

Dispan, Jürgen

Research Report

Branchenanalyse Kraftfahrzeug-Gewerbe: Strukturwandel und Beschäftigungstrends in Autohäusern und Kfz-Werkstätten

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 370

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Dispan, Jürgen (2017) : Branchenanalyse Kraftfahrzeug-Gewerbe: Strukturwandel und Beschäftigungstrends in Autohäusern und Kfz-Werkstätten, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 370, ISBN 978-3-86593-280-8, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/173274>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

STUDY

Nr. 370 · November 2017

BRANCHENANALYSE KRAFTFAHRZEUG-GEWERBE

Strukturwandel und Beschäftigungstrends
in Autohäusern und Kfz-Werkstätten

Jürgen Dispan

Diese Study erscheint als 370. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

STUDY

Nr. 370 · November 2017

BRANCHENANALYSE KRAFTFAHRZEUG-GEWERBE

Jürgen Dispan

Der Autor

Dr. Jürgen Dispan ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter beim IMU Institut in Stuttgart. Seine inhaltlichen Schwerpunkte liegen in analytischen und konzeptionellen Arbeiten rund um die Bereiche Branche, Cluster, Strukturwandel sowie Innovation, Mitbestimmung, Partizipation in Betrieb und Region. Studien der letzten Jahre befassen sich mit Regionalentwicklung und verschiedenen Branchen des Verarbeitenden Gewerbes (wie Automotive, Maschinenbau, Kunststoffverarbeitung), mit Industriepolitik und Unternehmensstrategien sowie mit Wirkungsanalysen von Zukunftsfeldern wie Elektromobilität und Umwelttechnologien.

© 2017 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
www.boeckler.de



Dieses Werk ist lizenziert unter der
Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-280-8

INHALT

1	Einleitung	8
2	Entwicklung und Strukturen des Kfz-Gewerbes	14
2.1	Kfz-Gewerbe im Überblick	14
2.2	Anzahl der Kfz-Betriebe und Größenklassen	18
2.3	Wirtschaftliche Entwicklung	19
2.4	Entwicklung der Beschäftigten- und Auszubildendenzahlen	26
2.5	Entgeltentwicklung	31
3	Strukturwandel und Entwicklungstrends	35
3.1	Marktbedingungen und ökonomische Trends	35
3.2	Digitalisierung im Kfz-Gewerbe	47
3.3	Elektromobilität und weitere Produkttrends	57
4	Beschäftigungstrends und Arbeitspolitik	63
4.1	„Arbeitsplatzsorgen“ und Rahmenbedingungen – Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung der IG Metall	64
4.2	Beschäftigtengruppen	66
4.3	Ausbildung, Qualifikationen, Fachkräftebedarfe	73
4.4	Arbeitsbedingungen	80
4.5	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	87
4.6	Demografischer Wandel	92
5	Fazit: Herausforderungen und Handlungsfelder	95
	Literaturverzeichnis	98

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kfz-Gewerbe im Wandel (Wortwolke)	8
Abbildung 2: Anzahl der Betriebe im Kfz-Gewerbe in Deutschland, 2000–2015	18
Abbildung 3: Umsatz im Kfz-Gewerbe in Deutschland (in Milliarden Euro), 2000–2015	20
Abbildung 4: Umsatz im Kfz-Gewerbe nach Segmenten (in Milliarden Euro), 2015	21
Abbildung 5: Reparatur- und Wartungsarbeiten pro Pkw in Deutschland, 2000–2015	22
Abbildung 6: Umsatzrendite im Kfz-Gewerbe in Deutschland, 2004–2015	23
Abbildung 7: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe in Deutschland, 2000–2015	26
Abbildung 8: Beschäftigte und Umsatz im Kfz-Gewerbe in Deutschland, 2000–2015	27
Abbildung 9: Auszubildende im Kfz-Gewerbe in Deutschland, 2000–2015	29
Abbildung 10: Bruttojahresverdienste der vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu anderen Branchen in Deutschland, 1996–2015	32
Abbildung 11: Branchenindex Digitalisierung – Frage zu „Auswirkungen“: Wie wird die Digitalisierung die Kfz-Branche beeinflussen?	49
Abbildung 12: Branchenindex Digitalisierung – Frage nach „Geschäftsfeldern“: In welchen Bereichen wird die Digitalisierung zukünftig starken Einfluss haben?	50
Abbildung 13: Beschäftigungstrends, Mitbestimmung, Tarifpolitik (Wortwolke)	63

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Grunddaten zum Kfz-Gewerbe in Deutschland	17
Tabelle 2: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe nach Funktionen in Deutschland	28
Tabelle 3: Ausbildung im Kfz-Gewerbe nach Berufen in Deutschland	30
Tabelle 4: Struktur der Vorbildung von Auszubildenden im Kfz-Gewerbe in Deutschland	31
Tabelle 5: Einkommen und Rente: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt	33
Tabelle 6: Unternehmensgruppen im Kfz-Gewerbe mit mehr als 750 Beschäftigten in Deutschland, 2015	44
Tabelle 7: Sorgen um den Arbeitsplatz	65
Tabelle 8: Einschätzung der persönlichen Arbeitssituation	65
Tabelle 9: Weiterbildung und berufliche Entwicklung	78
Tabelle 10: Flexibilitätsanforderungen am Beispiel der täglichen Arbeitszeit	80
Tabelle 11: Einschätzung der Arbeitssituation am Beispiel Leistungsverdichtung	83
Tabelle 12: Einschätzung der Arbeitssituation am Beispiel körperliche Arbeit	88
Tabelle 13: Unfälle und neue Unfallrenten nach Tätigkeiten im Kfz-Gewerbe	89
Tabelle 14: Demografischer Wandel und Arbeit bis 65	93
Tabelle 15: Vorbereitung des Betriebs auf den demografischen Wandel	93

sind, sorgen für Stabilität und Verlässlichkeit in der Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen und bilden die Basis für hohe Motivation und Flexibilität der Beschäftigten. Die produktive Rolle von Tarifverträgen, die Arbeitsbedingungen attraktiv machen, und von Mitbestimmung, durch die Beteiligungsprozesse und die Einbindung der Beschäftigten gewährleistet wird, sollte nicht unterschätzt werden. Auf mitbestimmungs- und tarifpolitische Herausforderungen und Handlungsfelder wird im Fazit des Branchenreports eingegangen.

Kfz-Gewerbe im Überblick – und in einem Ausblick

Das Kfz-Gewerbe¹ ist eine bedeutende Branche in Deutschland mit mehr als 460.000 Beschäftigten in 38.400 Betrieben (ZDK 2016). Mit 89.500 Auszubildenden stellt die Branche eine der tragenden Säulen der beruflichen Bildung in Deutschland dar. Eine Branchenstudie aus dem Jahr 2010 zeigt, dass in den zehn Jahren zuvor die Beschäftigtenzahl stark zurückging, während sich der Umsatz stabil bis moderat steigend entwickelte (IG Metall 2010). Seit einigen Jahren steigt der Umsatz im Kfz-Gewerbe und auch bei der Beschäftigtenzahl gibt es wieder eine leichte Zunahme. Jedoch verweist die geringe durchschnittliche Umsatzrendite von rund 1,5 Prozent in den letzten Jahren auf eine „chronische Ertragsschwäche“ bzw. „prekäre Ertragslage“ des Kfz-Gewerbes (Ifo-Institut 2016). Die Geschäftssäulen von markengebundenen Kfz-Betrieben, die hier im Zentrum stehen, sind der Neu- und Gebrauchtwagenverkauf, der Servicebereich mit dem Werkstatt- und Ersatzteilmarkt sowie die Financial Services (Leasing, Finanzierung etc.), die sich zunehmend zu einer eigenen Säule entwickelt haben.

In einem Szenario mit dem Zeithorizont 20 Jahre geht Christoph Keese in seinem Buch „Silicon Germany“ (2016) auf mögliche Entwicklungen der Automobilbranche, die für das Kfz-Gewerbe relevant sind, ein:

„**Automobil:** Der größte Teil der Wertschöpfung entsteht nicht mehr durch den Verkauf der Autos, sondern durch elektronische Leistungen, die innerhalb und außerhalb des Wagens erbracht werden. [...] Auf dem Weg zum völlig **autonomen Auto** helfen immer

1 Das Kfz-Gewerbe (bzw. Kfz-Handwerk) entspricht im Wesentlichen der Wirtschaftsabteilung „Handel mit Kraftfahrzeugen; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen“ (Klassifikation der Wirtschaftszweige, WZ 2008). Im Branchenreport wird der Begriff „Kfz-Gewerbe“ verwendet, der sowohl das Autohandelsgeschäft (Autohäuser) als auch die Aftersales- und Servicebereiche (Kfz-Werkstätten) umfasst. Dabei sind Kraftfahrzeuge sowohl Personenkraftwagen (Pkw) als auch Nutzfahrzeuge (Nfz) inklusive Lastkraftwagen (Lkw).

neue Assistenzsysteme, Fehler zu vermeiden. [...] **Elektrische Autos** beherrschen den Markt. [...] Alles, was nicht Bremse, Gas oder Lenken ist, wird für **Apps** von außen geöffnet. Software wird regelmäßig von außen aktualisiert wie bei Smartphones. Man kann **Features** kostenlos für eine Woche ausprobieren. Etwa hochauflösende Laserscheinwerfer, die Zebrastrifen vor das Auto auf die Straße zeichnen, wenn man einem Fußgänger Vortritt gewähren möchte. Nach der Probeweche kostet das Feature eine kleine Gebühr im Abonnement. [...] Autos organisieren ihre **Wartung** selbst. Sie ersteigern Reifenwechsel, Wartung und Reinigung auf Plattformen, bewegen sich selbstständig zu den **Werkstätten** und kommen fertig wieder zurück. Ihre Abwesenheit stimmen sie automatisch auf den Kalender des Nutzers ab, sodass ihr Fehlen nicht auffällt. Parken geschieht von allein. [...] Jedes Auto führt sein eigenes Pflegeheft und fährt regelmäßig durch **Scanner**, um seinen Zustand erfassen zu lassen. Der aktuelle **Marktpreis** wird im Tacho angezeigt. Automatische Systeme zur Optimierung des Gewinns informieren den Eigentümer, ob ein Abstoßen des Fahrzeugs jetzt lohnt oder man es doch noch länger behält.“ (Auszüge aus: Keese 2016: 126–133, eigene Hervorhebungen)

Der Wandel, den dieses Szenario skizziert, ist mit vielen Risiken, aber auch Chancen für das Kfz-Gewerbe verbunden. Schon heute gibt es viele Herausforderungen. Einen Blick auf „zahlreiche Außeneinflüsse“ auf das Kfz-Gewerbe wirft Hannes Brachat in seinem Buchbeitrag „Autohaus-Management“ (2016):

„Überbesetzte Händlernetze, Konzentrationswelle, Verdrängungswettbewerb, noch engere Margen, Mehrmarkenhandel, freie Händler, Ausdehnung Direktvertrieb seitens Herstellern (Großabnehmer, Flottenmanagement, Jahreswagen, Dienstwagen, Werkswagen, Autovermieter etc.), Re-Importe, virtueller und überregionaler Neu- und Gebrauchtwagenvertrieb, Online-Präsenz der Hersteller, Ausbau direkte Kundenansprache durch Hersteller, Modellvielfalt, stringente Vertriebsrichtlinien mit überzogenen Standards, neue Margensysteme, alternative Antriebskonzepte, markenunabhängige Ketten im Servicegeschäft, rückläufiges Servicevolumen, paradoxe Kunden mit hoher Anspruchsinflation, politische Vorgaben (GVO), Umweltgesetzgebung etc.“ (Auszüge aus: Brachat 2016: 141–142)

Zielsetzung und Fragestellungen für die Branchenstudie

Der strukturelle Wandel des Kfz-Gewerbes – mit den Treibern Digitalisierung in ihren unterschiedlichen Dimensionen und weiteren branchenspezifischen Entwicklungstrends – ist mit Chancen und Risiken für die Unternehmen und ihre Beschäftigten verbunden. Es ergeben sich neue Herausforderungen für die Sicherung der Arbeitsplätze, für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen sowie für die strategische Arbeit der Träger der Mitbestimmung. Die differenzierte Analyse der Branche durch das IMU Institut soll dazu beitragen, dass Grundlagen für die soziale und politische Gestaltung der Arbeitswelt im Kfz-Gewerbe erarbeitet werden.

Die vorliegende Branchenstudie zielt auf die Analyse der Entwicklung und Strukturen des Kfz-Gewerbes, der branchenspezifischen Trends und Perspektiven (Arbeitswelt, Märkte, Innovationen) und der strukturellen Herausforderungen für die Branche. Folgende Fragestellungen stehen im Zentrum der Branchenanalyse Kfz-Gewerbe:

- Wie hat sich das Kfz-Gewerbe in Deutschland in den letzten Jahren in quantitativer Hinsicht entwickelt (bezogen auf Daten zur Beschäftigung und zu wirtschaftlichen Kennziffern)?
- Wie verändern sich die branchenbezogenen Märkte und die Wettbewerbssituation in Deutschland? Welche Entwicklungspfade für das Kfz-Gewerbe lassen sich aus einer differenzierten Betrachtung der Branche ableiten?
- Wie wirken sich Megatrends wie technologischer, digitaler und demografischer Wandel auf die Branche aus? Wie reagieren die Unternehmen auf die Herausforderungen (Unternehmensstrategien, neue Geschäftsmodelle)?
- Welche weiteren Branchentrends (Innovationstrends, Markttrends) beeinflussen die künftige Entwicklung des Kfz-Gewerbes? Welche Perspektiven hat die Branche am Standort Deutschland?
- Wie stellt sich die Situation bei Arbeitsbedingungen und Arbeitspolitik in der Branche dar? Wie verändern sich Kompetenzanforderungen und Qualifikationserfordernisse? Welche neuen Entwicklungstrends gibt es in der Arbeitswelt?
- Welche Handlungsbedarfe lassen sich daraus für eine arbeitsorientierte Branchenpolitik ableiten? Welche neuen Gestaltungsfelder für die Träger der Mitbestimmung bilden sich heraus?

Methodisches Vorgehen

Bei der Branchenstudie kam zur Informationsgewinnung und –auswertung ein Methodenmix zum Zuge, bestehend aus leitfadengestützten Expertengesprächen mit Akteuren des Kfz-Gewerbes, aus der Sekundäranalyse von Lite-

ratur und Dokumenten sowie aus einer Aufbereitung und Auswertung statistischer Basisdaten:

- Expertengespräche wurden mit 28 betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren aus dem Kfz-Gewerbe im Zeitraum September bis Dezember 2016 geführt. Ausführliche Gespräche gab es mit 15 Betriebsräten aus verschiedenen Unternehmen des Kfz-Gewerbes. Hinzu kamen weitere Expertengespräche mit Vertretern der IG Metall, mit dem Hauptgeschäftsführer des Zentralverbands Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK), mit dem Präsident und dem Hauptgeschäftsführer des Verbands des Kfz-Gewerbes Baden-Württemberg sowie mit weiteren Branchenexperten aus Forschungsinstituten. Im Zentrum stand dabei die qualitative Erhebung von Branchentrends und Perspektiven für Betriebe und Beschäftigung, von Unternehmensstrategien und Arbeitsbedingungen, von Innovations- und Investitionstrends sowie von verallgemeinerbaren betrieblichen Problemlagen und strukturellen Herausforderungen. Informationen aus diesen Expertengesprächen fließen anonymisiert in die Branchenstudie ein.² Die Expertengespräche flankierend wurden vier regionale Veranstaltungen der IG Metall mit Betriebsräten und zwei bundesweite, markenbezogene Fachausschuss-Sitzungen der IG Metall zur Informationsgewinnung und Diskussion von Zwischenergebnissen genutzt.
- Bei der Literatur- und Dokumentenanalyse wurden insbesondere branchenbezogene Fachzeitschriften, Studien zu branchenrelevanten Themen und weitere branchenspezifische Informationen ausgewertet. Einen weiteren Baustein der Dokumentenanalyse bildeten Geschäftsberichte, Jahresabschlüsse und Pressemitteilungen von Unternehmen aus dem Kfz-Gewerbe. Diese Sekundäranalyse wurde ergänzt durch eine gezielte Informationssammlung und entsprechende Gespräche bei der Fachmesse Auto-mechanika 2016 in Frankfurt.
- Branchenbezogene Wirtschafts- und Beschäftigungsdaten (Bestands- und Verlaufsanalyse) wurden aufbereitet und analysiert. Datenbasis für die auf die Entwicklung und Strukturen in Deutschland bezogene Branchenanalyse sind Statistiken des ZDK und des Statistischen Bundesamts. Dazu kommt eine Sonderauswertung der Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2013 als Datenbasis für Lage und Trends rund um die Arbeitswelt.

2 Die Statements der Experten werden z. T. wörtlich zitiert, um die Ergebnisse prägnant und authentisch darzustellen. Häufig stehen sie exemplarisch für die Meinung mehrerer befragter Experten. In der vorliegenden Studie verwendete Zitate aus Expertengesprächen sind durch die Quellenangabe „Exp.“ kenntlich gemacht.

Aufbau der Branchenanalyse Kraftfahrzeug-Gewerbe

Die Branchenstudie ist nach der Einleitung in drei Hauptkapitel und ein abschließendes Fazit gegliedert:

Zunächst werden in **Kapitel 2** die „Entwicklung und Strukturen des Kfz-Gewerbes“ untersucht. Auf Basis der sekundärstatistischen Analyse von Wirtschafts- und Beschäftigungsdaten werden die gesamtwirtschaftliche Bedeutung und die Strukturen des Kfz-Gewerbes sowie seine Entwicklung in den letzten Jahren dargestellt.

Im Zentrum von **Kapitel 3** stehen der „Strukturwandel und Entwicklungstrends“ mit einem Überblick zu Branchentrends und den sich daraus ergebenden Herausforderungen. Auf Basis von Expertengesprächen und einer Dokumentenanalyse werden insbesondere die Marktbedingungen und ökonomische Trends, die Wettbewerbsbedingungen und der Konzentrationsprozess in der Branche, die Digitalisierung als vielschichtiger Prozess in den Geschäftsfeldern Verkauf und Werkstatt sowie die Elektromobilität und weitere Produkttrends mit ihren Wirkungen auf das Kfz-Gewerbe untersucht.

„Beschäftigungstrends und Arbeitspolitik“ werden in **Kapitel 4** ausführlich behandelt. Auf Basis von Expertengesprächen, der Beschäftigtenbefragung der IG Metall und einer Dokumentenanalyse werden wichtige Aspekte der Arbeitswelt im Kfz-Gewerbe untersucht. Dabei stehen zunächst ausgewählte Beschäftigtengruppen wie Servicetechniker und Verkäufer im Zentrum, dann werden Entwicklungstrends rund um Ausbildung und Qualifikation, Arbeitsbedingungen, Arbeitsschutz sowie demografischem Wandel beleuchtet und sich daraus ergebende Herausforderungen für Unternehmen und Mitbestimmung diskutiert.

Im abschließenden **Kapitel 5** erfolgt ein kurzes Fazit der Studie, bei dem Handlungsbedarfe und Gestaltungsfelder für die Unternehmen und die Mitbestimmungsträger im Zentrum stehen.

Mit diesem Branchenreport, der auf Initiative von Betriebsräten und des Bereichs Handwerk und KMU beim IG Metall-Vorstand erarbeitet wurde, legt das IMU Institut Stuttgart die Ergebnisse der Untersuchung vor. Das Forschungsvorhaben wurde dankenswerterweise von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und von der IG Metall unterstützt. Ein herzliches Dankeschön gilt den Gesprächspartnern aus den Betrieben, aus den Verbänden, der Forschung und der IG Metall. Sie alle haben ihre umfangreichen Branchenkenntnisse sowie ihre wertvollen persönlichen Einschätzungen zu den Trends und Perspektiven des Kfz-Gewerbes in diese Studie eingebracht.

2 ENTWICKLUNG UND STRUKTUREN DES KFZ-GEWERBES

Die Automobilwirtschaft als Ganzes umfasst die Entwicklung, Herstellung, Vermarktung, Instandhaltung und Entsorgung von Automobilen und ihren Teilen sowie automobiler Dienstleistungen. Die Automobilwirtschaft kann als vertikale Wertschöpfungskette dargestellt werden (Diez, Reindl 2016): Auf der ersten Stufe befinden sich die Zulieferer, die weiter unterteilt werden können, z. B. in Teile-, Komponenten-, Systemzulieferer oder in Direktlieferanten (Tier-1) und Vorlieferanten (Tier-2 etc.). Auf der zweiten Wertschöpfungsstufe stehen die eigentlichen Automobilhersteller, die die Rolle von „Systemführern“ einnehmen, weil sie die Wertschöpfungskette dominieren und einen stark steuernden Einfluss auf die produkttechnischen und vermarktungsbezogenen Aktivitäten ausüben. Die dritte Stufe besteht aus dem Kfz-Gewerbe, also den Unternehmen, die sich mit der Vermarktung und Instandhaltung von Automobilen befassen. Diese den Herstellern direkt nachgelagerte Wertschöpfungsstufe steht im Zentrum der Branchenanalyse.

2.1 Kfz-Gewerbe im Überblick

Zwischen den Wertschöpfungsstufen der Automobilwirtschaft lassen sich immense Strukturunterschiede feststellen. Vor allem die stark unterschiedlichen Betriebsgrößen fallen auf: Während es sich bei den Automobilherstellern um Großunternehmen handelt, ist das Größenspektrum der ersten Stufe sehr breit vom kleinen Zulieferer bis zum Mega-Supplier. Dagegen ist das Kfz-Gewerbe mit durchschnittlich zwölf Beschäftigten je Betrieb sehr stark kleinbetrieblich strukturiert (Diez, Reindl 2016), obgleich es auch hier einen deutlichen Strukturwandel hin zu Unternehmensgruppen gibt.

2.1.1 Bedeutung des Kfz-Gewerbes und Branchenstruktur

Gut 460.000 Beschäftigte zählte das Kfz-Gewerbe Deutschland im Jahr 2015 laut Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK). Bei insgesamt 43 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland ist demnach ein Anteil von knapp über 1 Prozent dem Kfz-Gewerbe zuzurechnen – jeder hundertste Be-

schäftigte arbeitet somit in der Branche. Dabei umfasst der Begriff Kraftfahrzeuge, Kraftwagen oder Automobile nicht allein Personenkraftwagen, sondern auch Nutzfahrzeuge bis hin zu schweren Lastkraftwagen.

Die Zahlen des ZDK, die in der folgenden Datenauswertung im Zentrum stehen, berücksichtigen jedoch nur Kfz-Betriebe ab einem Umsatz von 100.000 Euro, d. h. die in der Handwerkszählung erfassten Kleinbetriebe und teilweise auch nebenberuflich betriebene Kfz-Werkstätten sind beim ZDK in der Regel nicht erfasst. Somit liegt die Beschäftigtenzahl laut Handwerkszählung mit 552.443 deutlich über den ZDK-Zahlen. Und nochmals höher liegt die Zahl der im Wirtschaftszweig „Handel mit Kraftfahrzeugen; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen“ bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldeten sozialversicherungspflichtig Beschäftigten: Zum 30.6.2015 waren laut Beschäftigungsstatistik 620.397 Personen in der Branche tätig. Bei knapp 30,8 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten insgesamt ist dies ein Anteil von 2 Prozent. Je nach Datengrundlage schwankt demnach die Arbeitsmarktbedeutung der Branche zwischen 1 und 2 Prozent. Zum Vergleich: Auf die Automobilindustrie („Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenanteilen“) entfiel mit knapp 893.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ein Anteil von 2,9 Prozent der Gesamtbeschäftigten.

Alles in allem zählt das Kfz-Gewerbe somit nach Beschäftigung und Umsatz zu den großen Branchen der deutschen Wirtschaft (Ifo-Institut 2016). Das Kfz-Gewerbe umfasst drei Geschäftssparten: zum einen die zwei Segmente Vertrieb von Neuwagen und Gebrauchtwagen (Handelsfunktion), zum anderen im Aftersales-Market das Segment Ersatzteile, Wartung und Reparatur von Kraftwagen (Servicefunktion). Dieses dritte Segment, der Werkstatt- und Ersatzteilkbereich, ist zwar das umsatzbezogen kleinste in der Branche, ertragsmäßig fällt das Servicegeschäft jedoch stark ins Gewicht, da sein Anteil am Deckungsbeitrag deutlich höher ausfällt als seine Umsatzbedeutung.

Im Kfz-Gewerbe ist zwischen den fabrikatsgebundenen und den freien Betrieben zu unterscheiden:

- Fabrikats- oder markengebundene Autohäuser sind auf Basis eines Vertrags mit einem Automobilhersteller in der Regel in allen drei Geschäftssparten – Neuwagen, Gebrauchtwagen, Service – tätig. Neben diesen Vertragspartnern gibt es auch werkseigene Niederlassungen von Automobilherstellern, die Handel und Service anbieten („Eigen-Retail“).
- Freie Werkstätten konzentrieren sich meist auf den technischen Service für überwiegend ältere Fahrzeuge und bieten ggf. Gebrauchtwagenhandel an. Ohne vertragliche Regelungen mit Automobilherstellern agieren auch die reinen Gebrauchtwagenhändler am Markt.

Auf die Unternehmensstruktur im Kfz-Gewerbe und insbesondere auf die „Mega-Dealer“ als größte Unternehmensgruppen wird im Abschnitt zu Konzentrationsprozessen in der Branche eingegangen (Kapitel 3.1.2).

