prinzip der Bebauungsplanung an.

B.S.: Wie sind die Geschäftsprozesse, also deren Einführung und Gestaltung, in die Markterschließung einzuordnen? Also von der Bedeutung her, aber auch zeitlich? Hr.. Paysen ordnet den Personalbereich sowohl zeitlich als auch von der Bedeutung ganz vorne an.

H.J.S.: Würde ich auch sagen. Aber ich denke, dass gleich nach dem Personal die Geschäftsprozesse kommen. Die beeinflussen die gesamte Gestaltung der IT. Die IT davor zu setzen oder vorher anzugehen, ist damit nicht wirklich sinnvoll. Kommt aber auch auf die Gesamtstrategie an, die man im Unternehmen hat. Man kann auch die Geschäftsprozesse und IT synchron entwickeln.

B.S.: Und wieso ist das Personal wichtiger als die Geschäftsprozesse bzw. zeitlich vor diesen angesetzt?

H.J.S.: Weil am Anfang das Personal die Spezifikationen und Anforderungen für die Geschäftsprozesse und die IT-Infrastruktur formulieren muss. Die hängen natürlich davon ab, ob man was neu gründet und alles schön standardisiert mit den lokalen Anpassungen transferieren kann, oder ob man ein gekauftes Unternehmen eingliedern muss. Die Anforderungen braucht man für eine zielorientierte Entwicklung unbedingt! Weil man sich daran im gesamten Eintritt orientiert.

B.S.: Kann man das auch synchron machen? Also Personal und IT und Geschäftsprozesse aufbauen?

H.J.S.: Ganz synchron nicht, aber man kann das schon nahezu synchron machen, ist dann aber meistens zeit- und damit kostenintensiver und viel Fehleranfälliger, weil schneller Interdependenzen übersehen werden können. Ist also nicht zu empfehlen.

B.S.: Gut, also muss man vorher das Personal zusammenstellen. Und wie soll man das am besten machen?

H.J.S.: Das macht man in der Regel sukzessive. Man entsendet einen Top-Manager, der baut dann um sich herum das Management auf und gemeinsam baut das Management dann das

Personal auf. Kompetenz ist hierbei das zentrale Stichwort! Je nach Anforderung des Markteintritts wird das Personal zusammengestellt.

B.S.: Weil Sie die Gesamtstrategie ansprechen: Wie schätzen Sie den Einfluss der Gesamtstrategie auf die Gestaltung des gesamten Markteintritts an?

H.J.S.: Außerordentlich hoch. Sie ist ja die Grundlage für das gesamte Handeln eines Unternehmens. Ob jetzt Automobilkonzern oder Bank.

B.S.: Kommen wir noch zu einem anderen Bereich des Markteintritts: Den Organisationsstrukturen. Wie werden die aufgebaut? Gibt es da ein klassisches Vorgehen? Hr. Kraushaar?

A.K.: Sie machen da so wenig wie möglich neu und versuchen die Strukturen aus dem Heimatland zu übertragen. Einschränkungen durch spezifische rechtliche Rahmenbedingungen kommen immer vor, etwa in Deutschland, wo sie in der Regel Betriebsräte gründen müssen. Sowas müssen sie dann halt integrieren. Die Eintrittsstrategie beeinflusst das aber auch. Etwa, wenn sie eine Joint Venture gründen oder ein Unternehmen kaufen. Weil da wenigstens kleine Elemente aus dem anderen Unternehmens übernommen werden. Aber welche Organisationsform sie wählen hängt von Hersteller zu Hersteller ab.

B.S.: Sie beide haben bereits angedeutet, dass der Bereich IT-Infrastruktur ebenfalls bei einem Markteintritt ein erfolgskritischer ist. Was meinen Sie damit? Was fällt unter den Bereich IT-Infrastruktur?

A.K.: Der Bereich ist erfolgskritisch. Richtig. Weil er alles abbildet, was sie mit dem Personal an Geschäftsprozessen transferieren und adaptieren. Und ganz allgemein umfasst er alle Netzwerke, Hardware- und Softwarekomponenten, die man in einer Captive braucht, um das Geschäft abwickeln zu können.

B.S.: Man versucht ja, durch IT-Systeme die Effizienz der Geschäftsprozesse zu steigern und am Ende Kosten zu sparen. Gibt es daneben noch andere Ziele?

A.K.: Nun das Grundsätzliche haben Sie gesagt. Aber rein fachlich ist es immer das Ziel, die Kommunikation und den Datenaustausch zwischen den Geschäftsprozessen und Unternehmenseinheiten zu optimieren. Etwa zwischen Front- und Back-Office. Hintergrund ist hier, dass man das für das Monitoring und Controlling unbedingt braucht. Aber auch für den voll-

ständigen Blick auf den Kunden. Die Gesellschaften nennen das den 360-Grad-Blick auf die Kunden.

B.S.: Und wie baut man eine richtige IT-Infrastruktur für eine Captive auf? Was muss man da beachten um erfolgreich zu sein?

A.K.: Im Bereich der IT-Hardware, also den Netzen, Rechnern usw. hat man meistens klare Konzernstandards. Es wird etwa ganz genau gesagt, welche Übertragungsgeschwindigkeit die Netze haben müssen oder welche Herstellermarken bei den Rechnern verwendet werden dürfen. Ein ganz simples Beispiel dazu: Viele sagen, dass sie keine Apple-Produkte haben wollen. Das müssen sie berücksichtigen. Bei den Applikation, also der Software, ist das nicht mehr ganz so klar geregelt. Häufig will jeder Landeschef seine eigene IT, damit genau seine Geschäftsprozesse abgebildet werden. Nur: Viele Prozesse sind in ihrem Kern gleich. Die Vertragsverwaltung etwa. Da ist es am erfolgreichsten, wenn man konzernweit eine Kernlösung hat, die den grundlegenden Geschäftsprozess abbildet und nur noch um landesspezifische, gesetzliche oder regulatorische Komponenten ergänzt wird. Im Bereich Point of Sale bzw. im Front-Office ist das zum Beispiel das Credit-Rating. Das ist überall anders. Aber wenn sie in ihrem Kernsystem eine Schnittstelle vorsehen, dann kann das überall leicht, schnell und effektiv angebunden werden, ohne das ganze Front-Office oder den Point of Sale neu zu erfinden. Sowohl bei den IT-Systemen als auch bei den Geschäftsprozessen. Das hängt beides eng zusammen

B.S.: Also sollte die Strategie in der IT genauso wie bei den Geschäftsprozessen sein: Möglichst viel standardisieren und lokal minimal anpassen?

H.J.S.: Ja. Exakt. Das spart Geld und ist am effektivsten, vor allem wenn das System mal läuft, weil die Wartung weltweit auf dem gleichen Fundament steht. Und dass es das gleiche wie bei den Geschäftsprozessen ist, ist auch klar. Denn die Geschäftsprozesse gestalten im Wesentlichen neben den regulatorischen Anforderungen die gesamten IT-Prozesse, weil die ja durch die IT abgebildet werden müssen.

B.S.: Und welcher Automobilhersteller hat das für seine FS-Gesellschaften so umgesetzt?

H.J.S.: Keiner! Da ist jeder Landeschef ein König, der sich vom Kaiser nicht reinreden lassen will.

B.S.: Also variieren die Anforderungen bei der Implementierung der IT-Infrastruktur dann doch in Abhängigkeit der gewählten Markteintrittsstrategie, weil jeder Landeschef einer FS-Gesellschaft das auf seine Art und Weise machen möchte? Oder spielen die IT-Systeme, die in anderen Konzerngesellschaften existieren auch eine Rolle?

