

Wettbewerbssituation in der Auto-Leasing-Branche

Im Rahmen des Projektstudiums – einer Einrichtung des Lehrstuhls BWL-Planung, Organisation und Personalwirtschaft an der Universität GH Duisburg – haben Studenten des Hauptstudiums die Möglichkeit genutzt, einen spezifischen Problembereich des Fachgebietes „Strategische Unternehmensführung“ theoretisch zu vertiefen und in einem Aktionsforschungsprogramm in Zusammenarbeit mit einem namhaften Partnerunternehmen die erworbenen Kenntnisse in der Praxis – hier konkret in der Auto-Leasing-Branche – zur Anwendung zu bringen. Als eine Untersuchungsmethode wurden Führungskräfteinterviews (meist auf Geschäftsführungsebene) bei den Unternehmen der Auto-Leasing-Branche durchgeführt. Die dabei interviewten Unternehmen decken einen Marktanteil von über 80 % der Branche ab.

Die Ergebnisse der Untersuchung zur Wettbewerbssituation in der Auto-Leasing-Branche sind in einer Studie dokumentiert (140 Seiten, 42 Schaubilder). Nachfolgend ist auszugsweise ein Ausschnitt aus der Studie abgedruckt, der über die Wettbewerbsstruktur informieren soll.

Zur Strukturierung der Autoleasingbranche wurde eine grundsätzliche Unterscheidung nach herstellerabhängigen (HAL) und herstellerunabhängigen Leasingunternehmen (HUL) zugrundegelegt. Mit $\frac{2}{3}$ Marktanteil (PKW Bestand: 545 000) sind die HAL deutlich überlegen (Bestand HUL: 305 100 PKW). Lediglich die ALD und die DALG können aufgrund ihrer Größe als branchenweite Konkurrenz angesehen werden. Der geringe Marktanteil der kleinen HUL darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, daß diese in spezifischen Nischen – es kann sich hier um Regionen handeln wie auch um auf einen bestimmten Markt abgestimmte Geschäftsstrukturen – sehr wohl eine ernstzunehmende Konkurrenz für die größeren Unternehmen der Branche darstellen können. Exemplarisch sei hier die MAL (Mainzer Auto Leasing) genannt, die im regional beschränkten Raum um Mainz durch besondere Kundennähe und einen speziell darauf abgestimmten Service trotz des geringen Gesamtmarktanteils von lediglich 0,1 % für die übrigen dort ansässigen Leasingunternehmen als ernsthafte Konkurrentin empfunden wird.

Neben der Bestandsbetrachtung können auch Angaben über die Wachstumsdynamik einzelner Unternehmen gemacht werden (Abb. 1). Zugrundegelegt wurden hier die Leasing-Neuzugänge in den Jahren 1983 – 1987. Die Verteilung der Neuzugänge 1986 ergibt in etwa das gleiche Bild wie die Aufteilung des Leasingbestandes: Die HAL führen auch hier mit einem knappen $\frac{2}{3}$ -Anteil an den Neuzugängen, und bei den HUL ist wiederum nach ALD und DALG ein starkes Gefälle zu verzeichnen.

Aus dem Vergleich der Vertragszugänge bei den HAL in den Jahren 1983 – 1987 ist allerdings eine unterschiedlich ausgeprägte Wachstumsdynamik zu erkennen. Die Gegenüberstellung der Daten für 1983 und 1987 zeigt extreme Entwicklungen bei der Opel Kredit Bank („negatives“ Wachstum von 11 %) und bei der Renault Bank (Wachstum von 305 %). Solche Extremwerte lassen sich aber durch ihre eigenen Ursachen relativieren. So ist die überdurchschnittlich expansive Entwicklung der Renault Bank zum einen dadurch zu erklären, daß sie 1983 noch als recht kleine Anbieterin fungierte und hier natürlich jeder Vertragsneuzugang, relativ gesehen, stärker ins Gewicht fällt als bei einem großen Leasingunternehmen; zum anderen ist sicherlich für diese Entwicklung mit aus-

schlaggebend, daß etwa jeder dritte neu zugelassene Renault ein Leasingfahrzeug ist.