2.1.2 Konjunkturelle Perspektiven

Das Kfz-Gewerbe ist 2016/2017 von Zufriedenheit und Optimismus geprägt. Diese Aussagen von Branchenanalysten untermauert die Fachpresse mit ihren Schlagzeilen:

- „Autohandel mit Zuversicht“ (Autohaus, 9.1.2017)
- „Gutes Verkaufsjahr mit Plus zum Schluss“ (Kfz-Betrieb 1–2/2017)
- „Zufriedenheit im Handel wächst“ (Automobilwoche, 9.1.2017)
- „Neuwagen-Analyse: Deutsche kaufen mehr Autos zu höheren Preisen“ (Automobilwoche, 28.12.2016)
- „Positiver Ausblick auf den Automarkt 2017“ (Kfz-Betrieb 50/2016)
- „Starkes Werkstattgeschäft“ (Kfz-Betrieb 49/2016)
- „Konjunktur bleibt in Fahrt“ (Kfz-Betrieb 45/2016)

Gleichzeitig sind die Insolvenzen im Kfz-Gewerbe seit einigen Jahren deutlich zurückgegangen auf 610 im Jahr 2016 (–12 Prozent im Vergleich zum Vorjahr): „Die Zahl der Pleiten im deutschen Kfz-Gewerbe ist 2016 das siebte Jahr in Folge gefallen“ (Automobilwoche vom 9.1.2017).

Eine positive Konjunktorentwicklung wird auch vom Zentralverband des Deutschen Handwerks konstatiert: Demnach profitieren die Kfz-Handwerke von den anhaltend hohen Absatzzahlen auf dem Pkw-Markt. „Ein gut laufendes Werkstattgeschäft und die im Jahresverlauf gewachsenen Absätze von Neu- und Gebrauchtwagen sorgen für Zufriedenheit bei den Kfz-Gewerken. [...] Die Beschäftigung im Kfz-Handwerk ist im Herbst 2016 gestiegen, genauso wie die Auslastung der betrieblichen Kapazitäten“ (ZDH 2016).

Jedoch sind bereits „Wolken am Horizont“ zu erkennen, so eine Schlagzeile zum Jahresausblick 2017 (Kfz-Betrieb 1–2/2017). Zwar seien die Aussichten gut – „der Markt brummt und es bleibt so“. Aber es gebe auch unsichere Komponenten, vor allem was die Nachfrage nach Dieselfahrzeugen am Neu- und Gebrauchtwagenmarkt betrifft. Alles in allem reichen die Erwartungen für 2017 von „leichtes Wachstum“ (Prognoseinstitut IHS Automotive) über „hohes Niveau halten“ (VDA und VDIK) bis zum „leichten Rückgang“ (ZDK).

Diese überwiegend positive Einschätzung der kurzfristigen konjunkturellen Entwicklung steht in einem Kontrast zur seit Jahren angespannten Er-

Tabelle 1

Grunddaten zum Kfz-Gewerbe in Deutschland

	2000	2005	2010	2015
Betriebsanzahl	47.000	40.800	38.050	38.400
Erwerbstätige	526.000	477.000	453.000	460.800
Auszubildende	103.288	93.437	87.800	89.500
Umsatz	127,2 Mrd. €	125,5 Mrd. €	130,1 Mrd. €	156,5 Mrd. €
Pro-Kopf-Umsatz	241.916 €	263.096 €	287.104 €	339.709 €

Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

tragslage und zu den strukturellen Herausforderungen im Konsolidierungs- und Konzentrationsprozess des Kfz-Gewerbes (vgl. Kapitel 3.1).

2.1.3 Überblick zur Entwicklung des Kfz-Gewerbes seit 2000

Im Kfz-Gewerbe arbeiteten im Jahr 2015 in Deutschland mehr als 460.000 Erwerbstätige in 38.400 Betrieben, die einen Umsatz von mehr als 156,5 Milliarden Euro erwirtschafteten. Die Ausbildungsleistung der Kfz-Betriebe ist hervorzuheben: Mit 89.500 Auszubildenden liegt die branchenweite Ausbildungsquote immens hoch bei fast 20 Prozent.

Der Vergleich von 2015 zu ausgewählten Vorjahren zeigt, dass die Anzahl der Betriebe und der Beschäftigten deutlich geringer ist als 2000, wogegen der Umsatz angestiegen ist (Tabelle 1). Dargestellt ist der nominale Umsatz, aber auch inflationsbereinigt gab es zumindest seit 2010 einen starken jahresdurchschnittlichen Zuwachs. Insbesondere der Umsatz je Beschäftigten stieg kräftig an auf fast 340.000 Euro im Jahr 2015 und lag damit um 40 Prozent über dem 2000er Umsatz von 242.000 Euro.

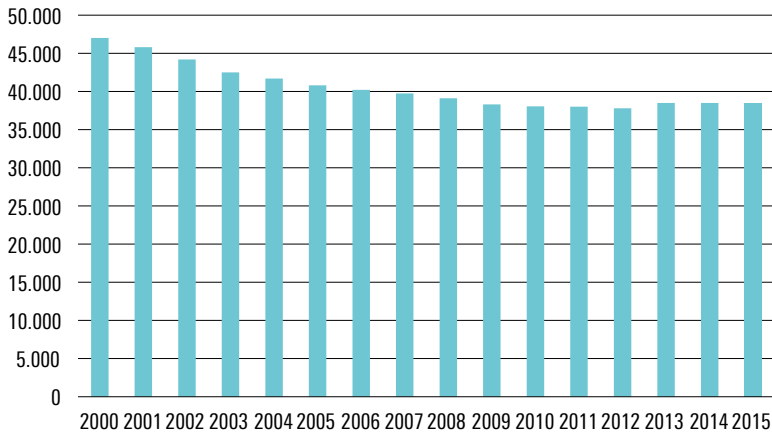
Nach diesem kurzen Überblick wird in den folgenden Teilkapiteln die Betriebs-, Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung im Kfz-Gewerbe differenziert betrachtet.

2.2 Anzahl der Kfz-Betriebe und Größenklassen

Die Anzahl der Kfz-Betriebe ist seit dem Jahr 2000 um 8.600 auf 38.400 Betriebe zurückgegangen (–18,3 Prozent).³ Unter den 38.400 Kfz-Betrieben im Jahr 2015 waren 17.450 fabrikatsgebundene Firmen und 20.950 freie Werkstätten. Der langfristige Rückgang der Betriebszahl wurde immer flacher und erreichte 2012 seinen Tiefpunkt mit 37.800 Kfz-Betrieben (Abbildung 2). Nach einem Anstieg um 700 Betriebe 2013 stabilisierte sich die Anzahl bis 2015.

Abbildung 2

Anzahl der Betriebe im Kfz-Gewerbe in Deutschland, 2000–2015



Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

Die Entwicklung der Betriebsanzahl spiegelt jedoch nicht den weiter zunehmenden Konzentrationsprozess im Kfz-Gewerbe wieder. Auch in den letzten Jahren mit stabiler Entwicklung setzte sich das Größenwachstum von Unternehmensgruppen fort – wenn auch die zugekauften Einheiten weiter als eigener Betrieb geführt werden. Im Gegensatz zur relativ stabilen Anzahl der Au-

³ Anzahl der Kfz-Betriebe mit einem Umsatz von mehr als 100.000 Euro, wie in der ZDK-Statistik erfasst.

tohaus-Standorte (Betriebsstätten) ist die Zahl der Unternehmen gesunken (vgl. Kapitel 3.1).

Bei den Betriebsgrößenklassen im Kfz-Gewerbe kann auf die Daten der Handwerkszählung zurückgegriffen werden. Demnach waren 2014 in den Kfz-Betrieben der größten Beschäftigtengrößenklasse von 50 und mehr Beschäftigten 37 Prozent der Beschäftigten tätig, die 51 Prozent des Umsatzes der Branche erwirtschafteten. Werden alle Kfz-Betriebe ab 20 Beschäftigte betrachtet, so liegt deren Beschäftigtenanteil bei 58 Prozent und deren Umsatzanteil bei 74 Prozent. Auf Basis der Daten der Handwerkszählung 2012 zeigt sich, dass sich im Kfz-Gewerbe zwar die Zahl der Betriebe gegenüber 2008 kaum verändert hat. „Bei Betrachtung von Beschäftigten und Umsatz wird aber deutlich, dass auch hier eine Konzentrationstendenz eingesetzt hat. Die Unternehmen mit 50 und mehr Personen haben ihren Umsatz deutlich um 16% und die Zahl der Beschäftigten um 12% steigern können. [...] Demgegenüber waren die Zuwächse in den anderen Unternehmensgrößenklassen gering. Teilweise ist sogar ein leichter Rückgang zu verzeichnen“ (Müller 2015: 37). Der langfristige Vergleich des Umsatzanteils in der Größenklasse ab 50 Beschäftigte verdeutlicht den Konzentrationsprozess: Wurden 1994 noch 29 Prozent des Kfz-Umsatzes in den größeren Unternehmen ab 50 Beschäftigte erwirtschaftet, so war es 2014 mit 51 Prozent bereits über die Hälfte des Umsatzes.

Somit entfällt der Löwenanteil des Marktvolumens auf Unternehmen mit mehr als 50 Millionen Euro Umsatz. „In dieser Größenklasse agierten mit 347 Firmen lediglich 0,8% aller Unternehmen: Sie erreichten aber rund 47,5% des gesamten Branchenumsatzes“ (DSV 2016a: 11).

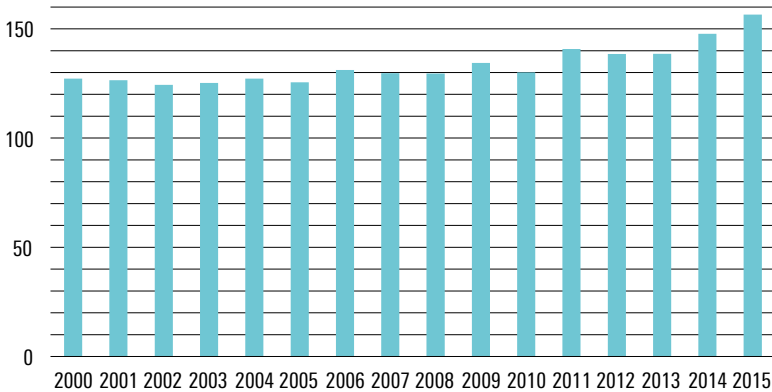
2.3 Wirtschaftliche Entwicklung

2.3.1 Entwicklung des Umsatzes

Seit 2000 gab es in den meisten Jahren einen Anstieg des Umsatzes im Kfz-Gewerbe. Nachdem das jahresdurchschnittliche Umsatzwachstum bis 2013 flach verlief, legten die Umsätze 2014 und 2015 relativ stark zu (Abbildung 3). Allein 2015 stieg der Umsatz im Kfz-Gewerbe um 6,2 Prozent auf 156,5 Milliarden Euro.⁴ Damit hat die Branche zuletzt einen starken Umsatzschub er-

4 Bezogen auf Kfz-Betriebe mit einem Umsatz von mehr als 100.000 Euro (ZDK-Statistik).

Umsatz im Kfz-Gewerbe in Deutschland (in Milliarden Euro), 2000–2015



Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

fahren. In allen drei Segmenten – Neuwagen, Gebrauchtwagen, Service – konnte der Umsatz deutlich gesteigert werden: Es wurden mehr Neufahrzeuge und Gebrauchtwagen verkauft und auch die Auslastung der Werkstätten ist gestiegen. Der Neuwagenmarkt ist mit einem Anteil von gut 40 Prozent das bedeutendste Segment nach dem Umsatz, gefolgt vom Verkauf von Gebrauchtwagen mit knapp 40 Prozent und dem Servicegeschäft mit 20 Prozent (Abbildung 4).

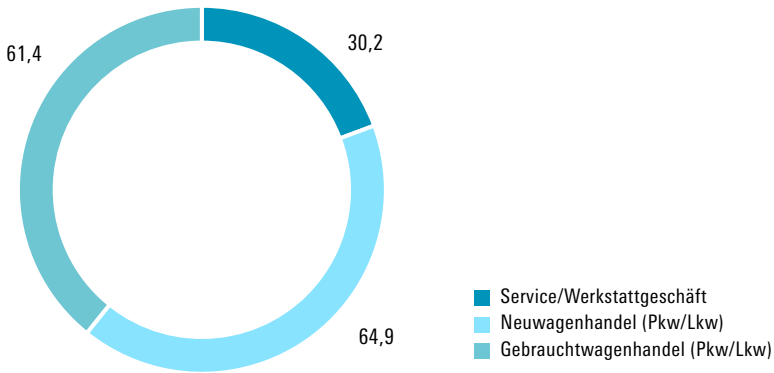
2.3.2 Entwicklung nach Segmenten: Neuwagen, Gebrauchtwagen, Service

Im Folgenden wird die aktuelle Entwicklung der drei Segmente des Kfz-Gewerbes differenziert betrachtet:⁵ Zum Umsatzwachstum 2015 trug der Neuwagenmarkt spürbar bei. Die Zahl der neu zugelassenen Pkw stieg um mehr als 5 Prozent auf 3,21 Millionen Einheiten. Dieser Zuwachs, der sich auch im Umsatz niederschlug, wurde von den gewerblichen Zulassungen der Vermieter, Autoflotten, Hersteller und Händler mit einem Anteil von 65,8 Prozent

⁵ Die Einschätzung der drei Segmente stützt sich auf den ZDK-Jahresbericht (ZDK 2016).

Abbildung 4

Umsatz im Kfz-Gewerbe nach Segmenten (in Milliarden Euro), 2015



Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

getragen. Allein der Anteil von Händler- und Herstellerzulassungen lag mit mehr als 980.000 im Jahr 2015 bei 30,6 Prozent! Die Zahl der Privatkundenging in den letzten Jahren stark zurück auf inzwischen nur noch gut ein Drittel. Und auch im Jahr 2016 (für das noch keine Umsatzzahlen vorliegen) legte der Neuwagenverkauf nochmals auf 3,35 Millionen zu. Diese mit einem Plus von 4,5 Prozent positive Entwicklung im Jahr 2016 wurde nunmehr durch die private und gewerbliche Nachfrage gleichermaßen verursacht.⁶

Der Verkauf von Gebrauchtwagen trug zum Umsatzschub 2015 wesentlich bei. Die Zahl der Besitzumschreibungen stieg um 3,7 Prozent auf 7,33 Millionen an, woran das Kfz-Gewerbe einen Anteil von gut 60 Prozent hat. Damit stieg der Umsatz im Gebrauchtwagensegment um 10,7 Prozent auf 61,4 Milliarden Euro an. Dabei zeigte sich der Fachhandel zweigeteilt: Im Markenhandel stiegen die Umsätze mit Gebrauchtwagen um fast 18 Prozent, wogegen der reine Gebrauchtwagenhandel ein Umsatzminus hinnehmen musste. Der Markenhandel profitierte insbesondere von der wachsenden Anzahl junger und damit hochwertiger Gebrauchtwagen.

Das Servicegeschäft konnte 2015 leicht um 1,2 Prozent zulegen auf 30,3 Milliarden Euro. Darin enthalten sind der reine Werkstattumsatz, aber

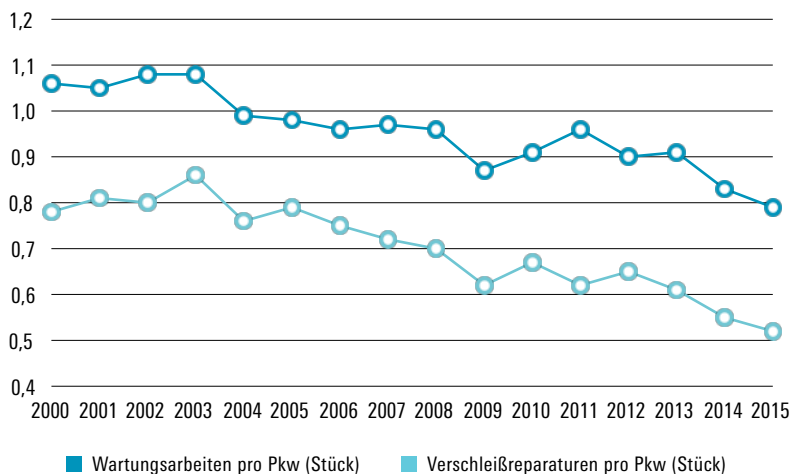
⁶ CAMA-Quartalsprognose Q1/2017 vom 17.1.2017.

auch Löhne, Ersatzteile und Zubehör. Die 38.400 Kfz-Betriebe wickelten 2015 rund 64,4 Millionen Werkstattaufträge ab. Mit einer Quote von 83 Prozent lag die Auslastung der Werkstätten über dem Niveau von 2014. Jedoch geht die Anzahl jährlicher Wartungs- und Reparaturarbeiten je Pkw seit langem zurück. Eine Entwicklung, die auf verlängerte Wartungsintervalle und steigende Fahrzeugqualität zurückzuführen ist. Somit sind Wartungsaufkommen und Verschleißreparaturen tendenziell rückläufig (Reindl, Klümper 2013). War ein Pkw im Jahr 2000 noch durchschnittlich 1,84-mal (= 1,06 + 0,78) im Jahr für Wartung und Reparatur in der Werkstatt, so fiel dieser Wert bis 2015 auf 1,31-mal (Abbildung 5). Damit einher geht die Bedeutung des Servicegeschäfts in den letzten Jahren leicht zurück, was den Anteil am Gesamtumsatz betrifft. Da der Service aber die Ertragssäule im Kfz-Gewerbe ist, resultiert aus dieser Entwicklung ein erhebliches Belastungsmoment (Ifo-Institut 2016).

Ein weiterer Indikator für das Servicegeschäft mit Umsatzrelevanz, der mit diesen Kennziffern zusammenhängt, ist die Entwicklung des Arbeitswert-Volumens und der Fahrzeugdurchläufe in den Werkstätten. Durch die Verlängerung der Wartungsintervalle und die Reduktion von Wartungs-

Abbildung 5

Reparatur- und Wartungsarbeiten pro Pkw in Deutschland, 2000–2015



Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

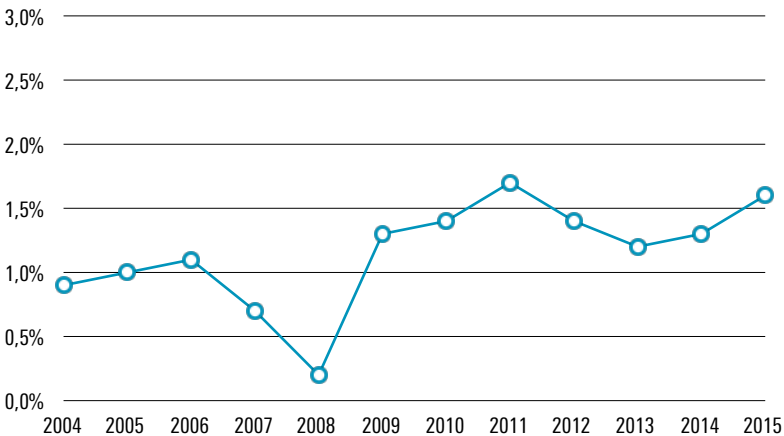
inhalten gibt es beim Arbeitswert-Volumen einen kontinuierlichen Rückgang seit mindestens fünf Jahren, wie einer der befragten Experten, bezogen auf eines der Fabrikate, berichtet. Allein in der ersten Hälfte 2016 verringerte sich demnach das durchschnittliche Arbeitswert-Volumen um fast 8 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum; die Fahrzeugdurchläufe gingen gar um 10 Prozent zurück (Exp.).

2.3.3 Rentabilität im Kfz-Gewerbe

Für die Umsatzrendite liegen Daten des Zentralverbands Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe und des Instituts für Automobilwirtschaft vor. Laut IFA lag die Umsatzrendite von 1984 bis 1992 jeweils zwischen 2,3 Prozent und 3,4 Prozent. Ab 1993 gab es dann magere Jahre im Kfz-Gewerbe mit Umsatzrenditen von knapp unter oder knapp über 1 Prozent. Die ab 2004 vorliegenden Renditewerte des ZDK (Abbildung 6) zeigen zunächst drei Jahre mit Umsatzrenditen von rund 1 Prozent im Kfz-Gewerbe. 2008 erfolgte ein Absturz auf 0,2 Prozent. Ab 2009 lag die Umsatzrendite zwischen 1,2 Prozent

Abbildung 6

Umsatzrendite im Kfz-Gewerbe in Deutschland, 2004–2015



Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

und 1,7 Prozent. Gerade in den letzten Jahren konnte die Umsatzrentabilität (vor Steuern), wie sie vom ZDK ausgewiesen wird, kaum von der guten Umsatzentwicklung profitieren. So liegt die durchschnittliche Umsatzrendite heute in den meisten Kfz-Betrieben zwischen 1 Prozent und 1,5 Prozent. „Es gibt nicht wenige Betriebe, die nur knapp über bzw. unter der Nulllinie sind“ (Exp.). Laut Einschätzung eines befragten Experten wird die Rendite auch künftig nicht groß ansteigen: „Immer wenn es den Händlern einigermaßen gut geht, wird von den Herstellern wieder gekürzt. Und der Vertragshandel lebt eben von Bonussystemen, Herstelleraktionen und Marketingzuschüssen“ (Exp.).

Insgesamt liegt die Umsatzrendite seit Anfang der 1990er Jahre weit entfernt von der vom ZDK mit 3 Prozent bezifferten Mindestrendite, mit der Investitionen in die Zukunft der Kfz-Betriebe geschultert werden könnten. „Diese Mindestrendite von 3 % ist notwendig, um in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, in moderne Werkstatttechnik und nicht zuletzt in Glas, Stahl und Steine nach den Vorgaben der Hersteller für den Neuwagenvertrieb zu investieren“ (ZDK 2016: 7).

Die Rentabilität von Kfz-Betrieben ist von der Höhe und Struktur der Ergebnisbeiträge aus den relevanten Unternehmensbereichen abhängig. Die differenzierte Betrachtung der Erträge nach Geschäftsbereichen zeigt die wichtige Rolle des Aftersales als Ertragssäule im Kfz-Gewerbe. Mithilfe des Deckungsbeitrags III (DB III) lassen sich die bereichsspezifischen Erträge ermitteln, hier am Beispiel des vertragsgebundenen Automobilhandels: Unter Ertragsgesichtspunkten ragt der hohe DB III des Werkstatt- und Teilegeschäfts gegenüber dem Neu- und Gebrauchtwagenverkauf heraus. Während im Jahr 2014 in der Werkstatt ein Bereichsergebnis von 21,2 Prozent (DB III) erwirtschaftet wurde, lag dieser Wert im Bereich „Ersatzteile und Zubehör“ bei 14,3 Prozent, im Neuwagenverkauf bei 1,7 Prozent und im Gebrauchtwagenverkauf bei 1,4 Prozent (Diez 2015: 13). Demnach sorgen die Werkstattumsätze für Profitabilität im Kfz-Gewerbe. In der Regel lässt sich der Autoverkauf allein unter Vollkostenbetrachtung nicht rechnen. Einer der befragten Experten bringt die Lage auf den Punkt: „Ohne die Erträge aus dem Servicegeschäft wären zwei Drittel der Betriebe pleite“ (Exp.).

Die Strukturbetrachtung der Profitabilität verdeutlicht, dass rund zwei Drittel des gesamten DB III aus dem Aftersales resultieren und nur ein Drittel aus dem Neu- und Gebrauchtwagenverkauf. Die Umsatz-Ertrags-Relation im Kfz-Gewerbe zeigt, dass zwar rund 80 Prozent der Umsätze aus dem Handelsgeschäft mit Neu- und Gebrauchtwagen realisiert werden, aber nur gut 30 Prozent der Deckungsbeiträge dort generiert werden. Im Umkehrschluss

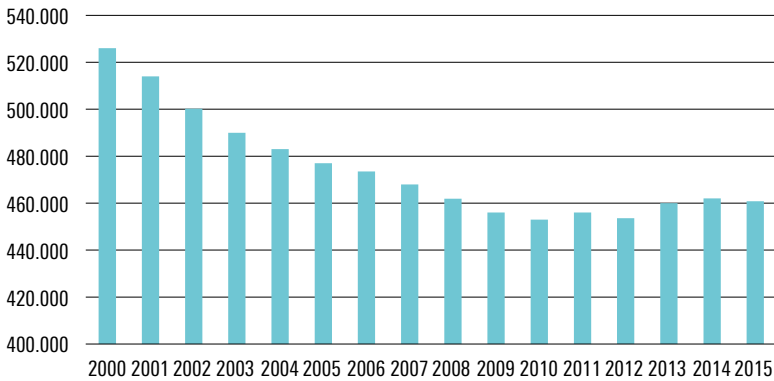
liefern die Werkstatt- und Ersatzteilmbereiche durchschnittlich 70 Prozent des Gesamtergebnisses in Autohausunternehmen, obwohl sie nur für 20 Prozent des Umsatzvolumens verantwortlich sind. Alles in allem ist das Servicegeschäft von herausragender betriebswirtschaftlicher Bedeutung für Kfz-Betriebe und das „Rückgrat im vertragsgebundenen Automobilhandel“ (Diez 2015: 11). Zudem verläuft das Servicegeschäft sehr viel stetiger als das konjunkturrell schwankende Handelsgeschäft und es ist ein strategisch wichtiges Instrument zur Kundenbindung.