H.J.S.: Das tun sie, ja. Ganz besonders sogar. Da, wenn ein halbwegs konzernweites System existiert, und wenn es nur für eine Region der Fall ist, dann muss am Anfang entschieden werden, ob man das vorhandene System, und wenn es nur in einem ganz spezifischen Teilbereich ist, an die lokalen Gegebenheiten anpasst oder ob es nicht doch sinnvoller ist, ein komplett neues System aufzubauen und zu implementieren, etwa, wenn ein Land in einer Region einen Sonderstatus einnimmt.

B.S.: Und wovon hängt das ab?

H.J.S.: Nun einmal natürlich ganz entscheidend von der Kostenseite her. Man möchte ja so schnell wie möglich seine Investitionen amortisiert und auch in Zukunft möglichst geringe Wartungs- und Instandhaltungskosten haben. Da ist eine Konzernlösung natürlich fast immer im Vorteil. Aber das ist nicht allein die Entscheidungsgrundlage. Denn die Akzeptanz der Mitarbeiter und Anwender ist beim Konzernsystem nicht sicher. Das muss vorher sichergestellt werden, damit am Ende das Gesamtpaket stimmt. Außerdem müssen sie auch schauen, ob etwa, wenn man ein Unternehmen oder Asset gekauft hat, bestehende Verträge entsprechend migriert werden können.

B.S.: Und was ist mit der Markteintrittsstrategie? Ich meine, wenn man eine andere FS-Gesellschaft oder ein Back-Office kauft, dann kauft man ja auch die ganze IT-Infrastruktur mit. Übernimmt man die dann oder passt man die an? Was macht man mit ihr?

H.J.S.: Gute Frage, auf die es aber keine eindeutige Antwort gibt. Man muss von Fall zu Fall entscheiden, ob die erworbene IT-Infrastruktur vollkommen oder teilweise eliminiert und durch eine eigene oder neue substituiert wird. Das hängt vom Lifecycle, der Wartbarkeit ab und wie hoch die Anforderungen an die Schnittstellen sind. Und wie sie als FS insgesamt dazu stehen. Das gilt übrigens auch für Joint Venture. Da bringt der Partner ja auch IT-Infrastrukturen mit.

B.S.: Wenn man sich jetzt zu all den Punkten und Fragen für eine Lösung oder Vorgehensweise entschieden hat, muss man das Ganze ja auch realisieren. Hr. Paysen hat darauf hingewie-

sen, dass eine klassische Pilotierungsphase des Betriebes nicht möglich ist. Fällt die Phase wirklich aus, Hr. Kraushaar? Wie wirkt sich das auf die Implementierung der IT-Infrastruktur aus?

A.K.: Das hängt davon ab, wie Sie sich entschieden haben. Wenn man eine FS-Gesellschaft am Markt oder ein Front-Office als Asset übernimmt, dann ist es am Anfang natürlich besser, die gesamte IT auch mit zu übernehmen. Da der Geschäftsbetrieb einfach problemlos weiter läuft und sie in Ruhe alles analysieren können, somit auch die Anpassungen oder das neue System vorbereiten und im Hintergrund testen. Wenn sie alles neu aufbauen, dann hilft es natürlich enorm weiter, wenn man auf erprobte oder gar standardisierte Systeme aus dem Gesamtunternehmen zurückgreifen kann. Dann reduzieren sich die potentiellen Problemgebiete, die ohne Pilotierung auftreten können, wenn man ein komplett neues System einführt. Aber grundsätzlich ist das in der IT soweit geregelt, dass sie dies vor dem Start durch interne Tests oder sogenannte Dry Runs absichern.

B.S.: Wir haben jetzt viel über IT, Geschäftsprozesse und Personal gesprochen, weil das im Markteintritt ganz entscheidende Segmente sind, die erfolgreich aufgebaut werden müssen. Aber darüber hinaus muss sich die Captive ja auch irgendwo physisch ansiedeln! Das muss ja sogar noch vor dem Personalaufbau geregelt sein, oder? Wo geht man denn da hin? Ist das von der Eintrittsstrategie abhängig?

H.J.S.: Nun, das kann in der ersten Phase, in der das Management aufgebaut wird, auch noch synchron ablaufen. Aber spätestens, wenn man die IT-Infrastruktur aufbaut, den physischen Teil, muss der Standort stehen. Wo der dann ist, hängt in der Tat davon ab, wie man in den Markt eintritt. Wenn man natürlich eine Tochtergesellschaft vollkommen neu aufbaut, ohne Partner, dann hat man natürlich freie Wahl, rein theoretisch. In der Regel schaut man nämlich, dass man zusammen an einem oder zumindest in der Nähe des Standorts der Vertriebsgesellschaft ist.

B.S.: Und beim Kauf von einer Non-Captive oder wenn man ein Joint Venture eingeht?

H.J.S.: Wenn man eine komplette FS-Gesellschaft übernimmt, dann übernimmt man auch normal den Standort. Da eine Standortsuche und ein Umzug natürlich viel Geld kosten, kann es in dem Fall besser ausgegeben werden. Und bei einem Joint Venture kommt es darauf an, was man für einen Partner hat. Da kann man natürlich an seinem Standort die neue Gesellschaft aufbauen oder gemeinsam einen Neuen suchen.

B.S.: Wenn man Assets kauft?

H.J.S.: Dann hängt das davon ab, welche das sind. Kunden bzw. Verträge sind natürlich nicht an einen Standort gebunden, aber wenn ein Back-Office übernommen wird, dann kann es natürlich sein, dass man das mitsamt Personal und Immobilie übernimmt. Man kann aber auch nur das IT-System und das Personal übernehmen, also die Applikation ohne physische Komponenten. Da kann man dann schon wieder den Standort selbst wählen.

B.S.: Im Vergleich zum Aufbau des Personals, zur Konzeptionierung der Geschäftsprozesse und zum Aufbau der IT ist die Standortwahl aber nicht so bedeutend.

H.J.S.: Richtig. Natürlich lässt sich da auch Geld sparen, aber im Vergleich zu den anderen Segmenten ist das im täglichen Geschäft kaum erfolgsentscheidend, weil ja kein direkter Kundenkontakt im Tagesgeschäft besteht.

B.S.: Was aber erfolgsentscheidend ist, ist der Roll-Out des Geschäfts. Weil sonst kein optimaler Start möglich ist und das Geschäft nicht richtig anlaufen kann.

A.K.: Richtig.

B.S.: Was ist notwendig, damit der erfolgreich gestaltet werden kann.

A.K.: Die Grundlage wird schon weit vor dem eigentlichen Roll-Out gelegt. Nämlich dann, wenn in der Vorbereitungsphase das Management und das zuständige Personal die einzelnen Anforderungen und Spezifikation formulieren. Weil nur dann kann in der Realisierung auch effektiv gearbeitet werden, weil das Team in der Umsetzung eine klare Vorgabe hat, an der es sich orientieren kann und an dem man die eigene Leistung dann überprüfen kann. Außerdem ist es eine wesentliche Komponente, wenn man auf ein standardisiertes Roll-Out-Verfahren zurückgreifen kann, das in so genannten Booklets beschrieben wird. Da kann sich dann das Management an einem optimierten Vorgehen orientieren und kommt nicht in die Versuchung, den Roll-Out überhastet durchzuführen oder Fehler zu wiederholen, die andere Tochtergesellschaften schon einmal gemacht haben.

B.S.: Und was ist, wenn sich die Rahmenbedingungen während der Realisierung verändern? Wenn also die Anforderungen und Spezifikationen sich ändern? Dann ist ein erfolgreicher Roll-Out ja auch betroffen.

A.K.: Richtig, aber dann ist die Realisierung sowieso nicht erfolgsversprechend. Weil wenn sich seit der Definition der Anforderungen und Spezifikationen Grundlegendes ändert, dann muss man die gesamte Strategie anpassen, ob es jetzt kleinere Details oder größere, zusammenhängende Segmente sind. Es hängt auch immer davon ab, ob es rechtliche oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen sind, wie beim Eintritt von VW FS in Portugal, die sich ändern oder ob es organisatorische Komponenten wie Geschäftsprozesse sind und was für Veränderungen.