Den Automobilkonzernen wird häufig unterstellt, daß sie das Leasinggeschäft als Mittel zur Absatzförderung ihrer Produkte einsetzen. Eine nähere Betrachtung der Leasinganteile an den Neuzulassungen einzelner Unternehmen scheint diese Aussage zu bestätigen (Abb. 2). Es kann davon ausgegangen werden, daß das Leasing als positive Begleiterscheinung im Automobilgeschäft von allen Herstellerfirmen in die unternehmenspolitische Planung miteinbezogen wird. Darüber hinaus läßt sich die bewußte Steuerung des Absatzes über das Leasing vermuten, betrachtet man nur einmal die Marketingaktivitäten einiger Herstelleröchter: den angesprochenen Kundenkreisen wird das Leasing in den Medien als eine „interessante“ Finanzierungsalternative angeboten. Die Frage, ob die Medienwerbung ausschlaggebend für einen hohen Leasinganteil ist, bleibt indes angesichts der Differenzen zwischen den Marketinganstrengungen einzelner Unternehmen und deren Leasinganteilen offen.

Durch Verknüpfung der beiden Bezugsgrößen „Bestandszugänge“ und „Durchschnittsbestände“ wird eine Argumentation auf der Basis mehrerer Dimensionen mög-

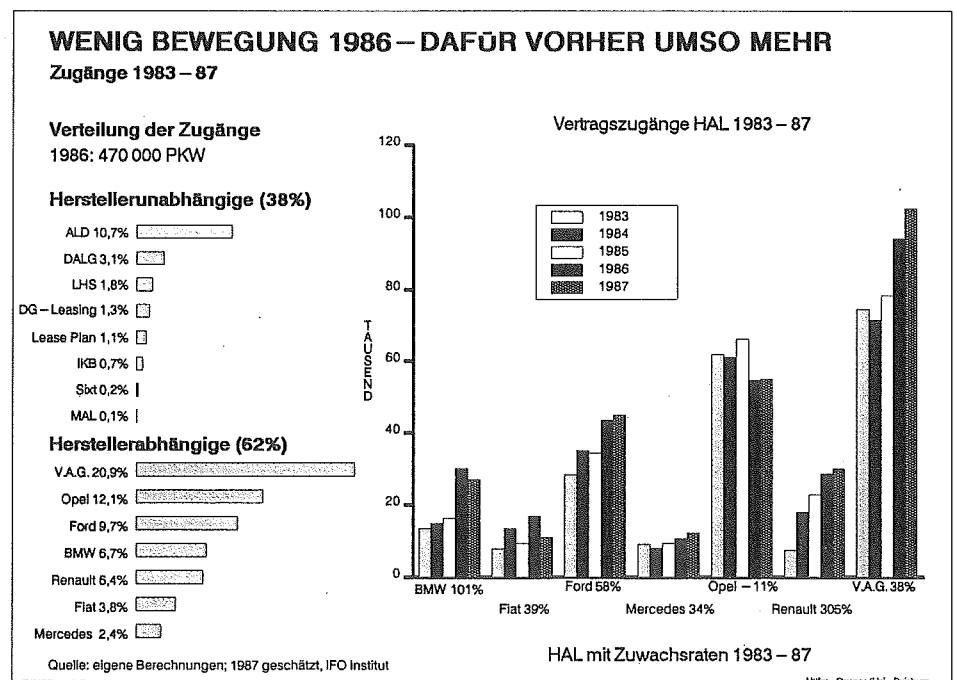
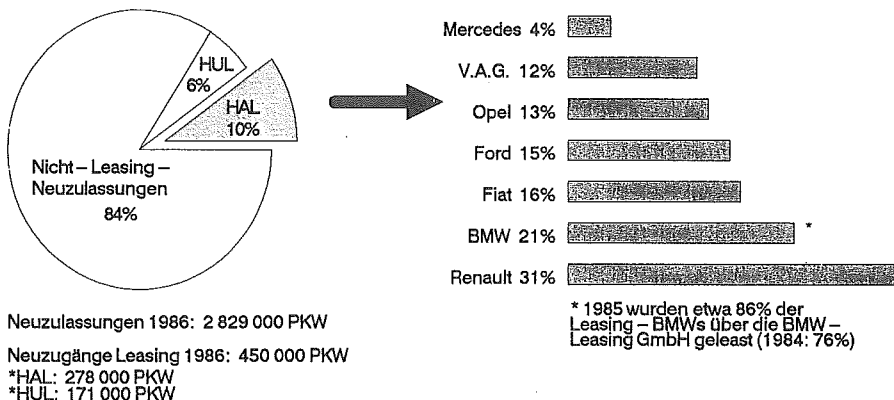


Abb. 1

HAL UND LEASING – DER VERLÄNGERTE VERTRIEBSARM?