„Aufgrund dieser Ertrags-, Stabilisierungs- und Bindungsfunktion ist ein starkes Servicegeschäft ein, wenn nicht der wichtigste Faktor für die Ertragskraft von Autohäusern. Selbstverständlich ist ein erfolgreiches Verkaufsgeschäft die Voraussetzung für hohe Umsätze im Aftersales, denn die Kundengewinnung ist über den Verkauf eher möglich als über den Service.“ (Diez 2015: 12)

Diese Daten zur Ertragslage wurden in zahlreichen Expertengesprächen untermauert. So berichtete ein Betriebsrat aus einem Autohaus, dass im Neuwagengeschäft „rein gar nichts“ verdient wird und auch im Gebrauchtwagengeschäft die Erträge immer geringer werden. „Bei Gebrauchtwagen liegt der Deckungsbeitrag gerade noch bei 1 Prozent, in der Vergangenheit waren das in guten Jahren noch 5 bis 6 Prozent“ (Exp.). Vor allem durch „Neuwagenaktionen“ entsteht ein „Riesen-Preisdruck“ der dann auch auf das Gebrauchtwagengeschäft durchschlägt. „Über Monate hinweg ‚verschenken‘ wir den x (kleine Modellreihe) mit äußerst niedrigen Leasingraten von 149 Euro. Und die Autos kommen dann nach drei Jahren in Massen als Gebrauchte zurück und versauen die Preise“ (Exp.). Resümee: „Das Geld wird bei uns im Aftersales verdient“ (Exp.).

Ein Geschäftsfeld mit hohen Erträgen ist der (Groß-)Handel von Teilen und Zubehör. Beispielsweise verdankt ein größeres Autohaus seine relativ hohe Umsatzrendite von mehr als 3 Prozent dem stark ausgebauten, überregionalen Geschäft mit Originalteilen an gewerbliche Abnehmer. Ein anderer Effekt ist bei einer werkseigenen Niederlassung zu beobachten: Nachdem der Hersteller die „guten Geschäftsfelder mit schwarzen Zahlen“ selbst übernommen hat, werden in der Niederlassung nur noch rote Zahlen geschrieben. Insbesondere ist der Teile-Großhandel mit Belieferung von mehreren hundert Kfz-Werkstätten weggefallen – „das hat die Rendite massiv gedrückt“ (Exp.).

Beschäftigte im Kfz-Gewerbe in Deutschland, 2000–2015



Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

Abschließend ist jedoch einzuräumen, dass der wichtige Ertragsbringer Service im Strukturwandel des Kfz-Gewerbes zunehmend unter Preisdruck gerät (vgl. Kapitel 3.1).

2.4 Entwicklung der Beschäftigten- und Auszubildendenzahlen

2.4.1 Beschäftigungsentwicklung im Kfz-Gewerbe

Im Kfz-Gewerbe waren im Jahr 2015 insgesamt 460.800 Beschäftigte tätig.⁷ Vom Jahr 2000 (526.000 Beschäftigte) bis 2010 gab es einen starken Rückgang um 73.000 auf 453.000 Beschäftigte (–13,9 Prozent). Seither stabilisierte sich die Beschäftigungslage und es konnten bis 2015 fast 8.000 Arbeitsplätze wieder aufgebaut werden (Abbildung 7).

Die Gegenüberstellung der Umsatz- mit der Beschäftigungsentwicklung im Kfz-Gewerbe verdeutlicht den Kontrast zwischen rückläufiger Beschäftigung und steigenden Umsätzen (Abbildung 8). In Zeiten stagnierender Umsätze gab es starken Arbeitsplatzabbau, in Zeiten stark steigender Umsätze

⁷ Bezogen auf Kfz-Betriebe mit einem Umsatz von mehr als 100.000 Euro (ZDK-Statistik).

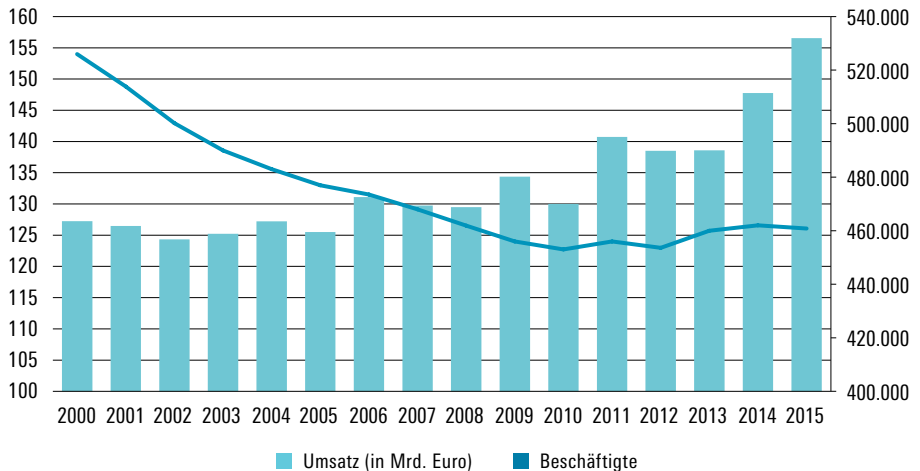
gab es meist keinen nennenswerten Arbeitsplatzaufbau. Die Beschäftigungsentwicklung hat sich klar von der Umsatzentwicklung entkoppelt. Somit stieg der Umsatz je Beschäftigtem deutlich von 242.000 Euro im Jahr 2000 auf 340.000 Euro im Jahr 2015 (+40 Prozent). Der Pro-Kopf-Umsatz ist im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu anderen Branchen wegen des hohen Handelsumsatzes mit Neu- und Gebrauchtwagen relativ hoch.

2.4.2 Funktionale Beschäftigungsentwicklung

Im Kfz-Gewerbe sind – nach betrieblichen Funktionen gegliedert – die Gesellen (gewerbliche Fachkräfte, v. a. Kfz-Mechatroniker) die Gruppe mit dem höchsten Beschäftigungsanteil (31 Prozent), gefolgt von den Angestellten (27 Prozent, von denen rund 2/5 dem technischen Bereich zuzuordnen sind) (Tabelle 2). Relativ stark besetzt ist mit einem Anteil von 17 Prozent die Gruppe der Meister (in „Meisterfunktion“). Im Langfrist-Vergleich des Jahres 2015 mit 2001 sind die Angestellten und die Gesellen auch die Beschäftigten-

Abbildung 8

Beschäftigte und Umsatz im Kfz-Gewerbe in Deutschland, 2000–2015



Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe, IG Metall-Grafik

**Beschäftigte im Kfz-Gewerbe nach Funktionen in Deutschland
(2015 im Vergleich zu ausgewählten Vorjahren)**

	2001	2006	2011	2015
Meister	86.000	79.074	76.500	78.900
Angestellte	144.000	132.580	125.500	126.200
Gesellen	160.000	147.259	141.500	141.700
Azubi gewerblich	80.000	73.197	71.100	72.500
Azubi kaufmännisch	19.000	17.430	17.400	18.200
Sonstige Mitarbeiter	25.000	23.960	24.000	23.300
Beschäftigte insgesamt	514.000	473.500	456.000	460.800

Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

gruppen mit dem größten Arbeitsplatzabbau von –12,4 Prozent bzw. –11,4 Prozent. Über alle Funktionen hinweg lag die Beschäftigung 2015 niedriger als 2001.

Bei der mittelfristigen Entwicklung seit 2011 gibt es größere Unterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen: Die Zahl der Auszubildenden wurde erhöht (kaufmännische Azubi +4,6 Prozent, gewerbliche Azubi +2,0 Prozent), ebenso die Zahl der Meister (+3,1 Prozent). Die Zahl der Angestellten und Gesellen ist stabil geblieben bis leicht erhöht und einzige Beschäftigtengruppe mit Personalabbau zwischen 2011 und 2015 sind die sonstigen Mitarbeiter (–2,9 Prozent).

Weitere Merkmale der Beschäftigung im Kfz-Gewerbe lassen sich der Strukturumfrage des ZDH (Zentralverband des Deutschen Handwerks) aus dem Jahr 2013 entnehmen. Demnach ist die Altersstruktur im Kfz-Gewerbe „relativ jung. Dies dürfte wiederum im Zusammenhang mit der relativ hohen Ausbildungsleistung in dieser Gewerbe­gruppe stehen“ (Müller 2015: 101). Während 38,3 Prozent der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe jünger als 35 Jahre sind (gegenüber 32,9 Prozent im Handwerk insgesamt), liegt der Anteil der Beschäftigten 50+ bei 27,3 Prozent (gegenüber 30,1 Prozent).

Vergleichsweise gering ist auch der Frauenanteil im Kfz-Gewerbe mit 19,1 Prozent (gegenüber 32,0 Prozent im Gesamthandwerk). Dabei gibt es in

der Branche wie auch im Gesamthandwerk weibliche Arbeitskräfte überwiegend im kaufmännischen Bereich: Bei kaufmännischen Fachkräften liegt der Frauenanteil bei 55,4 Prozent (gegenüber 71,7 Prozent im Handwerk insgesamt).

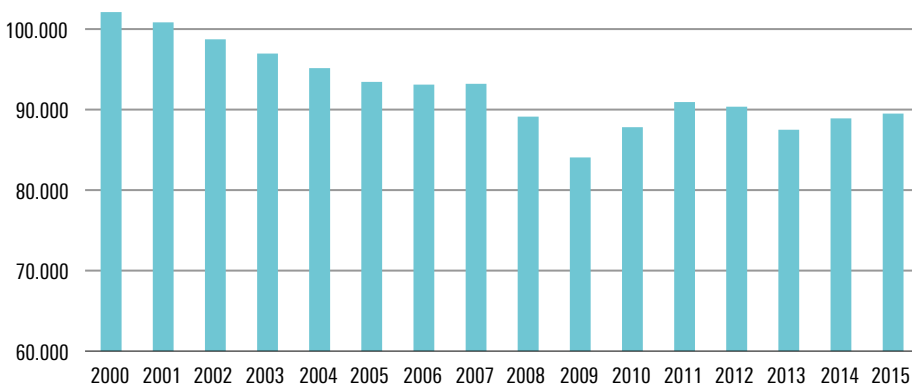
2.4.3 Entwicklung bei den Auszubildenden

Die aktuelle Entwicklung bei den Azubi-Zahlen im Kfz-Gewerbe ist positiv. Die Kfz-Betriebe stellten 2015 fast 700 mehr Auszubildende ein als 2014 (+2,5 Prozent), damit wurden 27.639 Ausbildungsverträge abgeschlossen. Den Ausbildungsberuf „Kfz-Mechatroniker/in“ wählten 20.700 junge Menschen (+2,6 Prozent), den Beruf „Automobilkaufmann/-frau“ 4.600 (+5,2 Prozent). Lediglich die Zahl der angehenden Fahrzeuglackierer ist mit 2.330 rückläufig (-2,5 Prozent) (ZDK 2016). In der längerfristigen Entwicklung ging jedoch die Zahl der Auszubildenden vom Jahr 2000 bis 2009 um fast 20.000 zurück (-18,6 Prozent) (Abbildung 9).

Von 2010 bis heute gab es dann zunächst wieder deutliche Zuwächse und dann eine Stabilisierung der Auszubildendenzahl bei knapp 90.000. Gleichwohl ist die Ausbildungsquote im Kfz-Gewerbe traditionell sehr hoch. Nach

Abbildung 9

Auszubildende im Kfz-Gewerbe in Deutschland, 2000–2015



Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

den Daten des ZDK liegt die Ausbildungsquote im Kfz-Handwerk bei knapp 20 Prozent. Wegen einer anderen Datenbasis davon abweichend, liegt laut ZDH-Strukturumfrage 2013 der Lehrlingsanteil an den Beschäftigten im Kfz-Gewerbe zwar „nur“ bei 12 Prozent, dennoch aber deutlich höher als in allen anderen Handwerksgruppen (Müller 2015).

Im Jahr 2015 gab es 89.500 Auszubildende im Kfz-Gewerbe, davon 77,7 Prozent Kfz-Mechatroniker (69.500), 19,8 Prozent kaufmännische Auszubildende und 2,5 Prozent in weiteren Handwerksberufen (wie Karosserie- und Fahrzeugbaumechaniker, Fahrzeuglackierer, Fachkraft für Lagerlogistik) (Tabelle 3). Die Anteile verschieben sich leicht in Richtung kaufmännische Berufe: Bei den gewerblichen Auszubildenden im Kfz-Handwerk wurden von 2000 bis 2015 mit –15,3 Prozent deutlich mehr Ausbildungsplätze abgebaut als bei den kaufmännischen mit –6,0 Prozent. Gleichwohl liegt eine Lehre zum/zur Kfz-Mechatroniker/in im Ranking der beliebtesten gewerblichen Ausbildungsberufe nach wie vor auf Platz 1.

Bei der Vorbildung von Auszubildenden im Kfz-Handwerk gab es einen starken Wandel hin zu höheren Schulabschlüssen. Bei Auszubildenden in den gewerblichen Berufen (insbesondere Kfz-Mechatroniker/in) dominiert inzwischen der mittlere Schulabschluss mit 57 Prozent und ein zunehmender Anteil startet mit Abitur bzw. Fachabitur in die Ausbildung zum Kfz-Mechatroniker (Tabelle 4). Nachdem vor 15 Jahren noch knapp die Hälfte der Auszubildenden den Hauptschulabschluss in der Tasche hatte, waren es 2015 nur noch 30 Prozent.

Tabelle 3

Ausbildung im Kfz-Gewerbe nach Berufen in Deutschland (2015 im Vergleich zu ausgewählten Vorjahren)

	2000	2010	2015	Veränderung 2000–2015
Gewerbliche Berufe (Kfz-Mechatroniker und Vorgängerberufe)	82.037	68.690	69.500	–15,3%
Kaufmännische Berufe	18.851	16.700	17.720	–6,0%
Weitere Handwerksberufe	2.400	2.410	2.280	–5,0%
Auszubildende insgesamt	103.288	87.800	89.500	–13,3%

Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

Tabelle 4

**Struktur der Vorbildung von Auszubildenden im Kfz-Gewerbe in Deutschland
(2015 im Vergleich zu ausgewählten Vorjahren)**

Gewerbliche Berufe	2001	2011	2015
Hauptschulabschluss	48%	41%	30%
Mittlere Reife	36%	51%	57%
Abitur/Fachabitur	3%	5%	11%
Sonstige	13%	3%	2%
Kaufmännische Berufe	2001	2011	2015
Hauptschulabschluss	11%	8%	6%
Mittlere Reife	64%	65%	54%
Abitur/Fachabitur	25%	27%	40%

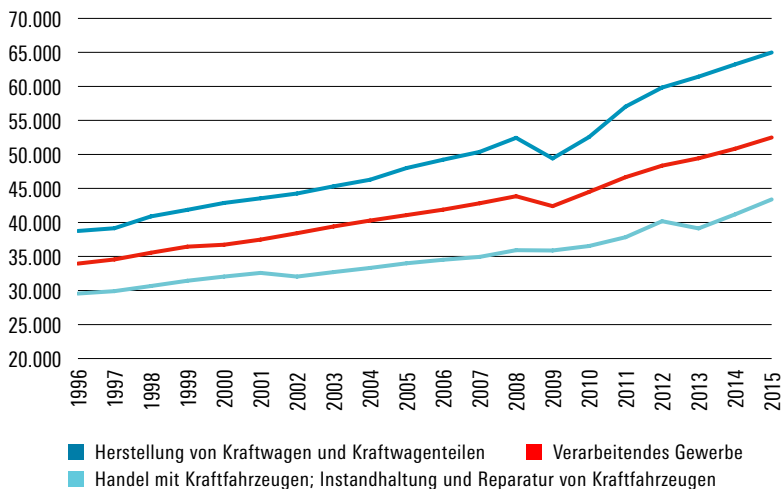
Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

Bei den kaufmännischen Berufen (z. B. Automobilkaufmann/-frau und Bürokaufmann/-frau) liegt der Anteil von Auszubildenden mit Mittlerer Reife am höchsten, auch wenn hier ein zunehmender Verdrängungsprozess durch Abiturienten zu konstatieren ist.

2.5 Entgeltentwicklung

Ein vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer im Kfz-Gewerbe hatte im Jahr 2015 einen Bruttoverdienst von 43.388 Euro (inkl. Sonderzahlungen) bei einer durchschnittlichen bezahlten Wochenarbeitszeit von 39,3 Stunden. Zum Vergleich: In der Automobilindustrie lag der durchschnittliche Jahresverdienst bei 64.977 Euro und die Wochenarbeitszeit bei 37,4 Stunden. Bei diesen großen Differenzen sind jedoch strukturelle Unterschiede zwischen den Branchen zu berücksichtigen. Gleichwohl liegen die Entgeltunterschiede auch bei miteinander vergleichbaren Leistungsgruppen deutlich auseinander: In der Leistungsgruppe „Fachkräfte“ liegt der Jahresverdienst im Kfz-Gewerbe bei 36.677 Euro, in der Automobilindustrie bei 57.300 Euro; demnach

Bruttojahresverdienste der vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu anderen Branchen in Deutschland, 1996–2015



Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 16, Reihe 2.3

liegt die Entgeltdifferenz bei mehr als 20.000 Euro. Und auch ohne Sonderzahlungen, die in der Automobilindustrie Spitzenwerte erreichen, liegt die Differenz beim Bruttojahresverdienst bei mehr als 15.000 Euro.

Die Entgeltentwicklung seit 1996 zeigt, wie die Schere seither auseinandergeht. Während der Verdienstzuwachs (nicht inflationsbereinigt) in knapp 20 Jahren beim Kfz-Gewerbe bei 47 Prozent liegt, konnten die Arbeitnehmer in der Automobilindustrie von der höheren Ausgangsbasis aus 68 Prozent mehr verdienen (Abbildung 10). Damit beträgt das jahresdurchschnittliche Entgeltwachstum seit 1996 beim Kfz-Gewerbe 2,0 Prozent, bei der Automobilindustrie 2,8 Prozent und zum Vergleich beim Verarbeitenden Gewerbe insgesamt 2,3 Prozent. Hier ist auf die Unterschiede in der Tarifbindung hinzuweisen: Der Anteil von Arbeitnehmern, die in tarifgebundenen Betrieben beschäftigt sind, liegt im Kfz-Gewerbe bei 20 Prozent und in der Automobilindustrie bei 69 Prozent.⁸

⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2016): Tarifbindung in Deutschland 2014. Wiesbaden.

Tabelle 5

Einkommen und Rente: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt

	Wenn Sie an Ihre persönliche Arbeitssituation denken: Haben Sie ein ausreichendes und verlässliches Einkommen?	
	Ja	Nein
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	68,6%	31,4%
Beschäftigte insgesamt	77,0%	23,0%

	Wie schätzen Sie die gesetzliche Rente ein, die Sie später einmal aus Ihrer Erwerbstätigkeit erhalten werden?			
	Ich werde gut davon leben können.	Es wird gerade ausreichen.	Es wird nicht ausreichen.	Kann ich nicht einschätzen.
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	2,7%	29,2%	50,8%	17,2%
Beschäftigte insgesamt	4,4%	34,9%	42,2%	18,4%

Quelle: Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2013 (Sonderauswertung)

Die Sicht der Beschäftigten zum Thema Entgelt im Kfz-Gewerbe zeigt die Beschäftigtenbefragung der IG Metall.⁹ Die Zufriedenheit mit dem Einkommen und der voraussichtlichen Rente ist im Kfz-Gewerbe deutlich geringer als bei den Beschäftigten im Organisationsbereich der IG Metall insgesamt (Tabelle 5). Fast ein Drittel der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe hält ihr Einkommen für nicht ausreichend. Bei den Beschäftigten insgesamt liegt dieser Wert mehr als 8 Prozentpunkte niedriger. Im Umkehrschluss beantworten 77,0 Prozent der Beschäftigten insgesamt die Frage „Haben Sie ein ausreichendes und verlässliches Einkommen?“ mit „Ja“; im Kfz-Gewerbe liegt das „Ja“ mit 68,6 Prozent signifikant tiefer. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der

⁹ Die differenzierte Auswertung der Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2017 liegt noch nicht vor, weshalb auf eine Sonderauswertung der Befragung 2013 zurückgegriffen wird (vgl. IG Metall 2013b). Weitere Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung 2013 werden in Kapitel 4 vorgestellt.

Einschätzung, ob im Alter die Rente ausreichen wird: 50,8 Prozent der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe und damit deutlich mehr als Beschäftigte insgesamt (42,2 Prozent) gehen davon nicht aus. Nur 29,2 Prozent meinen, „es wird gerade ausreichen“, und 2,7 Prozent, sie „werden gut damit leben können“.

3 STRUKTURWANDEL UND ENTWICKLUNGSTRENDS

Das Kfz-Gewerbe steht vor vielfältigen Herausforderungen, die den Strukturwandel treiben. Ein neuerer Entwicklungstrend, der die Branche stark bewegt, ist die fortschreitende Digitalisierung – sowohl im Handel als auch im Service. Zu den „Trend-Dauerbrennern“ auf ökonomischer Seite gehören die anhaltende Ertragsschwäche und der massive Wettbewerbsdruck im Zusammenhang mit den Konzentrationsprozessen im Kfz-Gewerbe, aber auch mit neuen Wettbewerbern. Zwischen diesen ökonomischen Trends und dem digitalen Wandel der Branche gibt es sich verstärkende Wechselwirkungen. Auf der Produktseite könnte die Elektromobilität und weitere Innovationstrends – wie vernetzte Autos und autonomes Fahren – in den nächsten Jahren eine massive Wirkung auf das Kfz-Gewerbe entfalten. Strategische Ansätze für die Unternehmen liegen in der Erweiterung der Geschäftsfelder (wie z. B. im Bereich Financial Services vielfach bereits umgesetzt), in der Erschließung neuer Geschäftsmodelle (z. B. im Bereich der Mobilitätsdienstleistungen) und in der Digitalisierung der eigenen Prozesse und Vertriebskanäle.

3.1 Marktbedingungen und ökonomische Trends

3.1.1 Wettbewerbsbedingungen im Kfz-Gewerbe

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Kfz-Gewerbes sind geprägt von einem starken internationalen Wettbewerb in der Automobilwirtschaft allgemein, der besonders von den Herstellern, aber auch den weiteren Akteuren in der Wertschöpfungskette getrieben wird. Speziell die nachgelagerte Wertschöpfungsstufe des Kfz-Gewerbes ist gekennzeichnet durch hohe Abhängigkeiten von Automobilherstellern im Rahmen des selektiven Vertriebssystems, durch starken Preiswettbewerb und eine langjährige Ertragskrise sowie durch einen fortwährenden Konzentrationsprozess. Nach wie vor werden die Spielregeln im Kfz-Gewerbe in weiten Bereichen von den Automobilherstellern bestimmt: Die „faktische Dominanz der Automobilindustrie über die Händler“¹⁰ bleibt (auch im postfaktischen Zeitalter) erhalten. Parallelen zur Situation der Automotive-Zulieferer liegen auf der Hand:

10 Stefan Bratzel, in: Kfz-Handwerk, H. 22/2014.

„So wie die Autohersteller am einen Ende die Zulieferer quälen, so quälen sie auch den Handel mit ihren Dumpinggeschäften.“ (Exp.)

Weitere Wettbewerbsfaktoren sind der Direktvertrieb der Hersteller (Niederlassungen, Internet), der den vertragsgebundenen Autohäusern Potenzial entzieht, und das Aufkommen neuer Wettbewerber und intermediärer Akteure (s. u.). Dazu kommt im Service die Konkurrenzsituation zwischen Vertragswerkstätten, freien Werkstätten und Werkstattketten (wie ATU und Pitstop). Alles in allem ist die Wettbewerbsintensität im Kfz-Gewerbe als sehr hoch einzustufen (DSV 2016a) und als Verdrängungswettbewerb zu charakterisieren (Ifo-Institut 2016).

„Die Betriebe versuchen mit einem Unterbietungswettbewerb Kunden zu binden und neue Kunden anzuwerben. Ein Beispiel: Ein Konkurrent verkauft Lkw mit 50 Prozent Nachlass – damit ist definitiv kein Geld mehr zu verdienen. Das ist dann das ‚Geschäftsmodell Tintendrucker‘! Wir verdienen heute schon kaum mehr mit dem Produkt, sondern mit Aftersales- und Reparaturgeschäften.“ (Exp.)