B.S.: Wir haben uns bis jetzt viel über den Markteintritt und die Vorbereitung der Captive unterhalten. Über die Marktbearbeitung, die ja auch ein nicht unwesentlicher Teil der Markterschließung ist, dagegen noch überhaupt nicht.

H.J.S.: Eine Captive hat auch in der Regel keine eigene Marktbearbeitungsstrategie, nach der sie handeln könnte.

B.S.: Aber dennoch arbeitet ja die Captive auf dem Markt mit verschiedenen Akteuren zusammen.

H.J.S.: Ja, natürlich tut sie das. Aber was ich damit sagen möchte, ist, dass eine Captive die Vertriebsgesellschaft oder den Importeur bei der Umsetzung deren Strategie unterstützt, aber keine eigene Strategie verfolgt, wie sie den Markt bearbeiten möchte.

B.S.: Und wie unterstützt die Captive den Vertrieb bzw. den Importeur genau? Die wollen ja in erster Linie verkaufen, verkaufen, verkaufen.

H.J.S.: Ja normaler Weise versucht sie, durch auf den Markt angepasste Finanzprodukte und Finanzierungskonditionen den Absatz zu stützen, dabei aber noch selbst Gewinn zu erwirtschaften. Häufig bildet die Captive auch die Händler aus, damit die am Point of Sale auch die Produkte erklären können und in der Lage sind, sie aktiv zu verkaufen. Weil erst, wenn die Captive-Produkte, ob jetzt das Leasing oder die Versicherung, verkauft werden, macht die Captive ja auch Umsatz und am Ende Gewinne. Deshalb bietet die Captive auch oft Prämiensprogramme an, um die Händler zu motivieren, die Captive-Produkte zu verkaufen oder extra Marketing-Kampagnen, um den Absatz in die Höhe zu treiben. Und wenn es mal konjunkturell schlecht läuft, kann auch der Handel selbst mit günstigen Konditionen in der Finanzierung gestützt werden und so das Händlernetz erhalten werden. Da dies auch langfristig wichtig ist, wenn man als Hersteller weiterhin die Kunden erreichen will. Die Finanzierung wird gestützt

und so das Händlernetz erhalten. Weil auch das langfristig wichtig ist, wenn man die Kunden weiterhin als Hersteller erreichen will.

B.S.: Eine klare Strategie ist das wirklich nicht.

H.J.S.: Nein, hab ich ja gesagt. Die Captive konzentriert sich sehr darauf, Vertrieb und Handel zu unterstützen. Aber ohne selbst einer großen Strategie zu folgen.

B.S.: OK, nach meinen Unterlagen haben wir mit der Marktbearbeitung zum Abschluss die wesentlichen Inhalte zum Markteintritt besprochen. Ich möchte zum Abschluss des Gesprächs noch auf eine ganz besondere Markteintrittsform zu sprechen kommen, die sich einer FS-Gesellschaft bietet: Der Gründung einer Non-Captive. Gerade seit der Gruppenfreistellungsverordnung von 2002 ist das in Europa eine ganz besondere Eintrittsform, die sich da bietet.

A.K.: Zu diesem Thema kann ich Ihnen nichts sagen.

B.S.: Hr. Schmid?

H.J.S.: Ja, das ist sie. Aber auch weltweit!

B.S.: Wann bietet es sich überhaupt an, so in einen Markt einzutreten? Die Vorteile einer eigenen Tochtergesellschaft sind doch eigentlich sehr dominant.

H.J.S.: Richtig. Sind sie. Aber halt nicht immer, nicht bei jeder Marktsituation und nicht bei jeder Gesamtstrategie des Herstellers.

B.S.: In welcher Situation bietet sich das denn an?

H.J.S.: Dann, wenn ein Hersteller in einem Land noch keine eigene Vertriebsgesellschaft hat. Weil er sich dann mit seiner FS-Gesellschaft nicht zwangsläufig auf die eigene Märkte konzentrieren muss.

B.S.: Aber ist das nicht ein großer Nachteil für die Gesamtstrategie des Konzerns? Grundsätzlich möchte man doch immer möglichst viele Fahrzeuge absetzen und eine Non-Captive hat ja gewisse Nachteile gegenüber einer Captive. Geringere Kundenbindung, Wiederverkaufszyklen, Kundenmanagement, um jetzt nur einige aufzuzählen.

A.K.: Sie haben das jetzt schon fast selbst beantwortet.

B.S.: Wie bitte?

H.J.S.: Ich erkläre es Ihnen: Das ist nämlich ein zweischneidiges Schwert, was wir hier besprechen! Grundsätzlich haben Sie schon Recht, wenn Sie sagen, dass möglichst viele eigene Fahrzeuge verkauft werden sollen. Die Multimarkenstrategie einer Non-Captive spricht natürlich dagegen, aus den Gründen, die Sie genannt haben, aber auch, weil sie die gezielte Absatzförderung der Marke durch Finanzierungskonditionen weniger präzise betreiben können. Sie müssen aber beachten, dass sie damit insgesamt den gesamten Absatzmarkt erreichen können

B.S.: Das ist jetzt die eine Seite, nehme ich an?

H.J.S.: Ja. Die andere ist, dass sie mit einer Multimarkenstrategie, wenn sie ein Multimarkenkonzern wie Volkswagen, Fiat-Chrysler oder General Motors sind, auch alle anderen Konzernmarken fördern können und so den Absatz aller Konzernmarken und so den Gesamtabsatz des Konzerns. Sie können bei VW damit bis zu 12 (!) Marken am Absatzmarkt pushen. Die geringere Bindung an eine Marke können sie also durch den breiteren Absatz aller Konzernmarken wettmachen.

B.S.: Aber um eine Non-Captive zu sein, muss man per Definition auch Fremdmarken finanzieren, beispielweise als FGA (Fiat) einen BMW.

H.J.S.: Wenn sie als VW FS einen Skoda oder Audi finanzieren, dann ist das auch Fremdmarkenfinanzierung, weil das eben keine Volkswagen sind. Das ist jetzt sehr abstrakt, weil sie zum gleichen Konzern gehören, aber Skoda ist Skoda und nicht Audi, Volkswagen oder Seat.

B.S.: OK, verstehe. Man beschränkt sich dann aber trotzdem nicht nur auf die Konzernmarken, oder?

H.J.S.: Nein, natürlich nicht. Denn eine Non-Captive hat ja immer als erstes Ziel möglichst profitabel zu sein. Und da wäre es dann schon sehr eigenartig, wenn man freiwillig auf Umsatz verzichten würde.

B.S.: Wie ist das mit der Integration in das Gesamtunternehmen? Ich denke mir, dass das etwas anders ist, als bei einer Captive.

H.J.S.: Rein von der strukturellen Einbindung hängt das von der Konzernstruktur und der rechtlichen Situation in dem Land ab. Je nach dem ist das mehr oder weniger kompliziert. Auf operationaler Ebene ist das aber generell einfacher, weil sie einen geringeren Integrationsaufwand haben, gerade was das Personal betrifft, aber auch die IT-Infrastruktur und die Geschäftsprozesse. Zwar versuchen sie schon auch die Wettbewerbsvorteile möglichst zu kopieren, aber man ist nicht so darauf fixiert, alles genauso zu machen wie eine Captive. Weil sonst kann man ja auch gleich eine solche gründen.

B.S.: Wie äußert sich der geringere Integrationsaufwand beim Personal genau?

H.J.S.: Sie konzentrieren sich bei der Integration weniger auf die Vermittlung der Unternehmenskultur einer Marke sondern eher auf die fachliche Ausbildung der Mitarbeiter, sodass sie für alle Marken die gleiche Leistungsqualität erbringen können.