Neuzulassungen und Leasinganteile bei den betrachteten Herstellern 1986



Quelle: ADAC Motorwelt; eigene Berechnungen; BMW – Umfrage Neuwagenkäufer

Abb. 2

lich (Abb. 3). Der Bestand stellt die erste Bezugsgröße dar (in Abb. 3 auf der Abszisse dargestellt), während die zweite Bezugsgröße gebildet wird durch das Verhältnis aus Zugang und Durchschnittsbestand (in Abb. 3 auf der Ordinate als Zugang in % vom Bestand abgetragen). Diese Größe bildet den Indikator für das relative Wachstum der Leasingunternehmen. Mittels der Durchschnittsbildung der beiden Bezugsgrößen sowohl für 1986 als auch für 1987 lassen sich vier Segmente unterscheiden: auf der einen Seite die Gruppe der Leasingunternehmen, deren Durchschnittsbestand kleiner oder größer ist als der Durchschnittsbestand aller betrachteten Unternehmen, auf der anderen Seite diejenigen Unternehmen, deren relatives Wachstum geringer oder höher ausfällt als das durchschnittliche relative Wachstum aller betrachteten Unternehmen. Diese Durchschnittsbildung führt zu folgender Verteilung:

Angewurzelte Zwerge:

kleiner Bestand, geringes relatives Wachstum

Durchstarter:

kleiner Bestand, hohes relatives Wachstum

Große Dynamiker:

großer Bestand, hohes relatives Wachstum

Schlafende Giganten:

großer Bestand, geringes relatives Wachstum

Um zu einer Aussage über die Positionierung in den Jahren 1986 und 1987 und somit auch zu einer Aussage über die Entwicklungstendenz zu gelangen, muß für jedes betrachtete Unternehmen eine kombinierte Bezugsgröße, sowohl für 1986 als auch für 1987 ermittelt werden. Durch Verbindung der Positionierungen für die beiden Betrachtungszeitpunkte wird der Entwicklungspfad für das jeweilige Unternehmen repräsentiert (siehe Pfeildarstellung in Abb. 3). Wie die Entwicklung der meisten Unternehmen und somit auch die durchschnittliche Entwicklung aller betrachteten Leasingunternehmen zeigt, offenbart sich für 1987 ein Ausblick, der für die Leasingbranche nicht viel Überzeugendes verspricht.

Im Rahmen einer Segmentbetrachtung („Privates Autoleasing“, „Gewerbliches Leasing“ und „Flottenleasing“) wird eine äußerst unterschiedliche Ausprägung der Geschäftsstruktur deutlich (Abb. 4): während sich einige Gesellschaften auf das Flottengeschäft konzentrieren (Lease Plan, Sixt), bedienen andere vornehmlich das PAL-Segment (Opel Kredit Bank, Renault Bank); insgesamt sind sämtliche Kombinationen der 3 Segmente vorzufinden. Dabei ist die Verteilung weitgehend unabhängig davon, ob es sich um ein HUL oder ein HAL handelt, wenn auch die HUL prinzipiell Vorteile im Flottengeschäft ausspielen können,

WENIG ÜBERZEUGENDES IN SICHT

Entwicklung des Durchschnittsbestands und der Zugänge (in % vom Bestand) der HAL 1986 und 1987