Im Kfz-Gewerbe vollzog und vollzieht sich ein Wandel von einer durch eine Vielzahl mittelständischer, inhabergeführter Betriebe zu einer von großen Autohausgruppen dominierten Branche. Auslöser und treibende Kraft der Umstrukturierung war die Reform der Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) im Jahr 2002 – seither hat sich „das Gesicht einer bis dahin weitgehend handwerklich geprägten Branche grundlegend verändert“ (Weimer 2007: 9). Dazu ein vor zehn Jahren veröffentlichtes, zusammenfassendes Zitat aus einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung zur Neuordnung des Automobilvertriebs:

„Die Reform der GVO und die durch sie ausgelösten Reaktionen der Hersteller haben den ohnehin anstehenden Strukturwandel im Kfz-Gewerbe massiv beschleunigt und verändern langsam aber sicher das Gesicht der Branche: Steigende Investitionskosten durch erhöhte Standards bei sinkenden Erträgen und verschärftem Wettbewerbsdruck vertieften die Ertragskrise vieler Kfz-Betriebe, die Zahl der Insolvenzen und Betriebsaufgaben stieg drastisch an. Ins-

besondere kleinere und mittlere Händler sind angesichts geringer Eigenkapitaldecke kaum in der Lage, die erhöhten Investitionskosten zu tragen und die unternehmerischen Chancen der GVO-Reform für sich zu nutzen. [...] „Hervorstechendes Merkmal des laufenden Strukturwandels ist jedoch das Erstarren und die Expansion großer Händlergruppen im Kfz-Gewerbe. Der Konzentrationsprozess vollzieht sich über Fusionierungen und Filialisierung bestehender Kfz-Betriebe.“ (Weimer 2007: 168)

Heute ist der Automobilmarkt in Deutschland ein reifer und weitgehend gesättigter Markt. Ausnahmen bestätigen die Regel: So wächst z.B. das Segment der leichten Nutzfahrzeuge für den Transporter- und Verteilerverkehr, was als „Amazon-Effekt“ bezeichnet werden kann (Exp.). Jedoch ist in den kommenden Jahren aus vielerlei Gründen mit keinem signifikanten Wachstum des Bestandes von knapp 55 Millionen Kraftfahrzeugen zu rechnen. Es ist davon auszugehen, dass der „Verdrängungswettbewerb auf dem deutschen Automobilmarkt in Zukunft noch an Schärfe zunehmen wird“ (Diez 2016: 279). Nicht zuletzt deshalb, weil sich auch im Servicegeschäft das Marktvolumen verringert hat. Unter anderem geht die Anzahl jährlicher Wartungs- und Reparaturarbeiten je Pkw seit langem zurück (vgl. [Kapitel 2.3.2](#), [Abbildung 5](#)) und auch zukünftig sind weitere Rückgänge zu erwarten. Dazu mehren sich im Gewährleistungs-, Garantie- und Kulanzgeschäft, einer tragenden Säule des Werkstattbereichs bei Vertragshändlern, die ertragsmindernden Anforderungen der Hersteller, beispielsweise bei der Dokumentationspflicht.

Der massive Wettbewerbsdruck für Kfz-Betriebe im Handel und im Service wird zusätzlich durch neue Wettbewerber verstärkt. Auf den Autohandel bezogen gibt es bereits seit Jahren zunehmend neue Handelsformen durch Leasinggesellschaften, Autovermieter oder Fuhrpark-Management-Anbieter.

„Autovermieter sind zu einem wichtigen Instrument der Hersteller geworden, um Autos in den Markt zu drücken und damit hohe Marktanteile zu generieren. Das sind aber nur Maßnahmen für kurzfristige Erfolgsmeldungen, die dann beim mittelfristigen Werterhalt bitter bezahlt werden müssen.“ (Exp.)

„Bei den Flottenkunden und Leasinggesellschaften stehen die Betriebe unter einem besonderen Druck und schließen Wartungsverträge ab, die alles andere als lukrativ sind.“ (Exp.)

Auch im Werkstattbereich wird der Wettbewerb durch Dritte befeuert, wie beispielsweise Versicherungsunternehmen, die sich mit eigenen Werkstattnetzen und digitalen Werkzeugen zwischen Kfz-Betrieb und Kunde drängen. Versicherer bieten z.B. Kunden-Apps an, über die mit wenigen Klicks eine Schadensmeldung erfolgt. Auf Basis der übermittelten Daten wird vom Versicherer sehr schnell die Schadenhöhe festgelegt und dem Kunden ein Festbetrag angeboten. Der Kunde kann wählen: entweder direkt den Festbetrag aufs Konto oder Vermittlung an eine Partnerwerkstatt, die zum kalkulierten Preis reparieren muss. „Damit versuchen die Versicherer Preise in den Markt zu drücken, die für die ‚Partnerwerkstätten‘ betriebswirtschaftlich nicht darstellbar sind und daher durch andere Aufträge subventioniert werden müssen“ (ZDK 2016: 4).

„Die Rahmenverträge mit Versicherungen schlagen besonders auf das Lack- und Karosseriegeschäft durch, das zu den renditestarken Bereichen gehört. Die Versicherungen bestimmen zunehmend, so ein Fahrzeug zu welchen Kosten repariert wird. Und das führt zu deutlichen Gewinneinbußen im Kfz-Betrieb.“ (Exp.)

Der starke Preiswettbewerb kennzeichnet die Branche zwar seit langem, jedoch ist mit dem Internet und der dadurch erlangten Preistransparenz eine neue Stufe erreicht worden. Werkstattportale und neue Geschäftsmodelle – wie am Beispiel von Versicherern beschrieben – führen zu einem erheblichen Preisdruck beim Servicegeschäft. Und im Handel, insbesondere von Gebrauchtwagen, führt die Möglichkeit der Preisvergleiche zu deutlichen Preisnachlässen. Bezogen auf den Neuwagenmarkt wird der Preiswettbewerb in den „Grundlagen der Automobilwirtschaft“, einem Standardwerk der Branche, unter der Überschrift „Automobile Neuwagenpreiswüste“ mit deutlicher Wortwahl auf den Punkt gebracht:

„Kein Neufahrzeug wird mehr zum Listenpreis verkauft. [...] Volkswirtschaftlich wird jeder den Preiszirkus mit Rabattschlacht bis hin zu unnützen Standards ablehnen. Betriebswirtschaftlich muss sich aber jeder an diesem Wertvernichtungsspiel beteiligen, ansonsten ist er weg vom Fenster. Welche Divergenz! Wer sich volkswirtschaftlich klug verhält, ist betriebswirtschaftlich ein Depp. Die Möglichkeiten des Handels, eine autonome Preispositionierung und Preisdurchsetzung zu gestalten, sind allerdings begrenzt.“ (Brachatz 2016: 154)

Die Ertragsschwäche mit seit vielen Jahren niedrigen durchschnittlichen Umsatzrenditen von 0,2 Prozent bis 1,7 Prozent (vgl. [Kapitel 2.3.3](#), [Abbildung 6](#)) ist eine Folge des scharfen Preiswettbewerbs und der Wettbewerbssituation im Kfz-Gewerbe.¹¹ Aktuell (und kurzfristig) werden die konjunkturellen Aussichten jedoch trotz struktureller Herausforderungen und einer angespannten Ertragslage von vielen Marktakteuren positiv eingeschätzt (vgl. [Kapitel 2.1.2](#)).

Aufgrund der Marktsituation und des scharfen Wettbewerbs gab es in den letzten 15 Jahren sehr viele Insolvenzen im Kfz-Gewerbe. Allein zwischen 2002 und 2016 lag die Zahl der Insolvenzen bei mehr als 12.300. Zwar gab es in den letzten sieben Jahren jeweils eine deutliche Abnahme gegenüber dem Rekordwert 2009. Dieser Rückgang bei den Insolvenzen muss jedoch vor dem Hintergrund der bereits erfolgten Konsolidierung gesehen werden: So ist z. B. im Automobilhandel seit dem Jahr 2000 die Zahl der rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen von 18.000 auf 7.400 im Jahr 2015 gesunken.¹² Die Gründe für den Rückgang liegen laut IFA-Studie im weitgehend gesättigten Automobilmarkt und dem hohen Wettbewerbsdruck in der Branche. Vor allem Internet-Börsen fachen den Preiswettbewerb an. Hinzu kommt eine verstärkte Expansionsstrategie der großen Automobilhandelsgruppen.

3.1.2 Konzentrationsprozess und Neuordnung der Vertriebsnetze

Vor dem Hintergrund der Marktentwicklung und den neu aufkommenden Wettbewerbern und intermediären Akteuren ist davon auszugehen, dass der wirtschaftliche Druck auf die Kfz-Betriebe in den nächsten Jahren hoch bleiben wird. Im Bereich der vertragsgebundenen Betriebe tragen dazu auch die investitionsintensiven Anforderungen der Hersteller (Standards für Verkaufsstandorte) und die Ausweitung der Modellpaletten bei. „Für kleinere Händler wird es immer schwieriger, das komplette Sortiment eines Herstellers vorzuhalten und zu präsentieren“ (Diez 2016: 281). Voraussichtlich werden sich demnach die Konsolidierungs- und Konzentrationsprozesse in den nächsten

11 Die niedrige Umsatzrendite ist bei manchen Kfz-Betrieben auch Folge der Unternehmensaufspaltung in mehrere rechtlich selbstständige Einheiten, z. B. indem das Betriebsunternehmen Immobilien vom Besitzunternehmen anmietet. „Mit diesem Konstrukt kann ein Eigentümer über hohe Pacht- und Mietpreise die Rendite seiner Betriebe steuern“ (Exp.).

12 Presseinformation des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA) vom 30.05.2016.

Jahren fortsetzen, wie verschiedene befragte Experten hervorhoben: Vor allem die kleineren Händler in Großstadregionen werden zunehmend durch größere Händler verdrängt. „Die großen Autohandelsgruppen dominieren den Markt immer stärker“ (Kfz-Betrieb 50/2016: 6). Das Gewicht der größeren Unternehmensgruppen wird weiter wachsen. Der Konzentrationsprozess könnte sich nochmals verschärfen.

„Die Autohaus-Gruppen werden immer größer. Wir beobachten verschiedene Wege im Konzentrationsprozess der Branche: Es gibt die großen Platzhirsche, die in ihrer Umgebung Kfz-Betriebe zukaufen und sich regional ausbreiten. Es gibt die großen Mega-Dealer, die kleinere Gruppen im gesamten Bundesgebiet zukaufen. Dazu kommt in den letzten Jahren der Verkauf von werkseigenen Niederlassungen an Handelsgruppen.“ (Exp.)

„Problematisch ist vor allem der Widerspruch zwischen Ertragschwäche einerseits und zukunftssichernden Investitions- und Innovationserfordernissen andererseits. Es ist darum durchaus denkbar, dass sich der Konzentrations- und Konsolidierungsprozess in der Branche fortsetzen wird. [...] Dazu trägt eine veränderte Netzpolitik der Fahrzeughersteller bei. Strategische und absatzpolitische Überlegungen der Automobilindustrie laufen darauf hinaus, durch weniger und größere Unternehmenseinheiten auf der Handels- und Servicestufe mit finanzstärkeren Einheiten ein höheres Auslastungs- und Produktivitätsniveau zu erreichen.“ (Ifo-Institut 2016: 4)

Die Zahl der Standorte von Autohäusern (Betriebsstätten) wird sich im laufenden Konzentrationsprozess voraussichtlich nur noch leicht reduzieren. Aber insbesondere die Zahl der unabhängigen Unternehmen wird zurückgehen, weil diese in größere Verbände eingegliedert werden. Bis 2020 wird nach einer IFA-Prognose die Zahl der Automobilhändler auf 4.500 sinken, nachdem 2015 noch 7.400 rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Autohäuser am Markt waren.

„Die Strukturen im Automobilhandel werden sich in den nächsten Jahren immer stärker an die des klassischen Einzelhandels angleichen: Große Handelsketten, sogenannte Mega-Dealer werden mit einem weit gestreuten Netz an eigenen Filialen den Markt beherrschen.“ (Willi Diez, IFA-Pressinformation vom 30.05.2016)

Zum sich beschleunigenden Konzentrationsprozess trägt auch die Neuordnung der Vertriebsnetze durch die Hersteller bei, die von einer „Netzoptimierung“ sprechen. Fabrikate trennen sich insbesondere von kleineren Kfz-Werkstätten. So ist im Jahr 2016 beispielsweise bei Volkswagen mit rund 500 Partnern etwa ein Drittel des gesamten Nutzfahrzeugnetzes betroffen, die PSA-Marken trennen sich von mehr als einem Viertel der Servicepartner (Kfz-Betrieb, H. 27–28/2016: 36). Diese „herstellergetriebene Netzbereinigung“ (Exp.) ist ein anhaltender Prozess, dessen Ende noch nicht absehbar ist.

Instrumente der Netzoptimierung liegen auch in hohen quantitativen und qualitativen Anforderungen und Standards seitens der Hersteller, denen kleinere Kfz-Betriebe kaum nachkommen können. Alle Hersteller verlangen von ihren Vertragspartnern in regelmäßigen Abständen hohe Investitionen in die Corporate Identity, die oft mit weitreichenden Umbaumaßnahmen verbunden sind. „CI-Wellen rollen über die Autohäuser“ (Exp.). Dazu kommen hohe technische Anforderungen, die Investitionsbedarfe nach sich ziehen, z. B. in Prüfstände für Assistenzsysteme, Achsvermessungsplätze, Scheinwerfer-Einstellplätze, Hochvolt-Equipment etc. Ein Muss für Vertragspartner eines großen Herstellers ist beispielsweise, dass in ihrer Werkstatt Gasautos und Elektroautos repariert werden können. Weiterer Druck entsteht durch die Digitalisierung (vgl. Kapitel 3.2). Für manche kleinere Vertragspartner ist die Schaffung der Voraussetzungen für diese und andere Herstellervorgaben mit zu hohen Investitionen verbunden und das treibt manchen kleineren Autohausbesitzer dazu, „nicht mehr zu investieren, sondern zu verkaufen“ (Exp.).

„Hohe Herstellerstandards sorgen für die natürliche Auslese im Handel.“ (Exp.)

„Die Hersteller verfolgen eine Strategie der Klärung des Händlernetzes, die letztlich zur Marktberreinigung führt. Ziel der Hersteller ist ein höherer Durchgriff auf die Vertragshändler und weniger Aufwand und Komplexität bei einem reduzierten und zentralisierten Händlernetz.“ (Exp.)

„Die Hersteller haben ein hohes Interesse an der Netzbereinigung in Verbindung mit einem Größenwachstum der Unternehmen. Ein Motiv liegt schon einmal darin, die Anzahl der ‚DISS-Anfragen‘ (technische Anfragen ans Werk) aus den Werkstätten und damit den Aufwand im Servicecenter des Herstellers zu reduzieren. Je größer das Autohaus, desto weniger technische Anfragen.“ (Exp.)

Gleichwohl ist die Flächenabdeckung und Aufrechterhaltung einer hohen Distributionsdichte für alle Hersteller von großer Marktrelevanz. In der Konsequenz werden filialisierte Unternehmensgruppen im Kfz-Gewerbe in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Die Vorteile der Unternehmensgruppen gegenüber standortgebundenen Autohäusern sind (Diez 2016: 281):

- größere Auswahl von Neu- und Gebrauchtwagen,
- professionelleres Gebrauchtwagenmanagement durch einen aktiven Zukauf,
- Realisierung von größenbedingten Kostenvorteilen durch Zentralisierung (z. B. IT, Versicherungen, Financial Services, Controlling etc.),
- bessere Möglichkeiten zur Spezialisierung,
- leichter Zugang zum Kapitalmarkt bei gegebener Bonität,
- höherer Bekanntheitsgrad und Aufbau von Handelsmarken.

Insgesamt wird damit die Luft für kleine und mittlere familiengeführte Kfz-Betriebe immer dünner. Während kleinere spezialisierte Werkstätten aber oftmals ihren Platz in der Nische absichern können, wird vor allem die „Mitte mit 10 bis 100 Beschäftigten vor große Herausforderungen gestellt und um ihren Platz kämpfen müssen“ (Exp.). Stattdessen bestimmen mehr und mehr die großen Autohandelsgruppen, insbesondere die Mega-Dealer mit Milliardenumsätzen, den deutschen Autohandel, wie der folgende Exkurs ([Kapitel 3.1.3](#)) zu den größten Unternehmensgruppen im Kfz-Gewerbe zeigt.

3.1.3 Exkurs: Die größten Unternehmensgruppen im Kfz-Gewerbe

Eines der Ergebnisse des Konzentrationsprozesses im Kfz-Gewerbe ist das Wachstum der großen Unternehmensgruppen – „der Club der Umsatzmilliardäre wächst“ (Automobilwoche spezial 2016: 4). Nachdem bereits 2014 ein „Jahr der großen Übernahmen“ im deutschen Kfz-Handel war, setzte sich die Konsolidierungswelle fort. Die Branche sei in einem regelrechten „Übernahmefieber“: „Viele Gruppen suchen aktiv nach Übernahmekandidaten. [...] Früher habe man eher zugegriffen, wenn ein Unternehmen schwächelte und sich eine günstige Gelegenheit bot“ (Automobilwoche spezial 2016: 4). Einer der Auslöser der Übernahmewelle war Daimler mit dem Verkauf von 63 Niederlassungsstandorten, von denen die meisten an große Unternehmensgruppen gingen. Im Folgenden werden die größten Unternehmensgruppen laut

dem Ranking „Top-100-Händler“ des Instituts für Automobilwirtschaft vorgestellt (Tabelle 6).¹³

Die zwei größten Unternehmensgruppen bzw. „Mega-Dealer“ im Kfz-Gewerbe sind die AVAG Holding (Augsburg) mit 4.000 Beschäftigten¹⁴ und die Emil Frey Gruppe Deutschland (Stuttgart) mit knapp 3.000 Beschäftigten im Jahr 2015. In 19 Unternehmensgruppen waren 2015 jeweils mehr als 1.000 Mitarbeiter tätig, in 28 mehr als 750 Beschäftigte. Nach Umsatz liegt die Emil Frey Gruppe auf Rang 1 unter den Top-100-Händlern mit 1,8 Milliarden Euro im Jahr 2015. Sechs Umsatzmilliardäre sind gelistet, in 19 Unternehmensgruppen lag der Umsatz 2015 bei über 500 Millionen Euro.

Beim Gesamtabsatz liegt die AVAG Holding mit 96.676 Fahrzeugen deutlich an der Spitze, insbesondere weil sie beim Gebrauchtwagenverkauf (47.922) ihre Stärke hat. Es folgt die Emil Frey Gruppe mit 84.100 Fahrzeugen, die zwar deutlich weniger Gebrauchtwagen (27.200) verkauft, aber beim Neuwagenverkauf (56.900) unangefochten führt. Zu den Top-4-Unternehmen bei Umsatz und Gesamtabsatz gehören noch die Gruppen Gottfried Schultz (Ratingen) und Feser-Graf (Nürnberg). Die Top-10 werden, betrachtet man die Automarken, von Volkswagen dominiert. Sieben der zehn größten Händlergruppen haben VW im Portfolio (Automobilwoche spezial 2016: 4).

Betrachtet man die gesamte Liste der Top-100-Händler, so vereinigten diese im Jahr 2015 einen Gesamtumsatz von 32,9 Milliarden Euro und 1.370.667 verkaufte Fahrzeuge auf sich. In den hier erfassten Unternehmen waren 2015 knapp 70.000 Mitarbeiter tätig. Damit liegt der Gesamtumsatz 2015 um 3,6 Milliarden Euro über dem Vorjahr (2014: 29,3 Mrd. Euro). „Gegenüber dem Jahr 2010 konnten die Top 100 ihren Gesamtumsatz um rund 40 Prozent erhöhen (2010: 23,4 Mrd. Euro)“ (Kfz-Betrieb 50/2016: 14).

„Der Kostendruck, unter dem die Branche nach wie vor steht, ist der Haupttreiber dieser Entwicklung. Die großen Gruppen wachsen, um Synergieeffekte nutzen zu können. Das zeigt sich auch an den Umsatzrenditen der Top-10-Unternehmen, die nach der Untersuchung des IFA-Instituts mit 1,7% deutlich über der branchenweiten durchschnittlichen Umsatzrendite von 1,4% lag.“ (Kfz-Betrieb 50/2016: 14)

13 Die Strukturen der werkseigenen Niederlassungen und des Eigen-Retails der Automobilhersteller und Importeure sind bei diesen Top-100-Rankings nicht erfasst.

14 Nach aktuellen Angaben hat die AVAG-Holding die Mitarbeiterzahl 2016 auf 4.300 erhöht, darunter 650 Auszubildende (Kfz-Betrieb 50/2016: 49).

Tabelle 6

Unternehmensgruppen im Kfz-Gewerbe mit mehr als 750 Beschäftigten in Deutschland, 2015 (Mitarbeiterzahl, Umsatz in Mio. Euro, Fahrzeugabsatz)

	Unternehmen	Mitarbeiter	Umsatz	Absatz
1	AVAG Holding SE, Augsburg	4.000	1.574	96.676
2	Emil Frey Gruppe, Stuttgart	2.973	1.777	84.100
3	Senger-Gruppe, Rheine	2.584	1.164	29.549
4	Wellergruppe GmbH&Co.KG, Berlin	2.096	1.070	50.841
5	Gottfried Schultz SE, Ratingen	1.888	1.530	60.113
6	AH Wolfsburg Hotz u. Heitmann	1.863	629	25.062
7	Feser-Graf-Gruppe, Nürnberg	1.854	1.200	53.826
8	Dello-Gruppe, Hamburg	1.700	800	44.000
9	Hahn Gruppe, Fellbach	1.600	640	27.200
10	Löhr Gruppe, Koblenz	1.464	819	29.889
11	Fahrzeugwerke Lueg AG, Bochum	1.393	735	23.676
12	Scherer Gruppe, Simmern	1.373	618	25.044
13	Voets + Graf Gruppe, Braunschweig	1.300	425	19.800
14	S&G Gruppe, Karlsruhe	1.292	500	9.636
15	Graf Hardenberg-Gruppe, Karlsruhe	1.181	555	24.900
16	Glinicke Gruppe, Kassel	1.163	535	24.620
17	Firmengruppe Fleischhauer-Franz, Köln	1.053	580	22.771
18	Auto-Scholz-Gruppe, Bamberg	1.011	451	10.362
19	Rhein Gruppe, Heilbronn	>1.000	630	20.900
20	Joseph Brass, Aschaffenburg	980	428	28.110
21	Seitz-Gruppe, Kempten	913	401	10.786

22	Autohaus Dinnebier GmbH, Wittenberge	903	298	13.780
23	Auto-Holding Dresden GmbH	900	287	13.300
24	B. Widmann Beteiligungen, Aalen	892	419	12.210
25	Herbrand-Gruppe, Kevelaer	783	299	7.244
26	Tiemeyer Automobile AG, Bochum	762	464	21.800
27	Procar Automobile GmbH, Wuppertal	761	436	13.286
28	Beresa-Gruppe, Münster	759	513	12.015

Quelle: Automobilwoche spezial 2016; Kfz-Betrieb 50/2016 (Institut für Automobilwirtschaft)
Anmerkung: Die Top-100-Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Für den Servicebereich allein (ohne Kfz-Handel) wurden im Branchenreport Kfz-Werkstätten folgende „bedeutende Unternehmen“ aufgelistet (DSV 2016b: 17):

- ATU ist die größte Werkstattkette mit rund 10.000 Mitarbeitern in über 600 Filialen in Deutschland, Österreich und der Schweiz und einem Umsatz von über 1 Milliarde Euro. ATU wurde Anfang 2017 von Mobivia (Frankreich) übernommen.
- Pitstop ist mit 330 Filialen bundesweit präsent.
- Bosch Car Service und weitere Bosch-Werkstattkonzepte (Bosch Modul Partner, AutoCrew) ist ein großer Player im Reparaturgeschäft und Partner zahlreicher freier Werkstätten.
- Alltrucks ist ein Gemeinschaftsunternehmen von Bosch, Knorr-Bremse und ZF, das seit 2013 als Systemzentrale ein Werkstattkonzept für Nutzfahrzeugwerkstätten anbietet.

Viele freie Werkstätten agieren nicht für sich alleine am Markt, sondern sind Mitglied eines Werkstattsystems bzw. –konzepts. „Rund zwei Drittel aller 21.000 freien Werkstattbetriebe gehören den sogenannten Detail- und Full-Service-Systemen an“ (Kfz-Betrieb 3–4/2016: 22). Zu den bekanntesten Werkstattketten und –systemen gehören – neben ATU, Pitstop und Bosch Car Service mit einem Bekanntheitsgrad von 97 Prozent bis 78 Prozent – Anbieter wie 1a AutoService, Autofit, Profi Service Werkstatt und Autoprofi (Kfz-Betrieb 3–4/2016). Diese Systeme versorgen ihre Werkstattpartner in der Regel mit allem, was eine professionelle Werkstatt benötigt: EDV-System, Dealer-

Management-Software, Marketing-Unterstützung und technische Schulungen sind Standard. Neben den Werkstattssystemen sind noch produktbezogene Detailkonzepte am Markt, wie z.B. Autoglas- oder MicroRepair-Systeme (DSV 2016b).

3.1.4 Trends im Autohandel und im Service auf einen Blick

Die Trends, die laut dem Institut für Automobilwirtschaft (IFA) die weitere Entwicklung des Kfz-Gewerbes prägen werden (Diez et al. 2016), sind im Folgenden zusammengefasst. Für den Automobilvertrieb der Zukunft identifiziert das IFA acht Trends (Diez 2016: 280ff):

- Fortsetzung des Konsolidierungsprozesses im Automobilhandel,
- zunehmende Bedeutung von Händlergruppen,
- weitere Ausbreitung des Mehrmarkenhandels,
- steigende Bedeutung des Direktvertriebs durch die Hersteller,
- zunehmende Bedeutung internetbasierter Verkaufsmodelle,
- effizientes Kundenbeziehungsmanagement (CRM) als Erfolgsfaktor,
- Car-IT (Fahrerassistenzsysteme, Vernetzung, Internet-Plattformen) verändert die Kundenbeziehung,
- innovative Mobilitätskonzepte (Car-Sharing, Händler als Mobility-Provider).