B.S.: Dann ist es aber auch notwendig, schon im Projektteam Mitarbeiter aus allen Konzernmarken dabei zu haben. Weil sonst können in der Konzeptionierung der Geschäftsprozesse ja nicht die einzelnen Anforderungen der Marken berücksichtigt werden können.

H.J.S.: Ja das ist richtig. Aber bedenken Sie, dass die Geschäftsprozesse sich innerhalb eines Konzerns oftmals nur marginal unterscheiden, genauso wie das Produktportfolio. Normalerweise unterscheiden sich die Produkte sogar gar nicht, sondern heißen nur anders. Das können sie sogar beibehalten, weil ein Produktname nur auf der Oberfläche abgebildet wird, im Hintergrund jedoch die gleichen Prozesse ablaufen. Nehmen Sie eine einfache Kasko-Versicherung. Die heißt bei der Marke X zum Beispiel F-Versicherung und bei Marke Y im gleichen Konzern T-Versicherung. Aber eigentlich ist es das gleiche Produkt, das den gleichen Geschäftsprozess im Hintergrund hat. Was müssen sie da schon groß für Unterschiede berücksichtigen.

B.S.: Ok, das verstehe ich. Also muss auch die IT kaum verändert werden, weil die gleichen Geschäftsprozesse abgebildet werden?

A.K.: Nun, hier kann ich Ihnen die Frage auch wieder beantworten. Die IT ist hier der größte Streitpunkt. Mir sind keine Konzerne bekannt, die in allen ihren FS-Gesellschaften die gleichen Systeme verwenden, geschweige denn bei all ihren Marken. Sie müssen sich das so vorstellen, dass man bei 5 Marken in einem Konzern auch 5 verschiedene Systeme hat. Das liegt daran, dass die Marken nach und nach aufgekauft wurden und alle Marken ihre eigenen IT-

Systeme mitbringen. Und eine Harmonisierung innerhalb des Konzerns ist vor allem aus politischen Gründen sehr schwer. Da will jede Marke so eigenständig wie möglich sein und sich so wenig wie möglich „von oben“ reinreden lassen, wie sie ihre Geschäfte abzuwickeln hat.

B.S.: Was heißt das für den Aufbau der IT-Infrastruktur in einer Non-Captive, die von einer Captive gegründet wird?

A.K.: Da haben sie die Wahl, ob das System einer Marke verwendet wird oder ob ein komplett neues für die Non-Captive entwickelt wird. Häufig entwickeln sie ein ganz neues, weil sie sich damit intern einen Haufen Ärger ersparen. Kostet dann zwar mehr, aber sie haben ihre Ruhe und keine Grabenkämpfe, die das gesamte Projekt scheitern lassen können.

B.S.: Gut, dann bin ich mit meinen Fragen zum allgemeinen Teil am Ende! Haben Sie noch etwas hinzu zu fügen?

A.K.: Nein, wenn Sie keine Fragen mehr haben, dann habe ich auch alles gesagt.

H.J.S.: Dem schließe ich mich an.

B.S.: Sehr gut. Hr. Schmid, darf ich Ihnen noch ein paar wenige Fragen zur Markterschließung in den USA stellen?

H.J.S.: Können Sie.

B.S.: Vielen Dank! Meine erste wäre, wie Sie damals genau involviert waren. Also welche Position hatten sie bei BMW und beim Markteintritt inne und welche Aufgaben haben Sie wahrgenommen?

H.J.S.: Mein Position war Hauptabteilungsleiter in der Stabstelle für den Aufbau der FS-Gesellschaften mit direkter Berichtslinie zur Bereichsleitung. Verantwortet habe ich die Bereiche IT-Infrastruktur und Aufbau- / Ablauforganisation der FS-Gesellschaften. Davor war ich CIO der BMW Bank Deutschland.

B.S.: Gut. Meine erste inhaltliche Frage ist, wie das Projektteam damals zusammengestellt gewesen ist und was die Gründe für die Zusammenstellung gewesen sind.

H.J.S.: Also das Team war schon sehr von BMW-internen Mitarbeitern dominiert, ganz einfach, weil diese BMW-Mentalität in allen Bereichen so stark vorausgesetzt wird. Auch heute

17

noch. Man will nicht, dass Außenstehende diese besondere Kultur verwässern. Deshalb war es damals so und ist es auch heute noch, dass die kritischen Projekte immer vollständig von BMW kontrolliert werden.

B.S.: Was bedeutet das für das Personal, dass mit dem Back-Office „gekauft“ worden ist? Die neuen Mitarbeiter haben die Mentalität ja nicht.

H.J.S.: Nein, die hatten sie nicht. Und sie hätten sie auch niemals verinnerlicht. Da waren wir alle überzeugt von. Aber man hat sich aus anderen strategischen Gründen, die ich hier aber nicht näher ausführen darf, dafür entschieden, einen Großteil Mitarbeiter nicht zu übernehmen.

B.S.: Sie haben alle Mitarbeiter entlassen?

H.J.S.: Nein, das auch wieder nicht. An den wichtigsten Schnittstellen haben wir die Mitarbeiter übernommen.

B.S.: Welche wären das?

H.J.S.: Das darf ich Ihnen leider nicht sagen.

B.S.: Schade. Wenn sie aber nahezu alle Mitarbeiter entlassen haben, haben sie ja auch fast alle neu einstellen müssen. Die haben sicher auch nicht die BMW-Mentalität mitgebracht!

H.J.S.: Natürlich nicht, aber die waren nicht vorbelastet. Für die neuen Mitarbeiter haben wir natürlich ein umfassendes Schulungsprogramm aufgebaut, damit sie fachlich alles lernen und die BMW-Mentalität kennenlernen und verinnerlichen. Manche wurden für einen gewissen Zeitraum ins Headquarter nach München entsandt.

B.S.: Wie genau haben sie das gemacht.

H.J.S.: Zum einen haben wir alle Key-User nach München gebracht und dort ausgebildet. Das hat wunderbar funktioniert. Gleichzeitig haben wir auch ein Train-the-Trainer-Programm aufgebaut, damit alle weiteren neuen Mitarbeiter in den USA direkt ausgebildet werden können. Wir haben den Key-Usern also beigebracht, wie sie nicht nur das fachliche sondern auch die BMW-Kultur an neue Mitarbeiter und Kollegen vermitteln können, damit die Captive durch und durch ein BMW-Unternehmen wird.

B.S.: Ich schließe daraus, dass auch im Produktportfolio und bei den Geschäftsprozessen eher keine Kompromisse eingegangen worden sind?

H.J.S.: Im Team haben wir natürlich sehr genau auf die einzelnen Produkte und Prozesse geschaut, bevor wir sie transferiert haben. Das ist schon deshalb notwendig gewesen, weil man das alles ja an den Markt anpassen musste. Aber unterm Strich haben wir fast alle Produkte und die dazugehörigen Prozesse transferiert.

B.S.: Fast alle heißt, dass einige wenige nicht transferiert worden sind.

H.J.S.: Richtig. Wir haben alle geprüft, ob sie profitabel sind und wie sie sich ins Back-Office integrieren lassen. Bei der Prüfung im Versicherungsbereich haben wir dann festgestellt, dass es langfristig profitabler ist, wenn wir das mit einem externen Partner machen. Deshalb haben wir das dann mit der Liberty Mutual Insurance zusammen gemacht. Bis heute ist das die richtige Entscheidung gewesen. Alle anderen Prozesse und Produkte haben wir angepasst und integriert.

B.S.: Gab es etwas neues, das sie eingeführt haben?