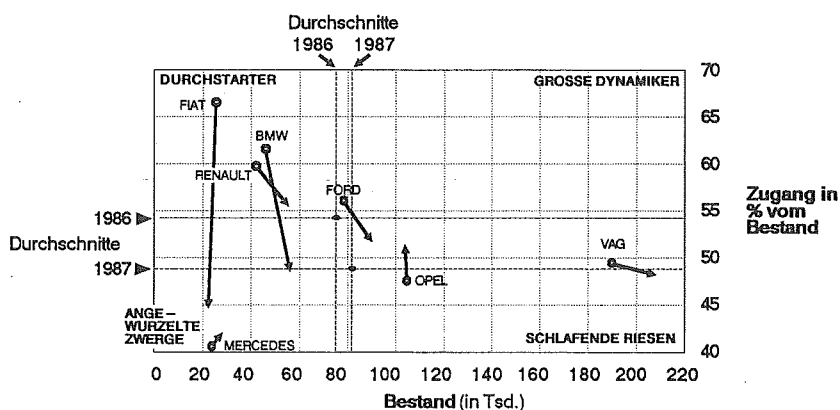


Abb. 3

Quelle: eigene Berechnungen

Müller – Stevens/Uni – Duisburg

HETEROGENE GESCHÄFTSSTRUKTUREN

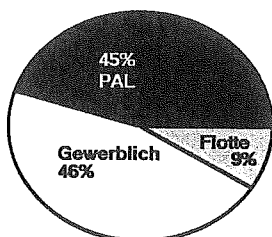
VERTEILUNG NACH ART DER BESTÄNDE 1986

Abb. 4

– **HUL:** (305 100 PKW)

- Flotte: 8%
- Gewerblich: 45%
- PAL*: 47%

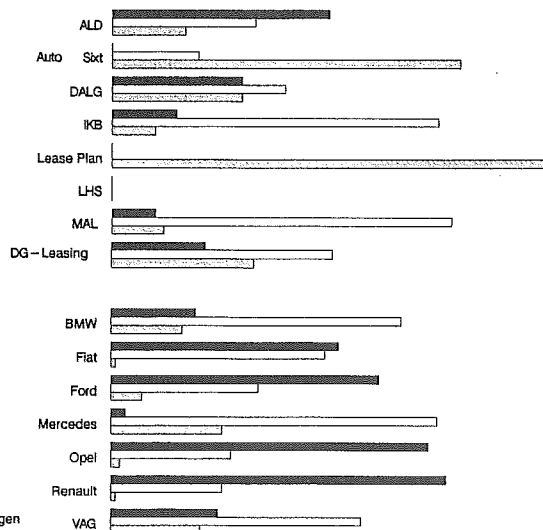
– **gesamt:** (850 000)



– **HAL** (544 900 PKW):

- Flotte: 10%
- Gewerblich: 46%
- PAL: 44%

*PAL = Privatautoleasing
 Quelle: Führungskräftebefragung 1987; eigene Berechnungen



Müller – Stevens/Uni – Duisburg

da ihnen die Möglichkeit offensteht, eine kundenspezifische Kombination unterschiedlicher Fabrikate anzubieten. Diese Möglichkeit bleibt den HAL in aller Regel verwehrt.

Ebenso differenziert wie die Geschäftsstrukturen stellen sich die finanziellen Erfolgsquellen der Unternehmen dar. Eine Unterteilung in „Beschaffung“, „Konditionen“, „Service“ und „Verwertung“ zeigt deutliche Differenzen zwischen HAL und HUL. Während die HAL angeben, an der Beschaffung der Fahrzeuge gar nicht und an der Verwertung nur wenig zu verdie-

nen, da Beschaffung und Verwertung Sache der Händler sei, sind diese Erfolgsquellen bei den HUL wesentlich stärker ausgeprägt. Unterstellt man, daß diese Aussage tatsächlich zutrifft, ließe sich diese darauf zurückführen, daß die HUL durch die Abnahme großer Kfz-Mengen günstige Konditionen bei den Automobilkonzernen aushandeln können und diese Beschaffungsvorteile sicherlich nicht in vollem Umfang an den Leasingnehmer weitergeben. Ähnliches gilt für die Verwertung der Kfz. Das bedeutet auf der anderen Seite, daß die HAL die Nachteile in diesen beiden Bereichen kompensieren müssen und ihren Schwer-

punkt vor allem auf die Konditionen legen. Argumentiert wird in der Weise, daß die Priorität des Leasingnehmers auf der Wahl des Fahrzeugs und nicht auf der Art der Finanzierung liegt.

Die Studie zur Wettbewerbssituation in der Auto-Leasing-Branche kann über den Lehrstuhl BWL-Planung, Organisation und Personalwirtschaft, Universität GH Duisburg, Lotharstr. 65, 4100 Duisburg bezogen werden.