Und auch der Aftersales-Bereich ist im Wandel. Das Servicegeschäft der Zukunft wird laut IFA von fünf Trends bestimmt (Diez 2015: 15 ff.):

- rückläufiges Marktvolumen im Werkstattgeschäft aufgrund verlängerter Wartungsintervalle und steigender Fahrzeugqualität,
- wachsender Bestand älterer Fahrzeuge, die somit an Bedeutung für den Servicemarkt gewinnen,
- Polarisierung der Kundenwelten – von einer starken Preisorientierung bis zur Bedeutungszunahme von Flexibilität und Convenience (Betreuung, Bequemlichkeit),
- technologischer Wandel – besonders relevant im Hinblick auf den Automobilservice sind: Assistenzsysteme und Vernetzung der Fahrzeuge (Digitalisierung), Elektrifizierung des Antriebsstrangs sowie Leichtbau,
- Verschärfung der Wettbewerbssituation – von „friedlicher Koexistenz“ zum Verdrängungswettbewerb: Intensiver Wettbewerb zwischen herstellereigenen Anbietern (Vertragswerkstätten) und nicht herstellereigenen Anbietern wie freien Werkstätten, Werkstattketten und Spezial-

listen (Kfz-Elektriker, Reifendienste, Karosserie- und Lackierbetriebe, Glasfachbetriebe). Gleichzeitig wachsende Bedeutung von „Intermediären“, die sich zwischen Werkstatt und Kunden schieben (Leasing- und Fuhrparkmanagementgesellschaften, Schadenssteuerer im Unfallreparaturmarkt, internetbasierte Werkstattportale).

Neben diesen die Branche auf längere Sicht prägenden Entwicklungstrends gibt es auch Themen, die im aktuellen Tagesgeschäft im Vordergrund stehen und auf die hier zum Abschluss des Trend-Überblicks eingegangen werden soll. Die „Tops und Flops“ des Autojahres 2016 deuten an, welches wichtige aktuelle Themen für das Kfz-Gewerbe sind, differenziert nach Handel und Service:¹⁵

- „*Handel Top*“: Rückkehr des Privatkunden (steigender Marktanteil); Pop-up-Stores (Marken tauchen kurzfristig in kleinen Geschäften auf); Mein-Auto local (Fahrzeugvermittler bindet Händler erfolgreich ein); Rockar (neues Handelskonzept in Shopping Malls).
- „*Handel Flop*“: Elektroautos (Kunden bleiben trotz Prämie zurückhaltend); Herstellervorgaben fressen zu viel Marge (trotz guter Konjunktur nimmt Marge kaum zu); Berater verdrängen klassische Verkäufer (z. B. Product Genius bei BMW); Bedrohung durch reinen Online-Vertrieb neuer Marken (z. B. Lynk).
- „*Service Top*“: Online-Terminbuchung (guter Service für die Kunden, mehr Überblick für die Werkstatt); Werkstattsterben bleibt aus (weniger Insolvenzen als befürchtet); Endrohrmessgeräte (Abgasskandal belebt das Geschäft); Dongle (Nachrüstlösungen bestimmen frühzeitig Marktanteile).
- „*Service Flop*“: VW-Umrüstung der Dieseltgate-Autos (läuft schleppend); Trend zum Ganzjahresreifen (weniger Kundenkontakte); Hochvolt-Arbeitsplätze (hohe Investition für geringe Nachfrage); Dongle (schwache Kundennachfrage).

3.2 Digitalisierung im Kfz-Gewerbe

Der digitale Wandel ist im Kfz-Gewerbe ein vielschichtiger Prozess. Digitalisierung umfasst Handel und Service als klassische Geschäftsfelder von Kfz-Betrieben, als weitere Dimensionen aber auch neue Geschäftsmodelle und digi-

¹⁵ „Tops und Flops 2016“ – Lesenumfrage, in: Automobilwoche vom 12.12.2016, S. 24–30.

tale Innovationen und nicht zuletzt das Produkt Automobil, das in immer vernetzter und autonomer fahren wird. Von vielen befragten Experten wird die Digitalisierung als *die* Herausforderung der nächsten Jahre angesehen.

„Der Digitalisierungsprozess wird sich in den nächsten Monaten stark beschleunigen. In der Branche kommt es erstmals zu disruptiven Veränderungen, was die Geschäftsmodelle betrifft. Autohausbesitzer müssen sich fragen, ob weitere Investitionen in Glaspaläste langfristig tragfähig sind.“ (Exp.)

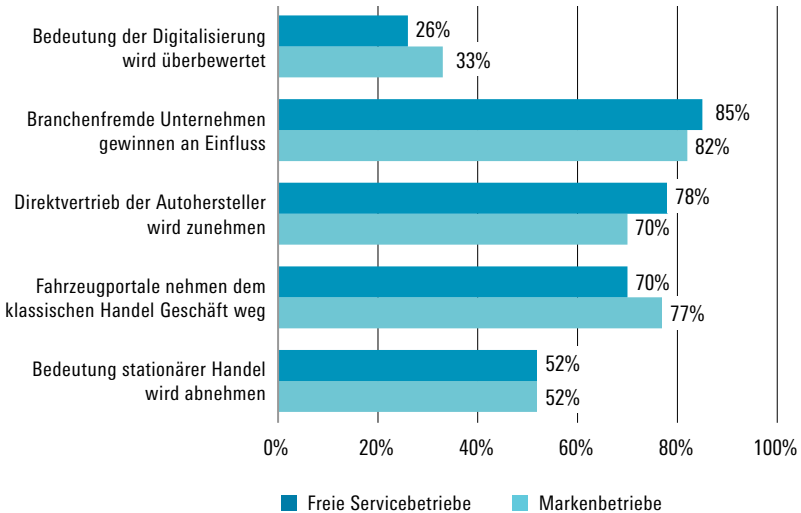
Mit der Digitalisierung verschärft sich der Strukturwandel im Kfz-Gewerbe und in der Folge wird sich auch die Unternehmenslandschaft nochmals stark verändern. Sowohl im Gebrauchtwagengeschäft als auch – etwas langsamer – im Neuwagenbereich stellt das Internet eine hohe Transparenz her. Der Preis spielt eine wichtige Rolle – es gibt immer mehr Akteure, die mit neuen Geschäftsmodellen für eine höhere Preistransparenz im Handel mit Autos, Ersatzteilen und Zubehör wie auch im Werkstattgeschäft sorgen. Gleichzeitig übernehmen digitale Wettbewerber – wie Mobile.de, Autoscout, Autohaus24, MeinAuto, Sixt-Neuwagen im Verkauf und Autobutler, Fairgarage, KfzTeile24, Teileprofis im Aftersales – Teile der Leistungsprozesse und damit den Kundenkontakt (Steinaecker 2016). Dies ist nur eine von vielen Facetten, auf die im Folgenden – differenziert nach Handel und Service – eingegangen wird.

Auswirkungen der Digitalisierung auf die Kfz-Betriebe werden im „Branchenindex Digitalisierung“ dargestellt (Abbildung 11): Mehr als 80 Prozent der befragten Betriebe befürchten, dass branchenfremde Unternehmen wie Amazon, Google, Apple und Co. in ihre Geschäftsfelder eindringen und mehr Einfluss in der Branche gewinnen werden. Gleichzeitig geht die Mehrheit der Kfz-Betriebe davon aus, dass der stationäre Handel im Fahrzeug- wie im Teileverkauf aufgrund der Digitalisierung an Bedeutung verliert. Rund drei Viertel der befragten Unternehmer prognostizieren: „Die Betreiber von Fahrzeugportalen werden den klassischen Händlern Geschäfte wegnehmen“ (Kfz-Betrieb, H.29–30/2016: 16). Jedoch werden die „einschlägigen Onlineplattformen“ – insbesondere Gebrauchtwagenportale – von fabrikatsgebundenen Betrieben bereits sehr stark genutzt und von freien Werkstätten – insbesondere Werkstattportale und Ersatzteillbörsen – mit steigender Tendenz.

Zwar hält fast ein Drittel der befragten Unternehmer die Bedeutung der Digitalisierung für die Kfz-Branche für überbewertet. Gleichwohl sprechen

Abbildung 11

**Branchenindex Digitalisierung – Frage zu „Auswirkungen“:
Wie wird die Digitalisierung die Kfz-Branche beeinflussen?**

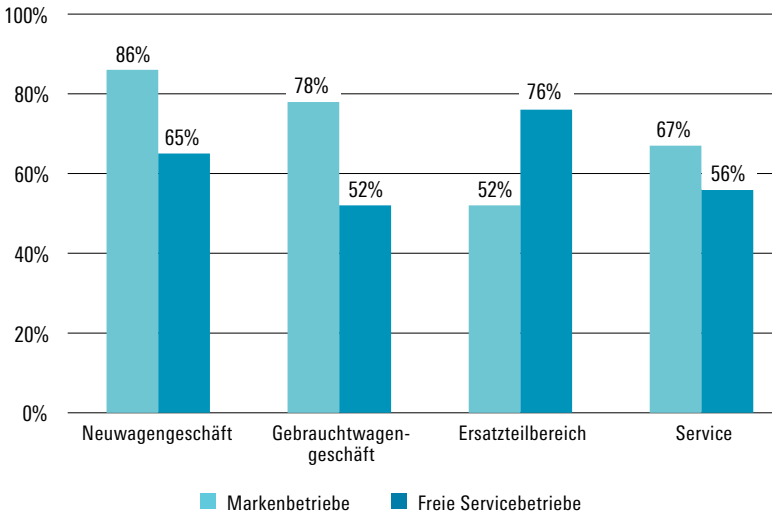


Quelle: Kfz-Betrieb, H. 29–30/2016: 16.

die Antworten auf die Frage nach den Geschäftsfeldern, in denen die Digitalisierung zukünftig einen starken Einfluss haben wird, eine deutliche Sprache (**Abbildung 12**): Alle Bereiche stehen nach Einschätzung der Mehrheit der fabriksgebundenen Unternehmen wie auch der freien Werkstätten künftig unter einem starken Einfluss der Digitalisierung.

Das Neuwagengeschäft weist wohl deshalb eine höhere Bedeutung als das Gebrauchtwagengeschäft auf, weil nach dem *zukünftigen* starken Einfluss der Digitalisierung gefragt wird. Bereits bisher werden Gebrauchtwagen „faktisch nicht mehr ohne Internet-Vorabinfo und Preisvergleich gekauft“ (Exp.). Bei der Digitalisierung im Neuwagenbereich gibt es dagegen noch Luft nach oben: „Noch steckt der Onlinehandel mit Neuwagen in den Kinderschuhen. Aber viele Kunden kommen bereits bestens informiert durch Online-Recherchen ins Autohaus“ (Exp.).

**Branchenindex Digitalisierung – Frage nach „Geschäftsfeldern“:
In welchen Bereichen wird die Digitalisierung zukünftig starken Einfluss haben?**



Quelle: Kfz-Betrieb, H. 29–30/2016, 16.

3.2.1 Digitalisierung im Handel: Online-Vertrieb und digitales Autohaus

Die Bedeutung des Internets steigt aus Käuferperspektive immer mehr an. 2015 nutzten laut DAT-Report unter den Neuwagenkäufern 68 Prozent das Internet bei ihrer Kfz-Kaufentscheidung, bei den Gebrauchtwagenkäufern sogar 75 Prozent – mit zunehmender Tendenz und je jünger die Käufer, desto ausgeprägter. Eine überragende Rolle spielen dabei Online-Verkaufsplattformen, aber auch soziale Netzwerke, Blogs und Online-Foren gewinnen an Bedeutung (DAT 2016). Laut Autokäuferstudie 2016 können sich immer mehr „Digital Natives“ vorstellen, das nächste Auto ohne reale Besichtigung bzw. Probefahrt zu kaufen und bis 2020 werde jedes dritte Auto im Internet gekauft (A.T. Kearney 2016). Und bereits jetzt findet die Informationsphase der Kunden weit überwiegend online statt. „Oftmals kommt der Kunde mit einem online konfigurierten Pkw ins Autohaus und holt quasi nur noch das

Angebot ein“ (Exp.). Und waren die Kunden früher im Durchschnitt 5-mal im Autohaus, bevor sie ein Auto kauften, sind sie es heute nur noch 1,2-mal. Die „Customer Journey“, also die Zyklen, die ein Kunde durchläuft, bevor er sich für den Kauf eines Produkts entscheidet, hat sich beim Autokauf, aber auch beim Teilekauf und Werkstattbesuch massiv in Richtung Internet und digitale Plattformen gewandelt (Steinaecker 2016).

Allein dieser Wandel auf Kundenseite zeigt die Relevanz von Internet, digitalen Innovationen und Vernetzung für Autohäuser und den Verkauf von Automobilen auf. Ein zweiter zentraler Einflussfaktor ist der Wandel bei den Automobilherstellern, die verstärkt in den Direktvertrieb via Internet einsteigen. Zwar signalisieren diese, dass die Händler das Rückgrat der Vertriebsstruktur bleiben, gleichwohl müssen sich die Autohäuser auf digital getriebene Veränderungen einstellen: Der klassische Verkäufer könnte um den digitalaffinen Berater rund um das Produkt ergänzt (oder von ihm verdrängt) werden. Der „Glaspalast“ Autohaus könnte (zunächst in besonderen, frequentierten Lagen) zunehmend vom digitalen Showroom im Marken-Store abgelöst werden. Ein häufig genannter Vorreiter ist der britische Hyundai-Händler Rockar, in dessen kleinen Stores in großen Shopping-Malls sogenannte „Angels“ die Kunden beraten.

Der digitale Showroom wird zunehmend zum Thema in Autohäusern, auch wenn das Kfz-Gewerbe eine konservative Branche ist, die sich schwer tut „mit Innovationen – gerade bei der Digitalisierung von Vertrieb und Marketing“ (Kfz-Betrieb 12/2016: 21). Gleichwohl gibt es auch in Deutschland bereits digitale Showroom- und Vertriebskonzepte vom City-Showroom bis hin zu Pop-up-Stores. Im Vertragshandel und den Niederlassungen der deutschen Premiumhersteller, deren Intention es ist, einen fließenden Übergang von der digitalen in die reale Welt zu schaffen, zeigt sich ein Digitalisierungstrend an einzelnen Beispielen:

- Audi setzt Datenbrillen für „Virtual Reality“ ein, die dem Kunden einen virtuellen Rundgang um das Wunschauto im 3D-Format ermöglichen. Kunden können sich mittels VR-Brille eine Auswahl von Fahrzeugteilen einblenden lassen und virtuell in alternative Konfigurationen eintauchen.
- BMW setzt einen „Virtual Product Presenter“ (VPP) mit einem großen Bildschirm für grafische 3D-Konfiguration von Autos ein. Im Vertriebskonzept „Future Retail“ wird die frühe Phase des Kaufprozesses von einem „Product Genius“ (Kundenberater) mit der App „Mobile Customizer“ unterstützt.
- Mercedes-Benz setzt mit der Vertriebsstrategie „Best Customer Experience“ darauf, die Menschen mit maßgeschneiderten Angeboten gezielt an-

zusprechen. Jüngste Innovation ist das „MB-Sales-Tablet“ mit der Möglichkeit, verschiedene Auto-Visualisierungen mit Informationen anzureichern und auf Full-HD-Monitore realitätsnah zu projizieren. Speziell für weibliche Kunden wurde ein Online-Konfigurator programmiert, mit dem der Kundin ein Auto vorgeschlagen wird, das am besten zu ihrem Lifestyle passt. Insgesamt sollen mit der Verkaufsplattform im Internet die bisherigen Vertriebsstandorte ergänzt werden.

Diese Ansätze stehen beispielhaft für viele digitale Vertriebslösungen, die bei allen Automobilherstellern forciert werden. Deutlich wird bei diesen neuen Konzepten: „An digitalen Lösungen kommt im Handel keiner mehr vorbei.“¹⁶ Jedoch gehen die Digitalisierungsanforderungen der Hersteller manchem Autohändler zu schnell und das Wort von den „zwei Geschwindigkeiten“ macht die Runde:

„Während die Hersteller die Digitalisierung mit Macht vorantreiben, kämpft mancher Händler mit den Realitäten des Alltags: rabattthungrigen Kunden, Lieferverzögerungen bei neuen Modellen und [...] mit Rückrufaktionen. Kein Wunder, dass sich Händler überfordert fühlen: Das operative Geschäft in Zeiten des Verdrängungswettbewerbs lässt kaum Platz für Visionen, wie sie in den Stabsabteilungen und Think-Tanks der Hersteller produziert werden.“ (Willi Diez, Gastkommentar in *Automobil spezial*, Mai 2016)

Es ist also eine Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis in den Autohäusern zu konstatieren. Sprich: Dem Bedeutungsgewinn der Verknüpfung von Online- und Offline-Welten muss mit digital-vernetzten Angeboten proaktiv begegnet werden. Laut Digitalreport des TÜV Süd, für den die jeweils 20 größten (!) Händler einer Marke analysiert wurden, legen nur 11 Prozent der Autohäuser einen Fokus auf den digitalen Auftritt. Dabei sei es enorm wichtig, „über die Online-Schiene das Bedürfnis zu wecken, ein Modell live zu erleben, die Wertigkeit des Innenraums zu ertasten und die Fahreigenschaften bei einer Probefahrt zu erleben“ (*Automobilwoche*, 23.1.2017, S. 65). Daher sei es für Autohäuser ein bedeutender Erfolgsfaktor, Online-Verkäufer und Online-Verantwortliche zu finden, die diesen wichtigen Vertriebsweg conse-

16 Vgl. „Hauptsache digital“ in: *Automobilwoche spezial*, Mai 2016.

quent bearbeiten. Kfz-Betriebe, die bereits „ganzheitliche Onlinestrategien“ verfolgen und als „Best Practice“-Beispiele herangezogen werden können, finden sich unter den Preisträgern des „Internet Sales Award 2016“ (Kfz-Betrieb spezial, November 2016).

Den Einstieg in die digital-vernetzte Welt nicht zu verschlafen, das ist für viele klassische Kfz-Betriebe die große Herausforderung. Innovationen werden in der „schwerfälligen Kfz-Branche [...] heute in der Regel durch branchenfremde Akteure vorangetrieben, die stark darin sind, Onlinegeschäftsmodele zu entwickeln und diese technisch umzusetzen“ (Kfz-Betrieb 12/2016: 21). Das reicht von den bereits länger existierenden Autohandelsportalen und Onlinebörsen über Bewertungsplattformen bis hin zu neueren Plattformen für die Inzahlungnahme von Fahrzeugen. Ein Beispiel für Erfolge im Online-Verkauf liefert die Leasinggesellschaft von Sixt. Die Hersteller ermöglichen Sixt günstige Angebote zu guten Konditionen, greifen damit aber aus Sicht befragter Experten ihren eigenen Vertrieb und die Vertragshändler an:

„In der Kurzfrist-Sicht vieler Manager gilt der Sixt-Kanal als sehr erfolgreich, weil er für hohe Absatzzahlen sorgt. Dabei wird aber schnell vergessen, dass auch die Bindung zum Kunden damit flöten geht.“ (Exp.)

„Leasinggesellschaften wie Sixt bekommen von Herstellern gute Konditionen, weil sie sichere Abnehmer von deren Überproduktion sind und ein gutes Mittel, um Fahrzeuge in den Markt zu drücken. Damit sorgen diese Akteure für eine erhebliche Beunruhigung des Markts. Ihre scharf kalkulierten Leasingraten können vom stationären Markenhandel nicht angeboten werden.“ (Exp.)

„Auch Kunden, die nicht bei Leasinggesellschaften oder Neuwagenvermittlern kaufen, informieren sich dort über die Preise, bekommen aber Konditionen zum Ködern, die oftmals gar nicht haltbar sind. Mit dem Online-Angebot gehen sie dann aber zum Händler zur Preisverhandlung. Damit verschärft sich der Preisdruck. Und das Ganze ist auch noch eine Verzerrung des Wettbewerbs – Autohäuser sind gezwungen, in CI zu investieren, Online-Händler nicht!“ (Exp.).

Eine grundlegende Veränderung bei den Kundenbeziehungen geht mit der Digitalisierung einher. Im klassischen Ansatz des Automobilvertriebs überließ der Hersteller den Kundenzugang dem Handel. Heute aber wird der Kfz-

Händler vom Hersteller immer mehr als „Gehilfe oder Handlanger angesehen, der dadurch auch austauschbar wird“ (Exp.). Die Hersteller legen großen Wert auf direkte Kundenkontakte und forcieren diese auch mittels ihrer technischen Instrumente. Dazu ein Beispiel aus einem Expertengespräch:

„Viele fahrzeugbezogene Daten gehen heute schon an den Autohäusern komplett vorbei. Von Updates oder wichtigen Infos aus der Fahrzeugvernetzung bis hin zum Fahrverhalten des Kunden kriegt der Kfz-Betrieb kaum was mit. Ein Beispiel: Der Autofahrer, also der Kunde gibt in sein Navi als Ziel Südtirol ein und bekommt vom Hersteller prompt das Angebot, gegen Gebühr 50 PS zusätzlich für Bergfahrten freizuschalten. Die technischen Möglichkeiten sind in manchen Fahrzeugen schon angelegt und das Freischalten solcher Features ist over-the-air möglich. Der Erlös geht in diesem Falle nicht ans Autohaus, das gar nichts davon mitbekommt, sondern direkt an den Hersteller.“ (Exp.)

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Kfz-Betriebe liegt aber auch und vor allem im Zeitalter der Digitalisierung in der direkten Beziehung zum Kunden und im intelligenten Verwalten und Nutzen von Daten – und zwar sowohl von Kunden- als auch von Fahrzeugdaten. Hierfür benötigen die Betriebe gleichberechtigten Zugang zu Daten, die von vernetzten Fahrzeugen generiert werden. Entsprechende Geschäftsmodelle setzen sich aus vom Fahrzeug generierten Daten (wie Servicebedarf, Nutzungs- und Fahrverhalten) und persönlichen Kundendaten zusammen, die intelligent verknüpft werden. Auf dieser Basis können von Kfz-Betrieben Serviceangebote und Mobilitätslösungen auf die individuellen Kundenbedürfnisse zugeschnitten werden. Daher sollte, wie mehrere befragte Experten hervorhoben, sichergestellt werden, dass nicht nur Automobilhersteller, sondern auch andere Akteure wie Kfz-Betriebe, Zugang zu den Daten erhalten.

3.2.2 Digitalisierung in der Kfz-Werkstatt

Dass die Digitalisierung die Werkstattwelt verändern wird, ist unstrittig. Die Frage ist nur, welche digitalen Innovationen für den Service 4.0 sich wann durchsetzen. Hinweise darauf gab die Automechanika 2016 mit dem Themenschwerpunkt „Werkstatt der Zukunft“ im „Hotspot der Innovationen“.

„Der Aftermarket und die Werkstätten stehen vor einer neuen Ära – die Zukunft der Werkstatt heißt Vernetzung. Besonders nachgefragt waren [...] in diesem Jahr die Themen Vernetzung, Digitalisierung und Augmented Reality.“ (Uwe Thomas, Bereichsvorsitzender Automotive Aftermarket bei Bosch, Presseinfo vom 17.9.2016)

Einige Elemente der digitalen Transformation haben bereits in einigen Kfz-Werkstätten Einzug gehalten: Online-Terminvereinbarungen, digitale Dialogannahme, Online-Diagnose,¹⁷ OBD-Dongle-Technik und Werkstattvernetzung sind bereits mehr oder weniger stark verbreitet. Weitere digitale Elemente werden sich in den nächsten Jahren ausbreiten: Ferndiagnose,¹⁸ Fernwartung und vorausschauende Wartung werden wichtiger; auf mittlere Sicht werden sich Datenbrillen (bzw. „Augmented Reality“) für die Unterstützung und Anleitung bei Reparaturarbeiten durchsetzen;¹⁹ eher langfristig könnte auch der 3D-Druck für Ersatzteile hinzukommen.²⁰

Diese digitalen Technologien in grober zeitlicher Staffelung lassen sich durch weitere vielfältige digitale Innovationen für die Kfz-Werkstatt ergänzen. So gibt es bereits die Kfz-Kennzeichenerkennung bei Einfahrt des Kunden auf das Autohaus-Gelände, die den Kunden zur digitalen Dialogannahme führt und diese vorbereitet. Im Nutzfahrzeugbereich gibt es bereits Vorreiter-Betriebe, die mittels „Digital Vehicle Scan“ den Fahrzeugzustand ermitteln und dokumentieren sowie Beschädigungen feststellen. Diese Daten und weitere Fahrzeug- und Kundendaten werden verknüpft und fließen in die digitale Direktannahme des Serviceberaters ein. Die dabei gesammelten Daten stehen den Kfz-Mechanikern in der Werkstatt per Knopfdruck zur

17 Online-Diagnose stößt bei vielen Werkstätten an ihre Grenzen, weil oftmals die Internetverbindung zu langsam ist oder häufig unterbrochen wird – „Service 4.0 und die Digitalisierung der Werkstatt sind nur bei stabilem Breitbandinternet möglich“ (Exp.).

18 Ferndiagnose bis hin zum Ersatzteilbedarf ist vor allem im Nfz-Bereich bereits vielfach implementiert – „Die Werkstatt ist vorbereitet, kann den Lkw eintakten und mit den vorbereiteten Ersatzteilen schnell reparieren“ (Exp.).

19 Während der Kfz-Mechaniker beide Hände für die Reparatur frei hat, werden ihm wichtige Informationen wie Echtzeit-Messwerte, Schaltpläne oder Explosionszeichnungen in der Datenbrille eingeblendet. Bei Bedarf kann er per Remote-Support einen Experten dazuschalten.