H.J.S.: Im Remarketingbereich gibt es in den USA die Besonderheit, dass Gebrauchtwagen nach dem Leasing versteigert werden. Das war für BMW natürlich komplettes Neuland, weshalb wir uns auch nicht in der Lage sahen, einen effizienten Geschäftsprozess aufzusetzen. Wir haben deshalb mit den Händlern und der Vertriebsgesellschaft zusammen Auktionshäuser gesucht, mit denen wir das dann zusammen gemacht haben. Selbst hätten wir das nicht geschafft und am Ende sind die Händler mit dieser Lösung auch zufriedener gewesen.

B.S.: Ein ganz wesentlicher Aspekt ist auch der Aufbau der IT-Infrastruktur. Wenn man bedenkt, dass BMW überall das eigene einführen möchte, dann gilt das sicher auch für die IT.

H.J.S.: Das hätte BMW gerne, dass sie das können, aber weder damals noch heute hat BMW ein Standard-IT-System für seine FS-Gesellschaften. Also konnten wir gar kein IT-System transferieren.

B.S.: Aber die Zeit, etwas eigenes zu entwickeln, war sicherlich auch nicht da! Immerhin hat man das Back-Office gekauft, damit der Eintritt schneller geht.

H.J.S.: Richtig. Deshalb haben wir ein System für das Front-Office in den USA gekauft. Das hat das ganze Projektteam vor sehr große Schwierigkeiten gestellt, weil man zwei völlig neue Systeme verstehen und die dazu auch noch schnell miteinander verbinden musste. Und dann kommt noch hinzu, dass die Versicherungsgesellschaft an den relevanten Schnittstellen angebunden werden musste und die Auktionshäuser. Das wäre fast gescheitert, weil das ganze so hoch komplex gewesen ist, aber natürlich eigentlich keine Zeit da war, sich da großartig zu verträdeln.

B.S.: Wie haben sie das dann doch noch erfolgreich hinbekommen?

H.J.S.: Sehr wichtig ist ein professionelles und integriertes Projektmanagement, eine perfekte Bebauungsplanung, die die Integration der Systemkomponenten sicherstellt und eine stufenweise Inbetriebnahme der einzelnen Systemteile.

B.S.: Gut, das waren dann auch meine Fragen zum Markteintritt von BMW in den USA. Möchten Sie noch etwas hinzufügen?

H.J.S.: Nein, wenn für Sie alles klar ist, dann nicht.

B.S.: Dann sage ich vielen Dank für Ihre Zeit und Bereitschaft, meine Fragen so ausführlich zu beantworten.

A.K.: Gerne. Ich wünsche Ihnen noch viel Erfolg bei Ihrer Arbeit!

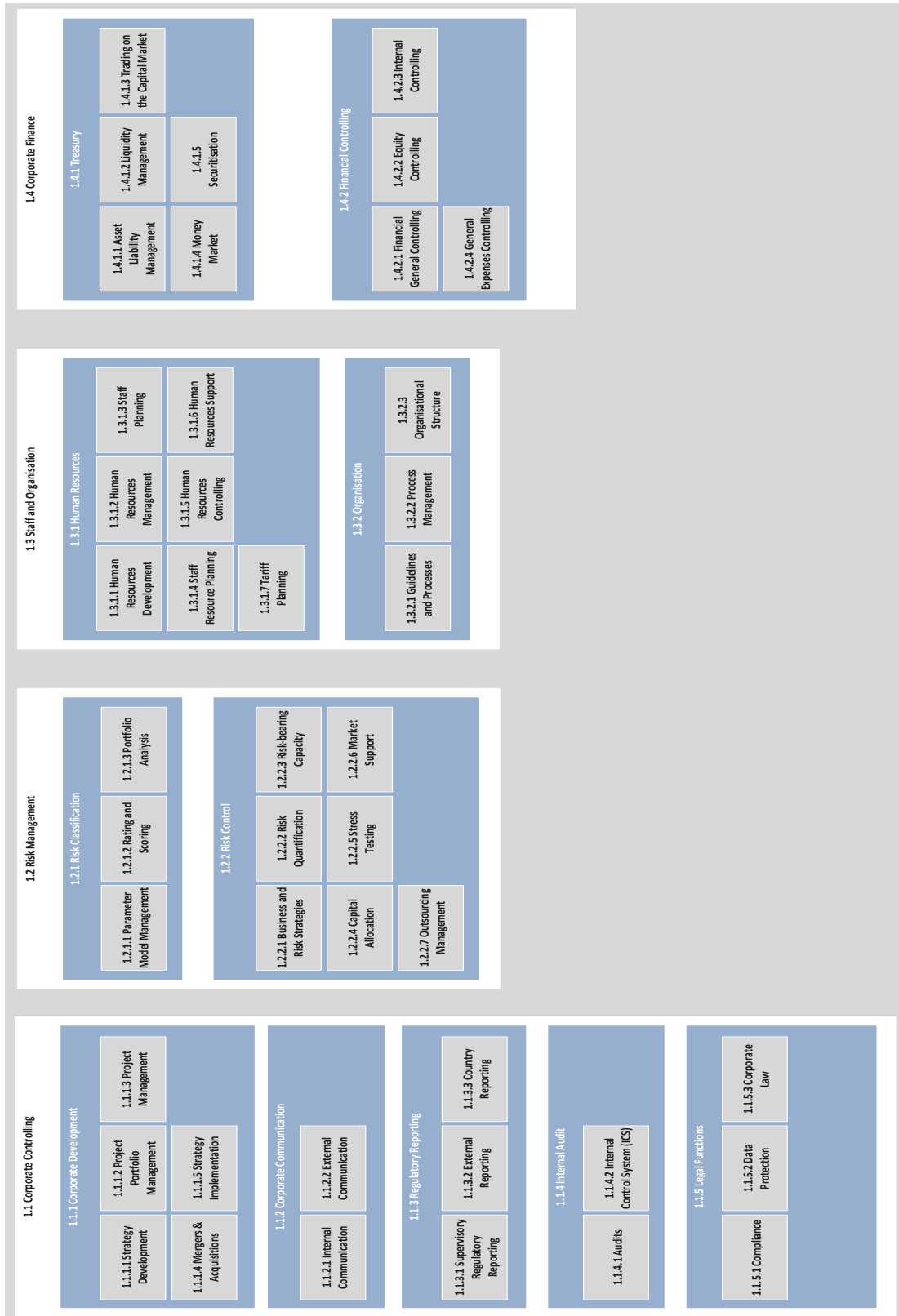
Freigabe des Interviews

- Das Interview wird am 03.08.2014 zur Verwendung im Rahmen der Masterarbeit: *Marterschließung von Captive Automotive Financial Services: Illustriert am Markteintritt des BMW Financial Services in den USA* frei gegeben.
- Das Interview wird in dieser Form an die Arbeit angehängt.
- Das Interview darf ausschließlich im Rahmen dieser Arbeit verwendet werden.

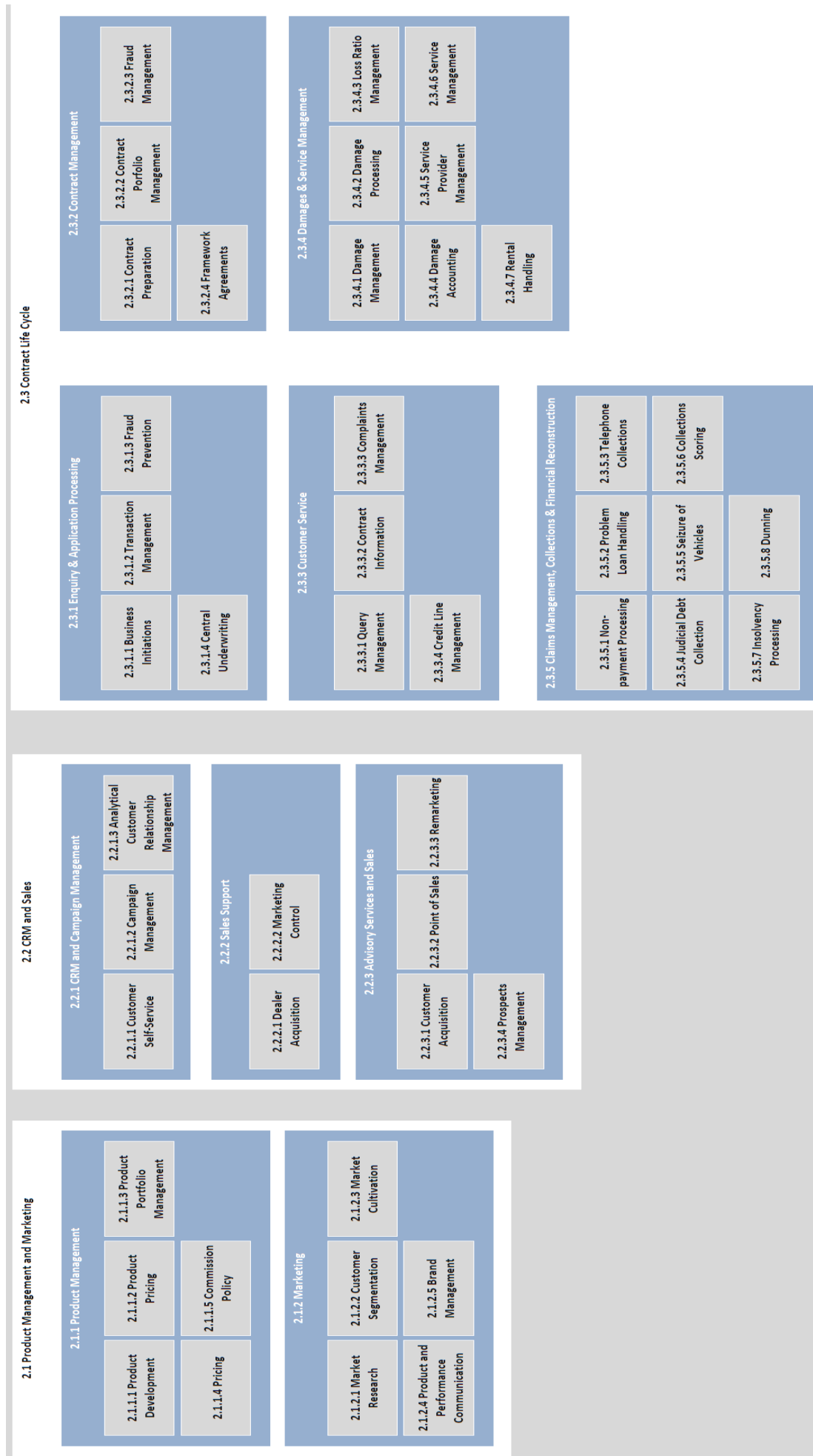


(Hans-Joachim Schmid, Partner Senacor)

D Volkswagen Financial Services Domänen-Modell

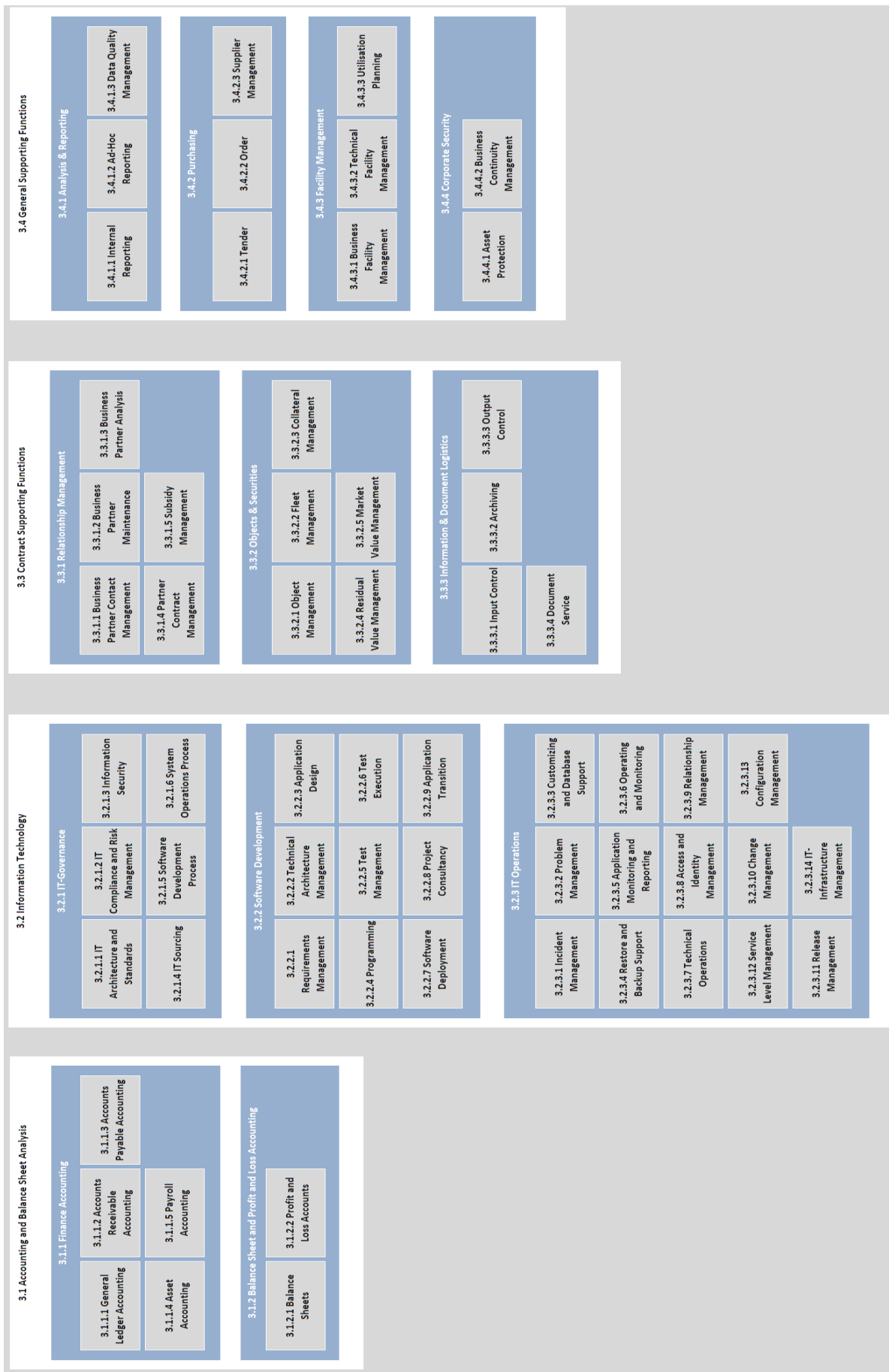


[Quelle: Senacor Technologies (2014c)]



[Quelle: Senacor Technologies (2014c)]

[Quelle: Senacor Technologies (2014c)]



E EAM (Enterprise Application Management) als pragmatisches Steuerungsinstrument. Lösungsansatz der IT-Bebauungsplanung