20 Die Direktversorgung der Kfz-Werkstatt mit Ersatzteilen aus dem 3D-Drucker klingt wie eine Vision. Laut Experten im Bereich „Material & Parts“ bei der Automechanika sind die technischen Voraussetzungen für 3D-Druck-Anwendungen für vielerlei Ersatzteile bereits gegeben, wie z. B. der 3D-Druck von Kunststoff- und Metallteilen für Oldtimer zeigt. Hürden liegen im rechtlichen Bereich (Produkthaftung) bzw. im Zugriff auf die Konstruktionsdaten der Hersteller.

Verfügung. Eine solche Vernetzung der Serviceprozesse ist heute noch nicht in allen Kfz-Betrieben Standard, obwohl sie die Basis für gut funktionierende Betriebsabläufe schafft.

Weitere digitale Neuerungen im Zusammenhang mit der Vernetzung sind spätestens ab 2018 zu erwarten, wenn neue Pkw mit dem automatischen Notrufsystem „E-Call“ ausgerüstet sein müssen. Die dafür notwendige digitale Fahrzeugvernetzung verspricht nicht nur schnelle Hilfe im Notfall, sondern ermöglicht auch zahlreiche Zusatzdienste. Eine ADAC-Studie zeigt, dass Mercedes, BMW und Renault bereits heute mit den gesammelten Daten „jede Menge Rückschlüsse auf den Zustand des Autos sowie auf das Nutzungsprofil des Fahrers ziehen können. So kann Renault beim Zoe beliebige Informationen auslesen und Ferndiagnosen erstellen. Zahlt der Kunde seine Leasingraten nicht, kann der Hersteller das Aufladen der Batterie stoppen. Laut ADAC-IT-Experten weiß BMW über die Anzahl der eingelegten CDs (320d) und die 100 letzten Abstellpositionen des Autos (i3) Bescheid“ (Kfz-Betrieb 29–30/2016: 46). Unter anderem eröffnen sich damit den Automobilherstellern umfassende Möglichkeiten, ihre Kunden in die eigenen Service-netze zu steuern. Hierin sehen die freien Werkstätten und der freie Teilehandel ein Monopolisierungsrisiko im Aftermarket und fordern einen „diskriminierungsfreien Datenzugang“, eine „neutrale technische Plattform, auf der die Daten für alle verfügbar sind“ (Automobilwoche, 28.11.2016).

„Das vernetzte Auto steht mit dem Automobilhersteller und anderen Akteuren im Kontakt. In den nächsten zehn, fünfzehn Jahren werden Wartungs- und Reparaturbedarfe direkt vom Auto in die Cloud des Herstellers gemeldet. Und der routet dann die Fahrzeuge in die jeweiligen Werkstätten. Aber auch Versicherungen und demnächst die Googles und Apples dieser Welt wollen ein Stück vom Kuchen abhaben. Das Muster wird immer ähnlich sein: Wenn es z. B. einen Unfall gibt, wird eine Reparatur-Wertschöpfungskette ausgelöst. Die Angebote kommen zum Autofahrer, der entscheiden wird, ob er sie annimmt. Die Transparenz wird steigen.“ (Stefan Bratzel, Auszüge aus einem Interview mit der IG Metall im Juli 2015)

„Schon heute wird mancher Hersteller vom Auto selbst über dessen Zustand informiert. Ist ein Service fällig, kann seine Serviceorganisation direkt mit dem Kunden in Kontakt treten und eine Werkstatt aus dem herstellereigenen Netz empfehlen oder gleich einen Ter-

min für den Kunden in der nächsten Markenvertretung vereinbaren. [...] Die Herstellernetze sind in die Systeme integriert. Für alle anderen Werkstätten – egal ob frei oder gebunden – gilt das nicht. Sie sind außen vor, wenn allein der Fahrzeughersteller bestimmen darf, wem die vom Fahrzeug generierten Daten gehören.“ (Kfz-Betrieb 29–30/2016: 49)

Der E-Call und andere Telematiksysteme ermöglichen aber auch weiteren Akteuren rund um die Branche neue Geschäftsmodelle. So nutzen Versicherungen Kfz-Schaden-Apps bzw. Unfallmelde-Apps, um eine Kostenkontrolle bei der Instandsetzung zu erreichen. Versicherungen können eine kostengünstige Unfallinstandsetzung erreichen, wenn sie direkt nach dem Schadensfall mit dem Autofahrer in Kontakt treten und die weiteren Schritte lenken. Gerade für Kfz-Versicherungen, also „Intermediären“, die sich stark zwischen die Kfz-Werkstatt und den Kunden drängen, gibt es durch die Digitalisierung eine Vielfalt neuer Möglichkeiten. Neben dem Telematiktarif, der zwischen vorausschauenden und weniger vorsichtigen Fahrern unterscheidet, gibt es auch neue Geschäftsmodelle, die Auswirkungen auf das Servicegeschäft der Kfz-Betriebe haben. So baut die HUK derzeit ein eigenes Werkstattnetz für den Service auf. Es wäre ohne weiteres technisch möglich, dass die HUK-Partnerwerkstätten den Versicherungskunden aufgrund der Telematikdaten bedarfsgerechte Serviceangebote unterbreiten können.

Für das Werkstattgeschäft hochrelevante Internet-Plattformen sind Bewertungsportale – Empfehlungen im Internet werden immer mehr zum „kriegsentscheidenden Thema für Kfz-Betriebe“ (Exp.). Auch weitere Werkstatt-Plattformen werden für die Betriebe immer wichtiger: Beispielsweise können sich bei Motoo die Interessenten im Netz ein unverbindliches Wartungs- und Reparaturangebot erstellen lassen. Akzeptiert der Kunde das Angebot, dann erfolgt online die Vereinbarung des Werkstatttermins.

3.3 Elektromobilität und weitere Produktrends

Der Automobilbranche stehen dramatische Umwälzungen bevor. „In den nächsten fünf bis zehn Jahren wird sich das Auto stärker verändern als in den letzten fünf Jahrzehnten“ – diese Aussage ist bereits zum geflügelten Wort bei Automobilexperten und in den Chefetagen der Automobilindustrie geworden. Ursächlich hierfür sind Trends wie Vernetzung, autonomes Fahren, alternative Antriebe und flexible Nutzungsmodelle. Daimler-Vorstand Ole

Källenius bringt dies auf der Consumer Electronics Show (CES) Anfang 2017 auf den Punkt:

„Ziel ist es, das Auto zur Plattform zukünftiger Mobilitätskonzepte und zum digitalen Erlebnisraum zu machen. Das Auto der Zukunft muss vernetzt, autonom sowie emissionsfrei sein und die Möglichkeit für Shared Mobility liefern.“

Der immense technologische Wandel beim Automobil als Produkt stellt auch das Kfz-Gewerbe in den nächsten Jahren vor große Herausforderungen. Insbesondere auf Wirkungen der Elektromobilität wird im Folgenden näher eingegangen. Gerade beim Elektroauto ist eine neue Dynamik entstanden: Volkswagen will bis 2025 eine Million Elektroautos verkaufen und Weltmarktführer bei der Elektromobilität werden. BMW will die i-Modelle ausbauen. Und bei Daimler sollen Elektroautos der Marke EQ dann 15 bis 25 Prozent aller Neuwagenverkäufe ausmachen. Alle Hersteller verfolgen ähnliche Ziele bei der Elektromobilität, schon alleine um den Anforderungen der EU und wichtiger Exportmärkte wie China nachzukommen.

Zu Auswirkungen der Elektromobilität auf den Aftersales-Bereich liegt eine Studie der Landesagentur für Elektromobilität und Brennstoffzellentechnologie Baden-Württemberg vor (Diez et al. 2014). Die Studie basiert auf technischen Analysen zum Arbeitsumfang von Wartungs- und Reparaturarbeiten bei unterschiedlich elektrifizierten Antriebskonzepten. Frühere Untersuchungen wie die ELAB-Studie zeigen, dass die Elektrifizierung des Antriebsstranges zu langfristig weitreichenden Auswirkungen auf die Struktur und den Umfang der Wertschöpfung in der Automobilindustrie führt (Bauer et al. 2012), aber auch auf die Kompetenzanforderungen und Qualifikationsbedarfe in Richtung Elektronik, Hochvoltssysteme und Kommunikationstechnik und damit auf Ausbildung und Weiterbildung (Dispan 2013). Wie in der Automobilindustrie führen Hybrid-, Elektro- und Brennstoffzellenautos auch im Kfz-Gewerbe zu Veränderungen bei der Mitarbeiterqualifikation, aber auch bei den Serviceprozessen und der technischen Ausstattung der Werkstätten.

Vor allem bei batterieelektrischen Fahrzeugen (BEV) ergeben sich deutlich niedrigere Wartungs- und Reparaturumfänge sowie ein signifikant niedrigerer Teilebedarf. Bei BEV entfallen sämtliche verbrennungsmotorischen Bauteile sowie der mechanische Antriebsstrang. Dafür sind im wesentlichen ein Elektromotor, eine Traktionsbatterie und die Leistungselektronik im

BEV verbaut. Gegenüber konventionell angetriebenen ergeben sich große Unterschiede hinsichtlich der Wartungs- und Reparaturarbeiten:

„Im Hinblick auf die Wartung entfallen sämtliche Arbeiten, die mit dem Verbrennungsmotor sowie dem mechanischen Antrieb zusammenhängen. Demgegenüber müssen die folgenden Arbeiten durchgeführt werden: Kontrolle der Leistungselektronik, Austauschen der Trocknerpatrone sowie je nach Hersteller der Austausch von Kühlmitteln in Batterie- und Leistungselektronik-Kühlkreisläufen. Bei den Verschleißreparaturen entfällt nicht nur die Kupplung, sondern auch die komplette Abgasanlage. Darüber hinaus kann aufgrund der Energie-Rekuperation von einem um ein Drittel reduzierten Verschleiß bei den Bremsbelägen und -scheiben ausgegangen werden.“ (Diez et al. 2014: 16)

Mit dem Wartungs- und Reparaturvolumen sinkt auch das Arbeitsvolumen beim elektrischen Antriebsstrang. Insbesondere bei BEV zeigen sich im Bereich der Verschleißreparaturen deutlich niedrigere Werte, was auf den Wegfall aller verbrennungsmotorischen Reparaturumfänge zurückzuführen ist. Aber auch darauf, dass beim Elektroauto statt der eigentlichen Reparatur meist nur die komplette Komponente ausgetauscht wird:

„Der Kfz-Mechaniker wird zum Wechsler einfach austauschbarer Komponenten und repariert nicht mehr. Das kann dann letztendlich auch ATU einfach machen oder es wird gleich von Aldi angeboten.“ (Exp.)

Während die Arbeitswerte im Reparaturbereich beim Elektroantrieb auf rund 1/3 gegenüber dem Verbrennungsmotor zurückgehen, verändert sich der Arbeitsaufwand im Wartungsbereich weniger. Je nach Marktdurchdringung der Elektroautos könnte es demnach zu signifikanten Rückgängen bei der Beschäftigung im Kfz-Gewerbe kommen. Und auch beim Aftersales-Umsatz zeichnet sich – bedingt durch den Rückgang der Arbeitswerte und den reduzierten Ersatzteilbedarf – eine klar negative Entwicklung ab. Vor allem der Wegfall des Ölbereichs trifft die Ertragslage der Kfz-Betriebe massiv, weil ein hoher Anteil der Rendite aus dem Ölgeschäft stammt. Ein befragter Autohausinhaber bringt es auf den Punkt: „Ab dem Tag, wo das Ölgeschäft weg-

fällt, schreiben wir rote Zahlen“ (Exp.). Die wirtschaftliche Lage von Kfz-Betrieben wird sich also voraussichtlich mit der Elektrifizierung des Antriebsstrangs deutlich verschlechtern.²¹

„Berücksichtigt man, dass auf den Aftersales rund zwei Drittel des Deckungsbeitrags III in Autohäusern entfällt, so könnte eine stärkere Ausbreitung von Elektromobilen die Ertragskraft der Branche schwächen. Dies gilt vor allem für den Wegfall der Ölumsätze. Insofern stellt sich die Frage, ob und in welcher Weise die Kfz-Werkstätten neue Geschäftsfelder zur Kompensation dieser Rückgänge erschließen können.“ (Diez et al. 2014: 30)

„Das grundlegende Problem für die Kfz-Werkstätten wird ab dem Zeitpunkt X die Elektromobilität sein. Und Zeitpunkt X kann schneller kommen, als viele denken. [...] Wenn das Ölgeschäft und die Serviceumfänge dann stark schrumpfen, dann tun sich schnell massive Ertragsprobleme für die Autohäuser auf. Dann werden sich auch die Hersteller fragen: Wie viele Stützpunkte brauche ich noch bei nahezu verschleißfreien Elektroautos? Welche Standorte sind notwendig und aus betriebswirtschaftlicher Sicht überlebensfähig?“ (Exp.)

Neben den Auswirkungen auf Wartungs- und Reparaturumfänge, die für die Kfz-Betriebe direkt umsatz- und beschäftigungsrelevant sind, müssen auch investive und personalpolitische Auswirkungen betrachtet werden. Dazu gehören die Auswirkungen auf die technische Ausstattung der Werkstätten und auf Arbeitssicherheit (Hochvolt-Technologie) sowie die Auswirkungen auf die Qualifikation der Mitarbeiter. Zudem könnte sich durch Elektromobilität der Konsolidierungsdruck im Kfz-Gewerbe erhöhen. Der Konsolidierungsprozess könnte sich durch die zu erwartenden Einbußen im Service und durch zusätzliche Kosten für Werkstattausrüstung und Mitarbeiterqualifizierung beschleunigen (Diez et al. 2014).

21 Dagegen kommt eine Studie des ZDK zu Auswirkungen der Elektromobilität auf den Wartungsumsatz im Kfz-Gewerbe zum Ergebnis, dass es bis 2030 nur einen geringfügigen Umsatzrückgang von 1 % aufgrund der Elektrifizierung des Antriebsstrangs geben wird (Singler 2016). Diese Studie geht aber von einem hohen Anteil von Hybridfahrzeugen aus, bei denen es einen Mehraufwand bei den Wartungsumfängen gibt.

Elektroautos umfassen aber nicht nur neue Antriebskonzepte, sondern auch ein neues Fahrzeugkonzept mit veränderten Karosseriestrukturen. Bei einer ganzheitlichen Wirkungsbetrachtung der Elektromobilität auf das Kfz-Gewerbe müssen also auch die Effekte von Leichtbau und insbesondere carbonfaserverstärkten Kunststoffen (CFK) auf das Arbeitsvolumen, die Qualifikationsanforderungen und die Umsatzentwicklung im Werkstattgeschäft betrachtet werden.

Im Resümee stellt die zunehmende Elektrifizierung des Antriebsstrangs für das Kfz-Gewerbe sowohl unter quantitativen wie auch qualitativen Gesichtspunkten eine Herausforderung dar (Diez et al. 2014: 32):

- In qualitativer Hinsicht gilt es, die wachsenden Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten zu bewältigen. Weiterhin muss die technische Ausstattung der Werkstätten an die veränderten Anforderungen für Wartung und Reparatur von Elektroautos angepasst werden.
- In quantitativer Hinsicht müssen Gegenstrategien zu den tendenziell rückläufigen Arbeitsvolumina und Umsätzen im Werkstattgeschäft gefunden werden. Mit neuen Geschäftsfeldern kann die Beschäftigung gesichert und die Ertragskraft der Betriebe erhalten werden.

Neben dem Fokus auf Auswirkungen auf das Servicegeschäft ist aber auch ein Blick auf mögliche Veränderungen im Neuwagenverkauf erforderlich. Der Verkauf von Elektroautos könnte von den Herstellern als Einfallstor für neue Geschäftsmodelle genutzt werden – für den Verkauf von Autos „neuer Marken“ wie EQ oder BMW-i könnte künftig der Online-Direktvertrieb eine größere wenn nicht die dominante Rolle spielen, wie einer der befragten Betriebsräte aus einem Autohaus befürchtet. Oder über die neuen „Stromer-Marken“ erfolgt eine Selektion der Vertragshändler – entsprechende „Elektroauto-Verträge“ würde es dann nur noch für „Auserwählte“ geben (Exp.).

Zum Thema autonomes Fahren gibt es nur wenige Einschätzungen von Wirkungen auf das Kfz-Gewerbe. Bereits die Assistenzsysteme und die steigende Sicherheitsausstattung der Fahrzeuge haben zu einem Rückgang bei den Unfällen geführt. Beim autonomen Fahren ist von einer weiter zunehmenden Fahrsicherheit in Verbindung mit sinkender Unfallhäufigkeit und weniger Schadensfällen auszugehen. Dies dürfte bei der Schadensinstandsetzung, insbesondere bei Lack- und Karosseriearbeiten zu Rückgängen führen. Einer der befragten Experten bringt die Verbindung der beiden großen Techniktrends beim Automobil – dem elektrischen Antrieb und dem autonomen Fahren – und ihre möglichen Konsequenzen für Kfz-Betriebe auf den Punkt:

„Die Werkstattarbeiten gehen bereits seit Jahren zurück, weil die Wartungsintervalle länger werden und die Qualität der Fahrzeuge steigt. Mit der Elektromobilität und dem autonomen Fahren wird sich die Lage der Kfz-Betriebe weiter verschlechtern. Wenn Ertragsbringer wie das Ölgeschäft, das Karosseriegeschäft und das Teilegeschäft geschmälert werden, dann entsteht ein immer gewaltigerer Druck auf die Rendite.“ (Exp.)

„Elektroautos und autonomes Fahren sind kritische Faktoren für die Beschäftigung im Kfz-Gewerbe“ (Exp.). Entscheidende Fragen für die Perspektiven von Kfz-Betrieben, für die Zukunft des Werkstattgeschäfts und der Beschäftigung in der Branche, sind demnach aus Sicht verschiedener befragter Experten:

- Wie lange haben wir noch den Verbrennungsmotor und das Ölgeschäft?
- Wie lange haben wir noch das Karosseriegeschäft?
- Wie viel Zeit bleibt, um neue Geschäftsmodelle rund um die Mobilität zu entwickeln? Ist es für ein erfolgreiches „Autohaus der Zukunft“ notwendig, zum „Mobilitätshaus“ zu werden?

4 BESCHÄFTIGUNGSTRENDS UND ARBEITSPOLITIK

Der Strukturwandel im Kfz-Gewerbe ist mit gravierenden Auswirkungen auf Beschäftigung und auf die Arbeitsbedingungen in den Kfz-Betrieben verbunden. Bereits vor zehn Jahren wurde ein Abbau von Standards bei Entlohnung, Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen konstatiert, der eine negative Wettbewerbsspirale zwischen den Kfz-Betrieben in Gang setzt (Weimer 2007). Die Tariffucht der Folgejahre verschlechterte die Lage in vielen Betrieben weiter.

Auf Basis von Expertengesprächen, einer Literaturlauswertung und der Beschäftigtenbefragung der IG Metall werden im Folgenden beschäftigungs- und arbeitspolitische Trends analysiert. Dabei fließen immer wieder Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung (vgl. **Tabelle 7** bis **Tabelle 15**) ein, zunächst zu Sorgen um den Arbeitsplatz und der Einschätzung der persönlichen Arbeitssituation. In den weiteren Teilkapiteln werden Besonderheiten bei einzelnen Beschäftigtengruppen diskutiert, bevor dann weitere Trends in den Feldern „Ausbildung, Qualifikationen, Fachkräftebedarfe“, „Arbeitsbedingungen“, „Arbeitsschutz“ und „demografischer Wandel“ beleuchtet werden.

Abbildung 13

Beschäftigungstrends, Mitbestimmung, Tarifpolitik (Wortwolke)



Quelle: IMU Institut/wortwolken.com

4.1 „Arbeitsplatzsorgen“ und Rahmenbedingungen – Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung der IG Metall

Die Beschäftigung im Kfz-Gewerbe entwickelte sich über viele Jahre hinweg negativ, allein von 2000 bis 2010 gab es einen starken Arbeitsplatzabbau um 73.000 auf 453.000 Beschäftigte (vgl. Kapitel 2.4.1). Seit einigen Jahren hat sich die Beschäftigungslage in der Branche wieder stabilisiert und ein Aufwärtstrend bei der Anzahl der Arbeitsplätze ist spürbar. Zwar gibt es im Konzentrationsprozess des Kfz-Gewerbes weiterhin personalpolitische Synergieeffekte – bei Übernahmen und Fusionen können Arbeitsplätze im Backoffice-Bereich zusammengelegt werden, meist erfolgt eine Zentralisierung von EDV, Buchhaltung und Personalwesen am Hauptsitz der Unternehmensgruppe. Dieser Abbau wird jedoch durch einen Beschäftigungsaufbau bei anderen Funktionen überkompensiert.

Dieser positive Beschäftigungstrend der letzten Jahre zeigt sich in der Beschäftigtenbefragung der IG Metall:²² Im Kfz-Gewerbe wird deutlich weniger Gefahr für den Arbeitsplatz gesehen im Organisationsbereich der IG Metall insgesamt. Während sich die Beschäftigten insgesamt zu 38,4 Prozent starke bis sehr starke Sorgen machen, dass ihr Arbeitsplatz in Gefahr ist, sind es im Kfz-Gewerbe mit 31,1 Prozent deutlich weniger (Tabelle 7).

Unter der Überschrift „Rahmenbedingungen und Arbeitsumfeld“ wurden Beschäftigte nach ihrer persönlichen Arbeitssituation und Aspekten wie „interessante Arbeit“ und „Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten“ gefragt (Tabelle 8). Im Kfz-Gewerbe schätzen mit knapp 85 Prozent deutlich mehr Beschäftigte ihre Arbeit als „interessant“ ein als bei den Beschäftigten insgesamt – die persönliche Arbeitssituation wird in der Branche offensichtlich als vielfältig und abwechslungsreich eingeschätzt.

Dagegen werden die Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten in der Branche als weniger positiv eingeschätzt: Nur 44,5 Prozent der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe denken, sie haben ausreichende Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten. 55,5 Prozent beantworten die Frage nach Möglichkeiten der Mitgestaltung mit „Nein“.

22 Die differenzierte Auswertung der Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2017 liegt noch nicht vor, weshalb auf die Ergebnisse der Befragung 2013 zurückgegriffen wird (vgl. IG Metall 2013b). In einer Sonderauswertung der Beschäftigtenbefragung 2013 werden die Beschäftigten im Kfz-Gewerbe mit den Beschäftigten insgesamt verglichen. Die Auswertung der Beschäftigten insgesamt bezieht sich auf die Antworten von rund 448.000 Beschäftigten im Organisationsbereich der IG Metall, davon stammten 2% (9.177) aus dem Kfz-Gewerbe.

Tabelle 7

Sorgen um den Arbeitsplatz**(Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt)**

	Machen Sie sich Sorgen, dass Ihr Arbeitsplatz in Gefahr ist?			
	sehr starke Sorgen	starke Sorgen	kaum Sorgen	keine Sorgen
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	6,6%	24,5%	53,8%	15,0%
Beschäftigte insgesamt	11,8%	26,6%	46,5%	15,1%

Quelle: Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2013 (Sonderauswertung)

Tabelle 8

Einschätzung der persönlichen Arbeitssituation**(Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt)**

	Wenn Sie an Ihre persönliche Arbeitssituation denken: Haben Sie eine interessante Arbeit?	
	Ja	Nein
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	84,6%	15,4%
Beschäftigte insgesamt	79,0%	21,0%

	Wenn Sie an Ihre persönliche Arbeitssituation denken: Haben Sie ausreichende Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten?	
	Ja	Nein
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	44,5%	55,5%
Beschäftigte insgesamt	47,1%	52,9%

Quelle: Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2013 (Sonderauswertung)

4.2 Beschäftigtengruppen

Im Kfz-Gewerbe können die Beschäftigten nach ihren betrieblichen Funktionen untergliedert werden in Meister, Angestellte, Gesellen, Auszubildende und sonstige Mitarbeiter. Auf die Beschäftigungsentwicklung entlang dieser Differenzierung des ZDK wurde in [Kapitel 2.4.2](#) eingegangen. Bei den Beschäftigtengruppen kann aber auch entlang der Geschäftsfelder von Kfz-Betrieben – also zwischen dem Autohandel und dem Kfz-Service/Aftersales – differenziert werden. Beim folgenden Blick auf die Struktur der Beschäftigten und die Tätigkeitsprofile im Kfz-Gewerbe wird der Fokus auf Verkäufer und Serviceberater gelegt. Auf Kfz-Mechatroniker bzw. produktive Werkstattbeschäftigte im Pkw- und Nfz-Bereich wird in den folgenden Kapiteln eingegangen. Andere Beschäftigtengruppen wie der gesamte Backoffice-Bereich sind zwar nicht weniger wichtig, können im Rahmen der Studie aber nicht näher betrachtet werden. Wie bereits erwähnt, stehen aber genau die Backoffice und Verwaltungsbereiche unter Druck, wenn nach Übernahmen oder Fusionen Prozesse optimiert und zentralisiert werden und in der Folge Personal abgebaut werden soll.

4.2.1 Verkäufer und andere Beschäftigte im Autohandel

Wichtige „Leistungsfundamente des klassischen Autohauses bilden Neu- und Gebrauchtwagenverkauf, Financial Services (Leasing, Finanzierung etc.) und Service“ (Brachatz 2016: 139). Für drei dieser vier Leistungsfaktoren sind die Automobilverkäufer unmittelbar verantwortlich. „Sie halten Kontakt zum Kunden, verkaufen Fahrzeuge und Dienstleistungen und tragen somit wesentlich zum Betriebsergebnis eines Autohauses bei. Auch zu Werkstattauslastung leisten sie einen wesentlichen Beitrag. Dort, wo der Verkauf funktioniert, ist in aller Regel auch die Werkstatt gut ausgelastet. Diese Schlüsselstellen müssen mit motivierten und qualifizierten Arbeitnehmern besetzt werden“ (IG Metall 2008: 4). Bei den Verkäufern ist zu differenzieren zwischen den Bereichen Neuwagen und Gebrauchtwagen und zwischen Personenkraftwagen und Nutzfahrzeugen. Bei den Pkw-Neuwagen weiter in Großkunden/Flotten- und Einzelverkauf an Privatkunden.