EAM als pragmatisches Steuerungsinstrument

Lösungsansatz der IT-Bebauungsplanung

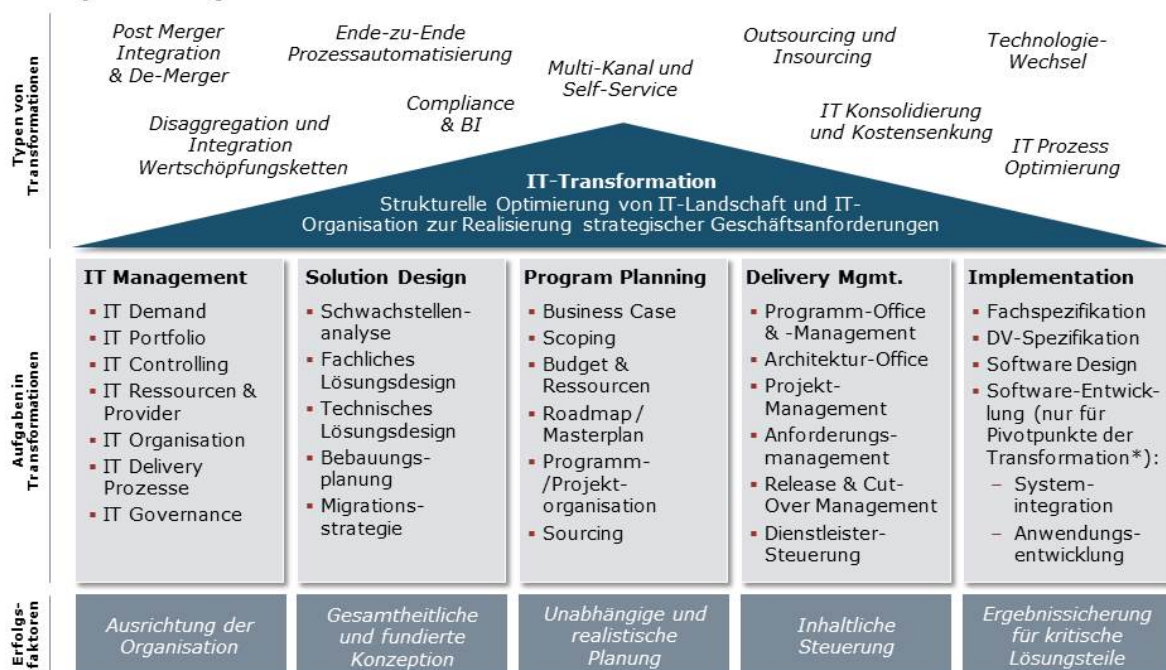
München, 10.04.2014

Senacor Technologies AG



LEISTUNGSSPEKTRUM SENACOR

Senacor plant und steuert IT-Transformationen für Unternehmen mit komplexen Systemlandschaften



Senacor Technologies AG

4

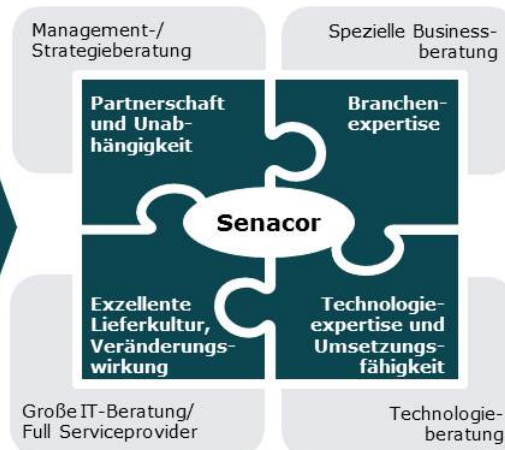
[Quelle: Senacor Technologies (2014b)]

Wir kombinieren bei Transformationsbedarf das Beste aus mehreren Beratungskonzepten, um Risiken abzusichern und effektiv zu liefern

Kernkompetenzen Senacor

Genaueres Verständnis Business Operations, Produkte u. Prozesse	✓
Pragmatische IT-Architektur in Kenntnis Fachanforderungen und von marktgängigen Standardprodukten	✓
Schnelles Finden und Gestalten effektiver Lösungen auf Management- und Fachexperten-Ebene	✓
Exzellentes Delivery Management mit "Tiefensteuerung" in Großprojekten	✓
Technische Lösungsfähigkeit für zentrale Probleme aus eigener Umsetzungserfahrung	✓

Kompetenz-Mix



Eine konsequent durchgeführte erweiterte Bebauungsplanung ermöglicht die Harmonisierung, Transparenz und ganzheitliche Ausrichtung der IT

Typische Ausgangssituation

- **Vielzahl** an Projekten mit **isolierten Architekturansätzen** und **vernachlässigten Abhängigkeiten**
- **Unzureichende Transparenz**
- **Fehlende Harmonisierung** und **koordinierte Bebauungsplanung**
- **Isolierte Migrationsplanung**
- **Eingeschränkte ganzheitliche Sicht**
- **Fehlende Grundlage** zur übergreifenden **Projektsteuerung**



Typische Zielsetzung

- **Vollständige Transparenz** über die **Ist- und Zielbebauung**
- **Ganzheitlicher Ansatz**, der **einfach und pragmatisch** umsetzbar ist
- Bebauungsplanung als **Werkzeug zur Projektsteuerung** und **Entscheidungsfindung**
- **Senkung der Projektrisiken** (insb. in Bezug auf Integrationen)
- **Einhaltung** von **Budget, Time und Quality**



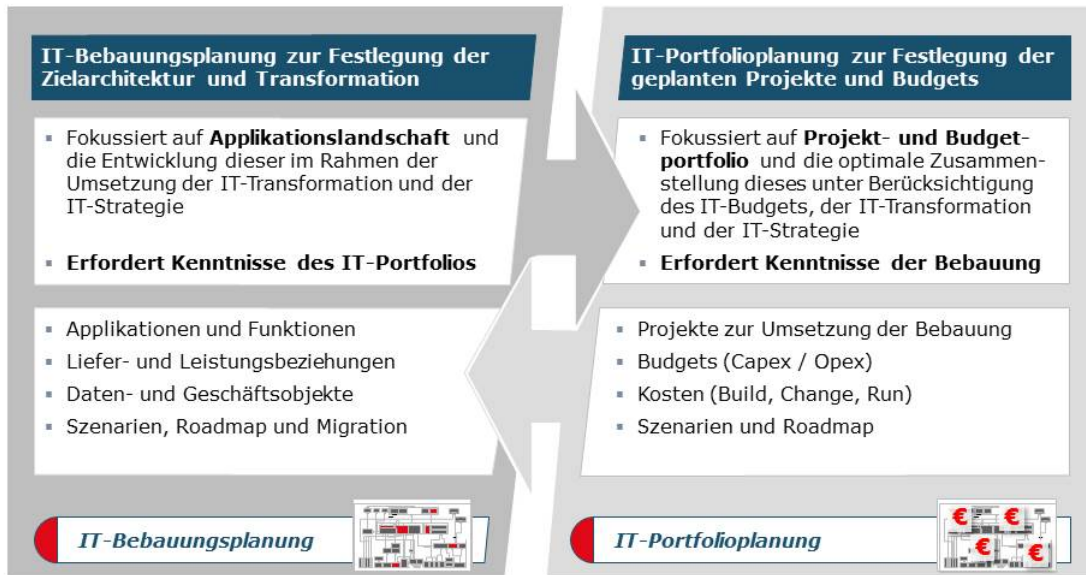
IT-Bebauungsplanung

1. Projektsteuerung und fachliche/ inhaltliche Ausgestaltung über Applikationsportfolio
2. Ableitung Projektportfolio

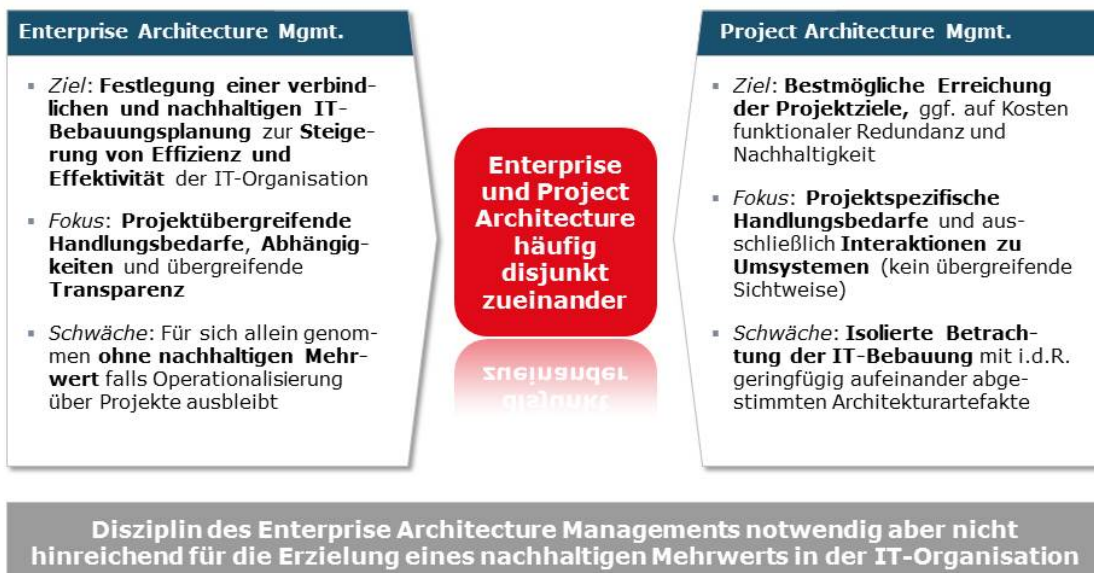
Die Bebauungsplanung als zentrales Werkzeug der Architektur ist die Basis zur effizienten und effektiven Ausrichtung der IT

[Quelle: Senacor Technologies (2014b)]

IT-Bebauungsplanung und IT-Portfolioplanung bedingen sich gegenseitig und erfordern eine enge und nachhaltige Verzahnung

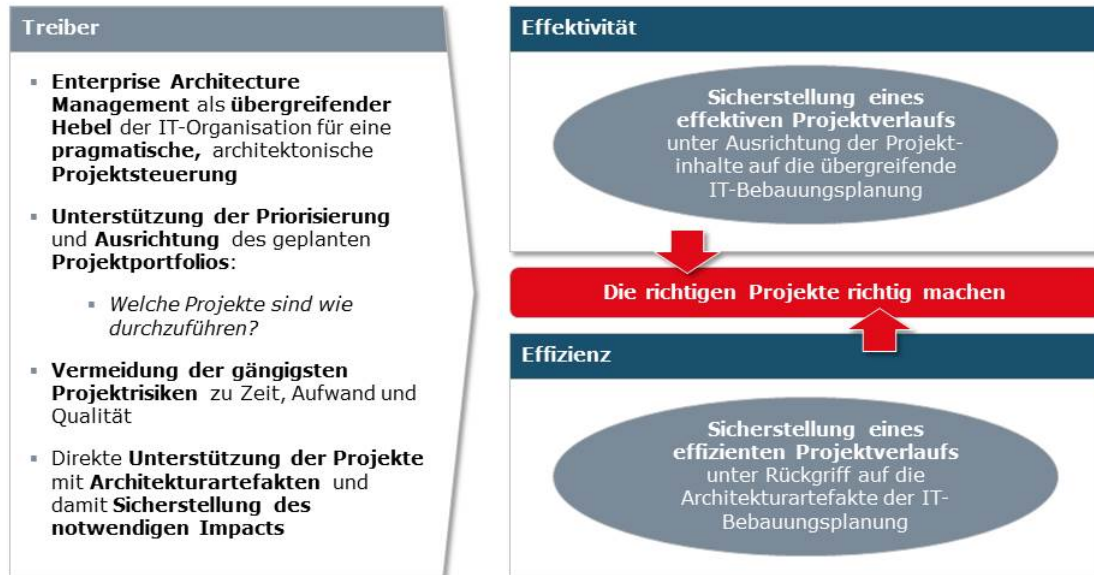


IT-relevante Business-Ziele nur erreichbar, wenn Enterprise und Project Architecture aufeinander ausgerichtet und miteinander integriert sind

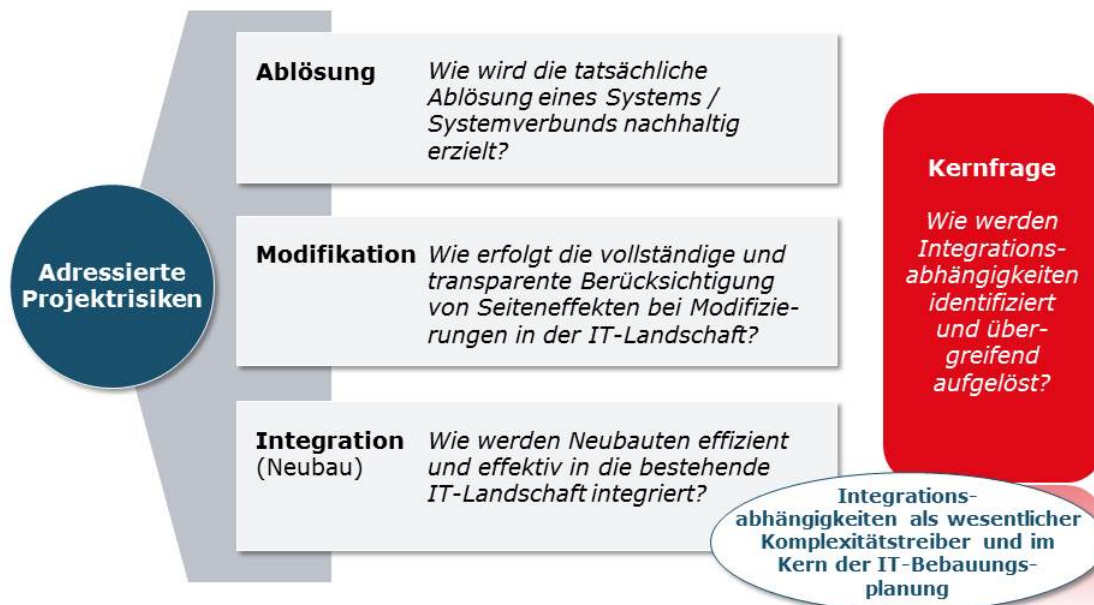


[Quelle: Senacor Technologies (2014b)]

Enterprise Architecture Management als pragmatisches Steuerungsinstrument mit erforderlichlichem Impact in das Projektgeschäft



Häufigste Projektrisiken liegen in der Unterschätzung der Integrationsaufwände und der damit verbundenen Komplexität



[Quelle: Senacor Technologies (2014b)]

Schulausbildung

09/1999 – 06/2009 **Ignaz-Günther-Gymnasium, Rosenheim**
Abschluss des Abiturs

Studienverlauf

10/2009 – 09/2012 **Ludwig-Maximilians-Universität, München**
Bachelor-Studiengang Geographie

- Nebenfach: Betriebswirtschaftslehre
- Interessenschwerpunkte: Standort- und Netzwerkentwicklung
- Titel der Bachelorarbeit:
Die Entwicklung eines dezentralen globalen Produktionsnetzwerkes:
Eine Fallstudie zur Internationalisierung der ZEPPELIN Systems GmbH

Ab 10/2012 **Universität Wien**
Masterstudiengang Geographie

- Schwerpunktmodul: Wirtschaftsgeographie
- Regionalschwerpunkt: Asien
- Wahlfach: Betriebswirtschaftslehre
- Interessenschwerpunkte: Standort- und Regionalentwicklung, Internationalisierung und Globalisierung
- Titel der Masterarbeit:
Markterschließung durch Captive Automotive Financial Services – illustriert am Markteintritt des BMW-Financial Service in den USA

Weitere Qualifikationen

Sprachen **Deutsch:** Muttersprache
Englisch: fließend in Wort und Schrift

EDV Sehr gute Kenntnisse in MS Excel, MS PowerPoint, MS Word
Gute Kenntnisse in ArcGIS
Grundkenntnisse in SPSS, GeoDa