Die Arbeit der Verkäufer hat sich seit der Jahrtausendwende stark verändert. Aus Sicht befragter Experten wird das Geschäft immer komplexer, die Anforderungen erhöhen sich bei immer kritischeren Kunden und die Arbeitsbedingungen verschlechtern sich. Datenverarbeitungssysteme ermögli-

chen es dem Verkaufsleiter, personenbezogene Auswertungen zu machen. „20 Kennziffern werden auf Knopfdruck vom System ausgespuckt. Mit diesem Instrument kann dem Verkäufer gewaltig Druck gemacht werden“ (Exp.). Ein solchermaßen „gläserner Verkäufer“ ist also zunehmend ein Belastungsfaktor. Als Folge dieses Wandels der Verkäufer-Arbeitswelt ist seit Jahren eine wachsende Unzufriedenheit in dieser wichtigen Beschäftigtengruppe festzustellen. Der Arbeitsdruck ist hoch – neben dem Verkauf von Neuwagen und Gebrauchtwagen sollen die Verkäufer dem Kunden Finanzierungslösungen, Versicherungen, Servicepakete bis hin zu Mobilitätsgarantien anbieten und dabei hohe Zielerreichungsvorgaben erfüllen. Die „größten Knackpunkte“ sind aus Sicht der befragten Experten aus dem Verkauf: die Arbeitszeiten, die Entlohnung und die Veränderung der Tätigkeitsstruktur.

Arbeitszeit

Verkäufer kommen oftmals auf eine Wochenarbeitszeit von deutlich über 50 Stunden, häufig ist Samstags- oder sogar Sonntagsarbeit angesagt. Die Arbeitszeit von Automobilverkäufern ist nur selten betrieblich geregelt. Vereinzelt gibt es Lösungskonzepte im Bereich der Arbeitszeit: So werden in einem Autohaus Kleinteam aus zwei Verkäufern gebildet, von denen einer jeweils präsent sein muss – „Damit kommen wir immerhin in Richtung geregelte Arbeitszeit von 38,5 Stunden die Woche“ (Exp.). Nur in wenigen Kfz-Betrieben wird die Arbeitszeit der Verkäufer erfasst, meist lehnen sie eine Arbeitszeiterfassung ab. Von den oftmals „stark geld-getriggerten Verkäufern werden sehr hohe Arbeitszeiten in Kauf genommen, solange das Entgelt passt“ (Exp.).

Entlohnung

Bei der Verkäuferentlohnung sind drei Grundmodelle anzutreffen: Festgehalt, Fixum plus Umsatzprovision oder Bruttoertragsprovision (Brachat 2016). Die Höhe des Fixums liegt nach Angaben der befragten Betriebsräte in einer Spanne zwischen nur 200 Euro und 1.000 Euro. Ein häufiger Kritikpunkt ist, dass das Fixum auf einem einmal vereinbarten Stand eingefroren bleibt und nicht den Tariferhöhungen angepasst wird.

„Gut 40% der Autohäuser arbeiten mit der Kombination aus Fixum zuzüglich Bruttoertragsprovision. Dieses System basiert auf der Höhe der Preisnachlässe, nicht auf der qualitativen Verkaufleistung. Die Bruttoertragschmelze hat dazu geführt, dass die Verkäuferereinkommen schon erheblich attraktiver waren. Das Bruttoentgelt

beträgt monatlich – ohne Firmenfahrzeug – ca. 3.800 EUR. Im Jahr: 46.000 EUR. Verkäufer beklagen auch im ‚Verkäuferklimaindex‘ die Höhe der Provisionen im Bereich NW, ebenso im Bereich Finanzierung/Leasing und Kfz-Versicherung.“ (Brachat 2016: 152)

„Die Zeiten, als die Verkäufer eindeutig die Besserverdiener waren, sind vorbei. Bei jungen Verkäufern mit neuen Arbeitsverträgen kann davon nicht mehr die Rede sein.“ (Exp.)

Erfahrene Verkäufer mit den „goldenen Verträgen der Altgedienten“ können jedoch durchaus auf – im Vergleich zu anderen Beschäftigtengruppen im Kfz-Betrieb – sehr hohe Jahresgehälter kommen. Aufgrund des hohen Arbeitseinsatzes kommen Verkäufer aber in der Relation Entgelt zu Arbeitszeit nicht unbedingt auf deutlich höhere Stundenlöhne als vergleichbare Beschäftigte (Exp.). Limits nach unten können tariflich geregelt sein: So gibt es beispielsweise in Baden-Württemberg bei tarifgebundenen Betrieben ein Garantientgelt für Verkäufer (Gehaltsgruppe K4).

Tätigkeiten

Die Arbeit von Verkäufern hat sich stark gewandelt und ist mit einem immer höheren bürokratischen Aufwand verbunden. Verkäufer sprechen davon, dass sie heute zu mindestens zwei Drittel administrative Tätigkeiten ausführen müssen, gegenüber einem Drittel wertschöpfenden, also eigentlichen Verkaufstätigkeiten.

„Unser Zeitbudget hat sich in den letzten 20 Jahren ins Negative gedreht. In den 90er Jahren lag der verkaufsaktive Zeitanteil noch bei 80 Prozent, heute liegt er bei manchen Verkäufern nur noch bei 20 Prozent. Entsprechend hat der bürokratische Aufwand zugenommen, beim Papierkram wurde sehr viel auf die Verkäufer abgewälzt. Allein die Fahrzeugakte umfasst heute 80 Seiten im Vergleich zu acht bis zehn vor 20 Jahren.“ (Exp.)

„Bei meinem Einstieg als Verkäufer vor 16 Jahren war die Fahrzeugakte noch ein richtig dünnes Heftchen. Heute ist sie zum Schmöker geworden, der alles bis ins Kleinste abdeckt.“ (Exp.)

Der Rückgang der eigentlichen Verkaufsaktivitäten liegt auch daran, dass vielfach die Unterstützung durch Verkaufsassistenten reduziert oder gestrichen wurde. „Das Backoffice wurde bereits vor Jahren wegrationalisiert“ (Exp.).

Um die „überbordende Vielzahl von administrativen Aufgaben des Verkäufers“ wieder einzudämmen und den „Verkäufer wieder Autos verkaufen zu lassen“ gibt es heute als Gegentendenz ein „Wiederaufleben“ der Verkäuferassistenten. Die Metapher eines Verkaufsleiters bringt auf den Punkt, dass nicht-verkaufsaktive Tätigkeiten künftig wieder von den Verkäufern in Richtung Assistenten verlagert werden: „Nicht der Arzt zieht beim Patienten das Blut ab, sondern die Krankenschwester.“

In diesem Zusammenhang entsteht auf Betreiben der Hersteller eine neue Beschäftigtengruppe im Kfz-Gewerbe: Die „Explainer“ bei Mercedes-Benz oder die „Product Genius“ bei BMW sind als Produktexperten reine Kundenberater im Autohaus. Meist werden hierfür junge „Digital Natives“ eingesetzt, die den Kunden hinsichtlich Connectivity und digitaler Devices umfassend beraten können und damit oftmals auch Lücken der klassischen Automobilverkäufer besetzen. Letztendlich sollen sie den Kunden für den Kaufabschluss zum Verkäufer dirigieren. In der Branche wird spekuliert, dass die Explainer, Product Genius oder wie sie bei den einzelnen Marken auch heißen, langfristig gesehen die Autobestellung im Internet und den Online-Vertragsabschluss vorbereiten sollen. Diese Produktexperten verdienen als reine Gehaltsempfänger deutlich weniger als Verkäufer. Ziel könnte aus Sicht befragter Experten sein, nach der Beratung durch den Produktexperten einen elektronischen Bestellvorgang mit automatisierter Abwicklung einzuleiten. Damit würden Verkäufer und Disponenten weitgehend überflüssig und „eine weitere Etappe bei der Personalkosteneinsparung wäre erreicht. Die Hersteller arbeiten mit Hochdruck daran, die Verkäufer im Autohaus abzuschaffen“ (Exp.).

Ein Hemmnis für Verbesserungen und kollektive bzw. tarifliche Regelungen liegt im tradierten Selbstverständnis vieler Automobilverkäufer: „Verkäufer der alten Schule sind ganz eigene Typen, sie sind Individualisten, Einzelkämpfer“ (Exp.). Sie sehen sich als „Unternehmer im Unternehmen“ und regeln, jeder für sich, „ihre Angelegenheiten schon selbst“ (Exp.). Dieses Berufsethos von Verkäufern im Autohaus scheint sich aber zu wandeln: Zunehmend gestalten Verkäufer auf der betrieblichen Ebene im Sinne der Mitbestimmung mit, immer mehr treten der Gewerkschaft bei und engagieren sich im Betriebsrat oder auch in gewerkschaftlichen Arbeitskreisen und Tarifkommissionen. Für die Interessenvertretung sind Verkäufer als Akteure wie auch deren Arbeitsbedingungen ein Zukunftsthema. Auch wenn sich viele Betriebsräte und Werkstattbeschäftigte bisher schwer mit Verkäufern tun. Diese Kluft sollte – nicht zuletzt mit einer neuen Verkäufergeneration und dem spürbaren Kulturwandel bei Verkäufern – überwunden werden. Schließlich stellen Ver-

käufer eine Bereicherung für die Mitbestimmung dar: Sie sind Sachkundige für Verkäuferangelegenheiten und Provisionssysteme und darüber hinaus sind sie rhetorisch geschult und haben hohes Verhandlungsgeschick.

Eine Initiative für und mit Automobilverkäufern hat die IG Metall Mannheim im Jahr 2014 gestartet. Ein Auftakt-Workshop beschäftigte sich intensiv mit den besonderen Problemen der Verkäufer: Entgelt (Fixum, Provision) und Arbeitszeiten. Die Ergebnisse des Workshops und weiterer Aktivitäten wie einer Umfrage unter Mannheimer Autohäusern zeigten tarif- und betriebspolitische Handlungsbedarfe auf. So konnte die Tarifkommission des Bezirks Baden-Württemberg durchsetzen, dass eine Expertengruppe von IG Metall und Arbeitgebern die Vergütungen der Verkäufer analysiert, überprüft und auf die tarifpolitische Tagesordnung setzt (IG Metall 2015).

4.2.2 Beschäftigte im Service

Eine wesentliche Beschäftigtengruppe im Bereich Service sind die produktiven Kräfte, insbesondere die Kfz-Mechaniker und weitere Werkstattbeschäftigte. Auf die Arbeitsbedingungen und den Wandel bei Qualifikationsbedarfen bei dieser Beschäftigtengruppe wird in den nachfolgenden Teilkapiteln eingegangen. Hier soll die Gruppe der Serviceberater mit flankierenden Tätigkeiten betrachtet werden.

Serviceberater nehmen in den Kfz-Betrieben eine Schlüsselposition ein – ihnen kommt an der Schnittstelle zum Kunden eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg und die angestrebte langfristige Kundenbindung zu. Neben technischem Wissen sind kaufmännisches Know-how und soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit und Gesprächsführung gefragt. „Der Serviceberater muss sich immer mehr vom Techniker zum Verkäufer entwickeln. Die Zeiten, in denen die besten und erfahrensten Kfz-Mechaniker aus der Werkstatt in solche Positionen aufstiegen, sind [...] vorbei“ (Weimer 2007: 92).

„Der Serviceberater müsste eigentlich ein Übermensch sein – ausgestattet mit einem guten Technikwissen und einem Gespür für den richtigen Umgang mit den Kunden. Zusätzlich sollte der Serviceberater ein Verkaufs- und Organisationstalent sein sowie ein Meister der Improvisation. Und diplomatisch sollte er auch sein.“ (Kfz-Betrieb 22–23/2016: 61)

Der Serviceberater kann als „Puffer“ zwischen Hersteller, Kunden und Werkstatt bezeichnet werden (IG Metall 2012). Von diesen Seiten, aber auch von der Geschäftsführung, werden jeweils spezifische Anforderungen an den Serviceberater gestellt.

„Den ‚lockeren Schlüsselwerfer‘ von früher gibt’s nur noch selten. Heute müssen sich Serviceberater umfassend um den Kunden kümmern, den direkten Draht zu den Mechanikern halten und sie sind dem Druck des Geschäftsführers und des Serviceleiters ausgesetzt. Ihre Zielvorgabe ist der Verkauf von möglichst vielen Arbeitswerten.“ (Exp.)

„Die Serviceberater stehen beim Kundenkontakt in der ersten Reihe. Und die erste Reihe kriegt ihre Arbeitszeiten nicht in den Griff, weil sie den Kundenanforderungen nachkommen will und muss.“ (Exp.)

In ihrer Bestandsaufnahme zur Situation der Serviceberater kommen Betriebsräte aus dem Fachausschuss VW/Audi zu folgenden Ergebnissen (IG Metall 2012):

- hohe Arbeitsbelastung für Serviceberater mit überfrachtetem Aufgabenkatalog sowie Zeit- und Termindruck („Stressfaktoren ohne Ende“),
- Arbeitszeiten als „grenzenloses Wirrwarr“ mit Überstunden und vielen Ausreißern bei Arbeitszeitregelungen,
- Einkommen ist „völlig unangemessen“ angesichts der Tätigkeiten und der Verantwortung von Serviceberatern,
- systematische Personalplanung und –entwicklung ist in vielen Kfz-Betrieben, auch in großen Autohausgruppen, kaum vorhanden.

Im Servicebereich insgesamt ist eine Leistungsverdichtung feststellbar: „Serviceberater sind für immer mehr Dinge zuständig. Die Arbeitsanreicherung kommt auch daher, dass manche Funktion – bis hin zum Meister – in der Werkstatt wegrationalisiert wurde“ (Exp.). Aufgrund des immensen Leistungs- und Kundendrucks sind Serviceberater unter den Beschäftigtengruppen im Kfz-Gewerbe die „häufigsten Kandidaten für einen Burn-out“ (Exp.). Die starke Belastung und das hohe Know-how von Serviceberatern haben sich in ihrem Gehalt bisher nicht niedergeschlagen.

Nicht zuletzt aufgrund der Arbeitsbedingungen haben viele Kfz-Betriebe Schwierigkeiten, offene Serviceberater-Stellen mit entsprechenden Fachkräften zu besetzen. Selbst als innerbetriebliche Aufstiegsposition ist der Service-

berater nicht mehr besonders attraktiv. Angesichts der hohen Belastungen, der relativ geringen Entlohnung und der Angst vor Konflikten mit Kunden finden sich nicht viele Servicetechniker und Kfz-Mechatroniker, die diesen Karriereweg einschlagen. „Die Jungmonteure aus unseren eigenen Reihen wollen sich das nicht mehr antun“ (Exp.). Und „es gab auch schon Fälle, in denen Serviceberater wieder darum baten, in die Werkstatt zurückversetzt zu werden“ (IG Metall 2012: 4).

Die Serviceberater werden in der Regel von Serviceassistentinnen, meist Frauen am Counter, unterstützt, die sich um Terminabsprachen, Rechnungslegung und den Kundenempfang kümmern. Auch in diesen Counterbereichen wird von einer systematischen Unterbesetzung und hohen Belastungen berichtet. Serviceassistentinnen stehen im direkten Kundenkontakt und müssen sich mit immer anspruchsvolleren Kunden auseinandersetzen. Speziell in besonderen Situationen wie Rückrufaktionen bekommen sie als erste Anlaufstelle den Kundenärger ab. Über extreme Belastungen wird aktuell aus einzelnen VW-Autohäusern im Kontext der Abgasaffäre berichtet:

„Wegen Dieselgate sind bei uns schon richtig aggressive Kunden am Counter aufgetaucht, die das Servicepersonal extrem unter Druck setzen. Erst letzte Woche ist aufgrund der psychischen Belastung eine Serviceassistentin in Tränen aufgelöst zusammengebrochen.“ (Exp.)

„Durch Belastungen und den Stress sind die Front-Office-Bereiche in einen negativen Touch gekommen und als Arbeitsplatz nicht mehr sonderlich beliebt. Die Counter sind absolute Hotspots. Die Serviceassistentinnen in der ersten Reihe bekommen den Kundendruck voll ab und sind oftmals am Ende ihrer Kräfte. Und der Serviceleiter duckt sich oftmals weg, anstatt sich seiner Verantwortung für die Assistentinnen zu stellen. Das geht bei manchen bis zum Nervenzusammenbruch.“ (Exp.)

Für bessere Arbeitsbedingungen im Bereich Service gibt es verschiedene Ansatzpunkte für die Interessenvertretung, die in der Arbeitshilfe „Serviceberater in Autohäusern“ der IG Metall ausführlich dargestellt werden (IG Metall 2012: 5–10):

- *Stress*: im Betrieb offen thematisieren und psychische Belastungen ermitteln
- *Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung*: Mitbestimmung nutzen

- *Personalplanung und -entwicklung*: Qualifikationen definieren, Personal aufstocken
- *Arbeitsorganisation*: Prozesse verbessern
- *Werkstatttests*: mit dem Arbeitgeber regeln
- *Entgelt*: leistungsorientierte Vergütung

Auf der einen Seite kommt dem Serviceberater für die Kundenbindung und Markenloyalität eine zentrale strategische Funktion zu. Auf der anderen Seite sind die Arbeitsbedingungen für Serviceberater verbesserungswürdig. Dazu Auszüge aus einem Interview mit Dr. Stefanie Weimer vom ISF München, die eine langjährige Forschungserfahrung zum Kfz-Gewerbe hat:

„Das aus den Kernprozessen resultierende Aufgabenpensum ist viel zu umfangreich. Die Serviceberater haben nicht genügend Zeit, um den Anforderungen der Hersteller, der Kunden und der Werkstatt gerecht zu werden. [...] Die Arbeitsorganisation und die Leistungsbedingungen der Serviceberater gehören auf den Prüfstand. Eine entscheidende Kennziffer dafür sind die ‚Durchgänge pro Tag‘. Der Dreh- und Angelpunkt ist, die Personalkapazitäten zu erhöhen. Das müssen die Betriebsräte anpacken. Sie könnten auch Überstunden, die bei Serviceberatern die Regel sind, verweigern.“ (IG Metall 2012: 20)

4.3 Ausbildung, Qualifikationen, Fachkräftebedarfe

Die Beschäftigten und ihre Qualifikationen sind wesentliche Faktoren für den Erfolg der Unternehmen im Kfz-Gewerbe. Dies gilt für alle betrieblichen Funktionen, insbesondere aber für diejenigen mit Kundenkontakt.

„Ein Autohaus präsentiert sich und seine Marke ganz markant vor Ort über seine Mitarbeiter. Sie produzieren die schwer zu gewichtende Größe namens Vertrauen. Gute Mitarbeiter sind das entscheidende Plus und stellen den eigentlichen Differenzierungsfaktor für ein Autohaus dar. Sie machen den Unternehmenserfolg aus. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die größten Kostenverursacher im Unternehmen nicht mehr die Mitarbeiter, sondern Managementfehler sind.“ (Brachatz 2016: 140)

Für viele Tätigkeiten im Kfz-Gewerbe werden die Kompetenzanforderungen weiterhin steigen. Entsprechend sollte betrieblicher Aus- und Weiterbildung ein hoher Stellenwert zukommen, um die Fachkräftebedarfe der Kfz-Betriebe in der Werkstatt, im Verkauf und in weiteren Funktionen mittelfristig decken zu können.

Eine traditionell große Rolle im Kfz-Gewerbe spielt die Ausbildung mit einem nach wie vor hohen Auszubildendenanteil in den Betrieben. Im kaufmännischen Bereich werden z.B. Automobilkaufleute ausgebildet. Im gewerblichen Bereich wird überwiegend der Ausbildungsgang Kfz-Mechatroniker/in angeboten, der zu den beliebtesten Ausbildungsberufen zählt (vgl. Kapitel 2.4.3). Die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen hat in den letzten Jahren zwar etwas nachgelassen, zumindest im Pkw-Bereich können jedoch fast alle Ausbildungsplätze besetzt werden. Probleme bei der Rekrutierung gibt es jedoch bereits bei Kfz-Mechatronikern mit dem Schwerpunkt Nutzfahrzeugtechnik.

Obwohl im Kfz-Gewerbe vielfach über Bedarf ausgebildet wird, gibt es in manchen Werkstätten Fachkräfteengpässe. Insbesondere in prosperierenden Regionen mit starkem Wettbewerb „um die besten Köpfe“ können Kfz-Betriebe ihre Nachwuchskräfte oftmals nicht halten. Es gilt die Faustregel, dass ausgelernte Kfz-Mechatroniker nach ihrer Ausbildung zu einem Drittel in die Industrie gehen, zu einem Drittel in eine Fortbildung und nur ein Drittel bleibt im Betrieb (Exp.). So berichten Betriebsräte aus der Region Stuttgart:

„Die Bedingungen für die Auszubildenden wurden bei uns verbessert, sogar bei der Ausbildungsvergütung wurde was draufgesetzt. Man hat da umgeschwenkt und versucht sie früh zu binden. Aber viele wandern nach dem Abschluss ab in die Industrie oder ins Studium. Wir bräuchten dringend Azubis, die dann auch nach der Ausbildung in der Werkstatt bleiben.“ (Exp.)

„Die Abwanderung in die Industrie ist ein Riesenproblem. Beim krassen Unterschied zwischen den Industrietarifen und dem, was im Kfz-Handwerk bezahlt wird, lässt sich da auch kaum was machen.“ (Exp.)

„In der Werkstatt haben wir einen eklatanten Fachkräftemangel. Die schlechtere Entlohnung in Verbindung mit höheren Arbeitszeiten führen zur Abwanderung der Kfz-Mechaniker in die Automobilindustrie.“ (Exp.).

Ein Manko ist jedoch, dass Regelungen zur Übernahme der Auszubildenden in der Branche eine Ausnahme sind. Gerade in mittleren Betrieben werden Auszubildende dann oft nicht übernommen, weil beispielsweise „alle fünf Hebebühnen mit jeweils zwei Mechanikern besetzt sind und es damit keinen Platz für einen weiteren gibt“ (Exp.). Über die Branche hinweg ist die Übernahmequote bei den Auslernern, die bleiben wollen, nicht gering. „Eine Übernahmezusage gibt es bei uns im Betrieb nicht. Aber de facto ist die Übernahmequote hoch, wenn auch die meisten über befristete Stellen Fuß fassen müssen“ (Exp.). Umfassende Übernahmeregelungen lassen sich von Betriebsräten im Kfz-Gewerbe nur selten durchsetzen:

„Bei uns gibt es leider nur eine wachsweiße Übernahmeregelung für unsere 120 Auszubildenden. Nur 10 Prozent der Auslerner werden unbefristet übernommen, der Rest befristet. Das ist die Kröte, die wir schlucken müssen, um die hohe Azubizahl zu halten. Die, die nach der Befristung bleiben wollen, werden dann aber fast alle in feste Arbeitsverhältnisse übernommen. Viele gehen aber in die Fabrik oder in eine Fortbildung.“ (Exp.)

Auf ein Dilemma zwischen zunehmenden technischen Anforderungen und abnehmenden Kompetenzen, die durch die Fluktuation nach der Ausbildung entstehen, weisen befragte Betriebsräte hin:

„Bei der Technik gibt es ein klares Upgrading. Die Mechaniker sind gefordert, sich in die Systeme einzudenken. Gleichzeitig gibt es ein Downgrading bei den Qualifikationen. Die Kfz-Mechatroniker, die geeignet sind und die wir brauchen können, bleiben nicht in der Autowerkstatt, sondern entwickeln sich weiter. [...] Die Auslerner die bleiben wollen, will der Betrieb nicht. Die, die er will, bleiben nicht.“ (Exp.)

Steigende Kompetenzanforderungen führen zu einer immer höheren Komplexität bei den Ausbildungsberufen im Kfz-Gewerbe. Zehn Jahre nachdem das Berufsbild Kfz-Mechatroniker/in im Jahr 2003 eingeführt wurde, musste es bereits an die aktuellen Entwicklungen angepasst werden. Informations- und Kommunikationstechnik, elektronische Prüfsysteme und der Umgang mit Hochvoltsystemen werden immer wichtiger. Der Trend vom Mecha-

ker zum Elektroniker, wie er allseits von den befragten Experten konstatiert wurde, wirkt sich auf die Einstellungsvoraussetzungen für Auszubildende aus: „Unter der Mittleren Reife ist es fast schon nicht mehr möglich, durch die Ausbildung zum Kfz-Mechatroniker zu kommen“ (Exp.). Mit dem technologischen Wandel verändern sich aber nicht nur die Anforderungen an Auszubildende und Ausbildung, sondern auch an die Weiterbildung aller Werkstattbeschäftigten.

Die Qualifikationserfordernisse in der Werkstatt veränderten sich durch Assistenzsysteme und Infotainment bereits – ein Trend, der künftig noch verschärft werden dürfte: Durch autonomes Fahren sind immer mehr Spezialisten mit IT- und Elektronikkenntnissen in der Kfz-Werkstatt notwendig. Dagegen sind die klassischen Mechanik-Kompetenzen immer weniger gefragt. Dies wird künftig auch durch das Aufkommen von Elektroautos verstärkt, bei denen in der Regel vom Kfz-Mechaniker nicht die Reparatur, sondern der Austausch kompletter Komponenten vorgenommen wird.

Exkurs: Fachkräfte 2020

Die von den Universitäten Bremen und Flensburg erarbeitete Fachkräfteprognose des ZDK entwickelte Szenarien zur Fachkräftesituation des Kfz-Gewerbes im Jahr 2020 (Spöttl et al. 2013). Im Ergebnis benötigt der Kfz-Betrieb 2020 (aus Sicht des Jahres 2013) weniger Fachkräfte, die auch neuen Anforderungen gerecht werden müssen. Die Fachkräfte im Kfz-Gewerbe stehen demnach vor deutlichen Änderungen bei ihren Aufgaben, die sich auf die Qualifikationsanforderungen auswirken. Die auf Qualifikationen bezogenen Kernaussagen der Studie sind unter anderem:

- Die Zahl der Fachkräfte im Kfz-Gewerbe wird abnehmen. Experten gehen von einem bis zu 20 Prozent reduzierten Fachkräftebedarf aus. Der kaufmännische Bereich wird davon stärker betroffen sein als der gewerblich-technische. Gleichzeitig wird für höhere Qualifikationen ein zunehmender, für geringere Qualifikationen ein stark abnehmender Bedarf an Fachkräften gesehen. „Konkret: Ein hohes Qualifikationsniveau, so wie es der Servicetechniker repräsentiert, wird weiterhin hoch relevant und stark nachgefragt sein“ (Spöttl et al. 2013: 50).
- „Einfache“ Kfz-Mechatroniker, die allein ihre Erstausbildung haben, werden weniger benötigt. Die Weiterentwicklung zu höheren Qualifikationsniveaus und die Spezialisierung auf einen Schwerpunkt wird für Werkstattmitarbeiter immer wichtiger.

- Investitionen in berufliche Fort- und Weiterbildung mit Fokus auf branchenausgerichtete Qualifikationsprofile werden zum zunehmend wichtigen Faktor.
- Der Umfang an Reparaturen und Serviceaufgaben wird tendenziell abnehmen, hingegen der Beratungsaufwand zunehmen. Damit verbreitert sich das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter, was „immer mehr eine gründliche Doppelqualifikation in Service & Reparatur und Beratung erfordert“ (Spöttl et al. 2013: 52).
- Das Aufgabengebiet der Diagnose und Fehlersuche wird gegenüber Wartungs- und Reparaturaufgaben an Bedeutung gewinnen. Bei den Reparaturarbeiten wird der Austausch von Modulen dominieren.
- Es geht darum, Teamkonzepte umzusetzen, Allrounder- und Spezialisten-Konzepte aufeinander abzustimmen, den Know-how-Transfer zwischen den Altersgruppen abzusichern und Werkstatt, Verkauf und Management enger miteinander zu verbinden.

Die Mehrheit der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe hat erkannt, dass Weiterbildung in ihrem Beruf eine Notwendigkeit ist. Die Aussage „für meine Arbeit brauche ich keine Weiterbildung“ trifft für deutlich weniger Kfz-Beschäftigte als Beschäftigte insgesamt zu (Tabelle 9). Die Kehrseite der Medaille ist jedoch, dass vielfach fehlende Perspektiven im Betrieb dem Wunsch nach beruflicher Weiterbildung entgegenstehen. Ein vergleichsweise großes Hemmnis für Weiterbildung im Kfz-Gewerbe liegt laut Beschäftigtenbefragung der IG Metall in fehlenden betrieblichen Perspektiven, die dem Wunsch der Beschäftigten nach beruflicher Entwicklung entgegenstehen. Diese Aussage trifft aus Beschäftigtensicht im Kfz-Gewerbe stärker zu als in anderen Branchen. Und das obwohl – zumindest theoretisch – die Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Kfz-Gewerbe gut wären. So sind beispielsweise Serviceberater eine „sehr rare Spezies, stark gesucht von den Betrieben“ (Exp.).

Im Zusammenhang mit einer Ausdifferenzierung bei den Qualifikationen in der Kfz-Werkstatt steht die von einigen befragten Experten konstatierte „Bildung von Mechaniker-Klassen“. Demnach komme es zu einer Aufspaltung der Kfz-Mechaniker bzw. Kfz-Mechatroniker in drei Kategorien:

- die „Problemlöser“ und „Spezialisten für schwierige Fälle“, die Diagnosen durchführen und mit komplexen Systemen umgehen können – „Die kommen zum Zuge, wenn das Diagnosegerät nicht mehr weiterhilft“ (Exp.);

**Weiterbildung und berufliche Entwicklung
(Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt)**

	Für meine Arbeit brauche ich keine Weiterbildung.			
	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	7,4%	14,3%	24,3%	54,0%
Beschäftigte insgesamt	10,4%	19,5%	30,2%	39,9%

	Fehlende Perspektiven im Betrieb stehen meinem Wunsch nach beruflicher Entwicklung entgegen.			
	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	15,5%	32,5%	32,2%	19,8%
Beschäftigte insgesamt	15,7%	30,9%	32,8%	20,5%

Quelle: Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2013 (Sonderauswertung)

- die Servicetechniker für Fehlersuche mit dem Diagnosegerät und Reparaturarbeiten. Solche „Technikexperten“ sind häufig spezialisiert und decken z. B. Assistenzsysteme, Antriebsaggregate, Infotainment etc. ab;
- die „klassischen Mechaniker“ für Inspektionstätigkeiten, einfache, mechanische Reparaturen bis hin zum Reifenwechsel. „Heute schrauben die auch noch am Motor rum. Morgen wird es dann oft nur noch den blockweisen Austausch von kompletten Modulen geben. Der Aus- und Einbau einer Nockenwelle ist da nicht mehr gefordert“ (Exp.).

Ein befragter Betriebsrat berichtete, dass sich in der Werkstatt eine klare Trennung der Tätigkeiten entwickelt hat. Einige Kfz-Mechaniker führen nur noch einfachere Tätigkeiten durch. Dies kann auf den ersten Blick aus Entgeltgründen sogar attraktiv sein: „Die Monteure mit Routinetätigkeiten wie Öl- und Reifenwechsel kommen ganz gut weg mit dem Leistungslohn, weil

sie wenig unproduktive Zeiten haben“ (Exp.). Der zweite Blick offenbart jedoch Risiken:

„Sie arbeiten monoton im Service und haben nur die eine Aufgabe, Inspektionen durchzuführen. Diese Mechaniker, darunter 30-Jährige, die nur Inspektionen machen, fallen mittel- bis langfristig durch den Rost. Ich versuche, denen immer wieder klar zu machen, dass Qualifizierung absolut notwendig ist, um auch andere Aufgaben übernehmen zu können und die eigene Position im Betrieb abzusichern.“ (Exp.)

Ein anderer befragter Betriebsrat sieht insbesondere im Zusammenhang mit der Digitalisierung eine Aufspreizung der Beschäftigten in wenige Hochqualifizierte und viele geringer Qualifizierte mit einfachen Routinetätigkeiten, die entsprechend geringer entlohnt werden oder gar nicht zur Stammbesellschaft gehören. Zu verhindern, dass diese Spaltung der Belegschaft eintritt, gehöre zur „ureigenen Aufgabe der Gewerkschaft“:

„Wir müssen heute analysieren, was da kommen könnte, und morgen schon Gestaltungsmaßnahmen einleiten. Das gilt natürlich für alle Branchen, ganz besonders aber für unser Kfz-Gewerbe, in dem ein massiver Veränderungsdruck bei völlig unzulänglicher Tariflandschaft besteht.“ (Exp.)

Im Zusammenhang mit der tarifpolitischen Situation im Kfz-Gewerbe ist auf Fachkräftebedarfe bzw. in einzelnen Regionen oder Qualifikationen bereits feststellbaren Fachkräftemangel einzugehen. Die schlechtere Entlohnung (mit auseinandergehender Schere beim Entgelt, vgl. [Kapitel 2.5](#))²³ und die höheren Arbeitszeiten sind für viele Fachkräfte der Grund, in die Industrie abzuwandern. Insbesondere im Bereich der Lkw-Werkstätten sind – auf

23 Im Beitrag „Personalmanagement im Automobilhandel“ in den „Grundlagen der Automobilwirtschaft“ (Diez et al. 2016) konstatiert Prof. Ralf Mertens: „Beim Thema Vergütung herrscht in den meisten Autohäusern eine große Unzufriedenheit. Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen belegen dies. Dabei ist nach der Theorie von Herzberg die Vergütung ein Hygienefaktor: Ohne die Zufriedenheit mit der eigenen Vergütung ist ein motiviertes Arbeiten kaum möglich. Hinzu kommt, dass Unzufriedenheit bei der Vergütung zu den häufigsten Wechselgründen zählt“ (Mertens 2016: 240).

grund dieser tarifpolitischen Rahmenbedingungen und weiterer spezifischer Faktoren (wie die Lage der Arbeitszeit) – Kfz-Mechaniker Mangelware. Alles in allem ist die Arbeitsmarktposition des Kfz-Gewerbes im Vergleich zur Industrie und speziell zur Automobilindustrie traditionell benachteiligt. Laut befragten Experten stellen sich die Fragen:

- Wie können Kfz-Mechaniker im Kfz-Gewerbe gehalten werden, wenn sie in der Nachbarschaft bei Industriebetrieben deutlich besser verdienen können und bessere Arbeitsbedingungen haben?
- Wie kann der Fachkräftebedarf, der vor allem in Ballungsräumen mit guter Arbeitsmarktlage vorhanden ist, zukünftig gedeckt werden?

4.4 Arbeitsbedingungen

Mit dem strukturellen Wandel des Kfz-Gewerbes haben sich auch die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten in den letzten Jahren verändert. Nach der umfassenden Implementierung von „Lean-Konzepten“ bei den Automobilherstellern in den 1990er Jahren wurden auch im Kfz-Gewerbe „schlanke Prozesse“ mit stärkerer Standardisierung eingeführt. Customer Relationship Management (CRM) als ganzheitlicher Ansatz der kundenorientierten Unternehmensführung und Dealer Management Systeme (DMS) zur Abwicklung aller Geschäftsprozesse hielten Einzug im Kfz-Gewerbe. Seither sind die Anforderungen an die Beschäftigten in allen Funktionen sowie insbesondere die Flexibilitätsanforderungen bei den Tätigkeiten und bei den Arbeitszeiten massiv gestiegen.

Tabelle 10

Flexibilitätsanforderungen am Beispiel der täglichen Arbeitszeit (Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt)

	Meine tägliche Arbeitszeit ändert sich kurzfristig auf Anforderung des Betriebes.			
	ständig	häufig	selten	nie
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	6,6%	22,4%	58,0%	13,0%
Beschäftigte insgesamt	6,9%	21,8%	54,0%	17,2%

Quelle: Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2013 (Sonderauswertung)

Dies zeigt sich z. B. bei kurzfristigen Änderungen der täglichen Arbeitszeit, die in Kfz-Betrieben ähnlich häufig vorkommen wie bei den Industriebeschäftigten, die bereits seit längerem mit höheren Flexibilitätsanforderungen konfrontiert sind. „Ständig“ oder „häufig“ gibt es solche kurzfristigen Änderungen der Arbeitszeit auf Anforderung des Betriebs bei jeweils 29 Prozent Beschäftigten (Tabelle 10). Gleichwohl geben jeweils gut 79 Prozent der Beschäftigten an, mit Flexibilität gut umgehen zu können – „das ist ein überraschend positiver Wert“ (IG Metall 2013b: 13). Da es trotzdem zunehmend zu Konflikten kommt, insbesondere wenn Flexibilität ohne Mitsprache der Beschäftigten durchgesetzt werden soll, wird der Themenkomplex Arbeitszeit und Flexibilisierung zum Gegenstand einer gewerkschafts- und betriebspolitischen Handlungs-offensive:

„Ziel muss sein, die Interessen und Wünsche der Beschäftigten stärker als bisher in den Vordergrund zu rücken bzw. die Erfüllung von betrieblichen Flexibilitätsanforderungen an Bedingungen zu knüpfen. Bedingungen, die z. B. ein Mindestmaß an Planbarkeit, Grenzen der Flexibilität und Gegenleistungen klar definieren. Diese neue Balance zwischen den Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen und denen der Beschäftigten setzt entsprechend voraus, dass die Ansprüche der Beschäftigten gleichberechtigt neben den betrieblichen Ansprüchen stehen. Eine solche Balance ist nur im Rahmen von interner Flexibilität gegeben und unabdingbar mit der Erfassung und Vergütung der geleisteten Arbeit verbunden.“ (IG Metall 2013: 22)

In den Kfz-Betrieben werden zum einen Möglichkeiten zur internen Flexibilisierung der Arbeitszeit genutzt, zum anderen kommen auch Leiharbeit und Werkverträge als externe Flexibilisierungsoptionen in unterschiedlicher Intensität zum Zuge. In einigen Betrieben gibt es weder Werkverträge noch Leiharbeit (außer zu saisonalen Spitzen im Reifengeschäft). In einigen Betrieben werden Leiharbeit und Werkverträge systematisch eingesetzt, um Flexibilität zu erreichen und Kosten zu senken. Dort gibt es Leiharbeit im Backoffice, am Counter, in der Logistik bis hin zur Werkstatt bei einfacheren Tätigkeiten. Dazu kommen oftmals Werkverträge für die Fahrzeugaufbereitung, die Fahrzeug- und Ersatzteilverbringung, für Callcenter bis hin zur Bewertung von Leasing-Rückläufern. Und es gibt Unternehmen mit „interner Arbeitnehmerüberlassung“, die also eigene Zeitarbeits-Tochterfirmen betreiben, meist mit Dumping-Konditionen für die Beschäftigten, vereinzelt auch

mit der Mitgliedschaft im Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsfirmen mit entsprechendem Tarifvertrag.

„Die eigenen Personalüberlassungsgesellschaften sind zwar nicht sehr verbreitet in der Branche. Aber wir haben in der Nachbarschaft einen Autohaus-Standort, bei dem das so läuft. Die Auslerner und alle neu Eingestellten kommen da in die eigene Personalgesellschaft. Sie arbeiten ganz normal an den Standorten, verdienen aber weniger und können leichter hin und her geschoben werden. Das hat auch unsere Geschäftsleitung auf die Idee gebracht, aber der Betriebsrat konnte das damals verhindern.“ (Exp.)

Am Anfang des Kapitels wurde konstatiert, dass sich die Arbeitsbedingungen im Kfz-Gewerbe verändert haben. Nach Einschätzung der meisten befragten Betriebsräte haben sie sich jedoch nicht nur verändert, sondern deutlich verschärft. In den meisten Kfz-Betrieben stehen demnach Effizienz, Produktivität, Flexibilität und Kostenreduktion im Zentrum der Personalpolitik, häufig als Reaktion auf den Kostendruck und die Vorgaben der Automobilhersteller. Dazu kommt oftmals eine dünne Personaldecke in den Betrieben, weil sich die Personalbemessung am Limit orientiert, sodass krankheitsbedingte Ausfälle oder Auftragsspitzen kaum bewältigt werden können. Die Konsequenzen hieraus zeigen sich für die Beschäftigten in den Werkstätten, Verkaufsräumen und Büros als Erhöhung des Leistungsdrucks und als Arbeitsverdichtung.

Bei der Beschäftigtenbefragung der IG Metall schätzten die Beschäftigten aus dem Kfz-Gewerbe ihre Arbeitssituation im Hinblick auf Leistungsverdichtung signifikant schlechter ein als die Beschäftigten insgesamt (Tabelle 11). „Ständig“ oder „häufig“ bei der Arbeit gehetzt oder unter Zeitdruck fühlen sich 55,9 Prozent der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe, während es bei den Beschäftigten insgesamt 50,8 Prozent sind. Ebenso haben Beschäftigte im Kfz-Gewerbe häufiger den Eindruck, dass sie immer mehr Arbeit in der gleichen Zeit bewältigen müssen. „Trifft voll und ganz zu“ sagen hier 46,3 Prozent der in der Branche Beschäftigten und damit gut 6 Prozentpunkte mehr als Beschäftigte insgesamt.

Gleichfalls ist die Sorge, dass Beschäftigte den wachsenden Anforderungen ihrer Arbeit nicht mehr gewachsen sind, im Kfz-Gewerbe deutlich höher: Für 45,4 Prozent der Kfz-Beschäftigten trifft dies „voll und ganz“ bzw. „eher“ zu – das sind fast 5 Prozentpunkte mehr als bei den Beschäftigten insgesamt.

Tabelle 11

**Einschätzung der Arbeitssituation am Beispiel Leistungsverdichtung
(Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt)**

	Ich fühle mich bei der Arbeit gehetzt oder unter Zeitdruck.			
	ständig	häufig	selten	nie
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	15,7%	40,2%	38,3%	5,8%
Beschäftigte insgesamt	13,2%	37,6%	41,4%	7,8%

	Haben Sie den Eindruck, dass Sie in den letzten Jahren immer mehr Arbeit in der gleichen Zeit bewältigen müssen?			
	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	46,3%	36,9%	13,6%	3,2%
Beschäftigte insgesamt	40,0%	39,4%	16,1%	4,5%

	Haben Sie Sorge, dass Sie wachsenden Anforderungen Ihrer Arbeit nicht mehr gewachsen sind?			
	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	13,4%	32,0%	39,6%	15,0%
Beschäftigte insgesamt	11,3%	29,4%	42,0%	17,3%

Quelle: Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2013 (Sonderauswertung)

Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung korrespondieren gut mit den Ergebnissen der eigenen Expertengespräche: Fast alle befragten Betriebsräte berichten von einem höheren Leistungsdruck in allen Beschäftigtengruppen (vgl. für Verkäufer und Serviceberater [Kapitel 4.2](#)):

„Die Belastungssituation ist für die gesamte Belegschaft gestiegen. Von einer Arbeitsverdichtung berichten die Kollegen in der Werkstatt genauso wie die Serviceassistentinnen, die Teamleiter und die Verkäufer. Das zieht sich durch den ganzen Betrieb.“ (Exp.)

„Im Teileverkauf wurde die Schlagzahl deutlich erhöht. Vor 20 Jahren hatten wir hier noch 13 Beschäftigte, heute sind es bei höherem Durchlauf nur noch drei Kollegen. Da gab es zwar auch eine Arbeitserleichterung durch EDV-Systeme, die aber durch den Personalabbau mehr als aufgeessen wurde.“ (Exp.)

„Für die Verkäufer und die Serviceberater ist der administrative Aufwand explodiert, ohne dass in den anderen Bereichen irgendetwas weggefallen wäre. Das hat zu einer immensen Leistungsverdichtung geführt.“ (Exp.)

„Bei den produktiven Mitarbeitern in der Werkstatt lässt sich die Verdichtung allein schon an den Vorgabezeiten festmachen. Vor zehn Jahren noch hatten wir ganz komfortable Zeitvorgaben für die Mechaniker. Heute ist da viel mehr Druck drauf, der auch aus der Zunahme unproduktiver Tätigkeiten resultiert. Der Dokumentationsaufwand übersteigt manchmal jegliche Vorstellungskraft.“ (Exp.)

Die Vorgabezeiten bzw. Arbeitswerte (AW) sind wichtige Kennziffern für die Kfz-Betriebe und die Werkstattbeschäftigten und oftmals Grundlage für ihre Entlohnung, sofern sie im Leistungslohn sind. Ein AW ist „eine zeitliche Recheneinheit, mit der die Arbeiten an Fahrzeugen in Werkstätten des Kfz-Handwerks standardisiert bewertet werden“ (IG Metall 2013: 6). Für die Beschäftigten sind AW vor allem dann entscheidend, wenn sie nicht im Zeitlohn, sondern im Leistungslohn arbeiten. Beim Leistungslohn werden die Prämien zum Grundlohn nach den geleisteten AW berechnet. In der Broschüre „Arbeitszeitwerte und Leistungslohn“ (IG Metall 2013) werden die Grundlagen, Fallstricke und Lösungen zur Thematik ausführlich dargestellt. Ein Problem sind demnach zu niedrige Vorgabewerte bei AW oder nicht realistische AW, weil betriebsspezifische Verzögerungen und Störungen in den Abläufen nicht berücksichtigt sind. Von weiteren Problemen bei den Arbeitszeitwerten berichten befragte Experten: Die Vorgabezeiten sind demnach tendenziell immer geringer geworden. So wurde z. B. in einem Fall eine Tätigkeit mit 5 AW auf 3 AW heruntergestuft, ohne dass sich an den Inhalten wesentliches geändert hätte. Oder Vorgabezeiten sind immer noch auf Basis des früher viel höheren Anteils produktiver Tätigkeiten an der Gesamtar-

beitszeit berechnet. Kfz-Mechaniker sind aber zunehmend durch administrative Tätigkeiten, die reversionssicher ausgeführt werden müssen, belastet.

Arbeitswerte sind Vorgabezeiten der Hersteller und Importeure für ihre Vertragswerkstätten. Sie sind auch deshalb von Bedeutung, weil Gewährleistungs- und Versicherungsfälle in der Regel nach AW abgerechnet werden. Dies zieht einen erheblichen Dokumentationsaufwand nach sich, wie vielfach von befragten Experten berichtet wurde:

„Bei Gewährleistungsarbeiten ist der Dokumentationsaufwand unglaublich groß geworden. Wir müssen das technische Servicecenter des Herstellers einbinden und denen Fotos, Audiodateien, Videos und was auch immer gefordert schicken. Und wenn wir die Reparaturhinweise nicht penibel beachten, gibt es Schwierigkeiten. Das alles kostet unglaublich Zeit, die mit unseren Arbeitswerten überhaupt nicht abgedeckt wird.“ (Exp.)

„Die Garantiebearbeitung und Dokumentationspflicht wird immer komplizierter. Beim früheren System wurden die defekten Teile 20 Tage aufgehoben, so lange konnte der Konzern sagen: Ich will das Teil haben um es zu überprüfen. Heute wollen die Hersteller für jeden Mist eine Audio-, Video- oder Fotodatei haben. Der hohe Zeitaufwand wird aber vom Hersteller nicht bezahlt. Und das von nichtproduktiven Arbeitskräften erledigen zu lassen, funktioniert nur in der Theorie.“ (Exp.)

„Der Dokumentationsaufwand steht nicht im Verhältnis und ist ein echter Zeitfresser in der täglichen Arbeit. Bei den Fotos muss sogar die Fahrgestellnummer mit aufs Bild, sonst zählt es nicht. Oder das angeschlossene Diagnosegerät muss fotografiert sein, sonst zahlt der Hersteller nicht. Das wird bis ins Unerträgliche aufgebauscht.“ (Exp.)

„Eigentlich sieht der Hersteller für die Dokumentation den Einsatz von unproduktivem Personal vor, sodass es nicht auf Lasten der AW geht. Das ist aber nicht praktikabel. So gut wie alles muss dokumentiert werden. Das kann nur durch die Produktivkraft durchgeführt werden und geht beim Mechaniker dann vom Leistungslohn weg.“ (Exp.)

„Der Mechaniker muss die Fehlersuche exakt dokumentieren. Jeder Arbeitsschritt muss transparent und für den Hersteller nachvollziehbar sein, sonst wird nicht bezahlt. Die Hersteller haben ihre Garantiekontrollen verschärft. Die Leute die da prüfen, finden immer was und machen einem das Leben schwer, das ist wie beim Finanzamt.“ (Exp.)

Diese Dokumentationspflichten bei Gewährleistung mit ihrem immens hohen administrativen Aufwand sind ein Element, das letztendlich auch zur Leistungsverdichtung führt. Ein anderer Faktor kann auch in „an sich hilfreichen EDV-Systemen liegen, die einem aber wegen komplexer Anforderungen und schlechter Netzverbindung das Leben schwer machen“ (Exp.). Dazu ein Beispiel aus einer Kfz-Werkstatt, „die nicht irgendwo in der Walachei, sondern in einer Metropolregion liegt“: „Für die Übermittlung des ‚Video-on-demand‘ ans Werk fährt unser Diagnosetechniker zu McDonalds, weil es da eine sichere WLAN-Verbindung gibt und die Übertragung am schnellsten geht“ (Exp.).

Zur Verschärfung der Arbeitsbedingungen hat zudem die Entgrenzung der Arbeitszeit beigetragen. Auch in den (wenigen) Tarifgebieten, wo die Wochenarbeitszeit 36 Stunden beträgt, liegt die tatsächliche Arbeitszeit oftmals höher – „in allen Bereichen werden Überstunden gefahren“ (Exp.). Zudem wurden in den Verkaufs- und Werkstattbereichen die Öffnungszeiten vielfach ausgedehnt – zum einen bis in den Abend hinein, zum anderen auf den Samstag, teilweise auch Sonntag. Dazu kommen für Werkstattbeschäftigte Rufbereitschaft und Notdienste. In der Extremvariante trifft dies auf viele Nfz- bzw. Lkw-Werkstätten zu, bei denen die Haupttätigkeit zunehmend auf Freitag/Samstag gelegt wird, teilweise bis 22 Uhr oder sogar im Dreischichtbetrieb. Montag bis Donnerstag wird in diesen Lkw-Betrieben mit einem Drittel der Werkstattbesetzung gearbeitet.

Im Kfz-Gewerbe wird demzufolge – insbesondere im Bereich Nutzfahrzeuge und Lastkraftwagen, zumindest teilweise Schichtbetrieb gefahren, in manchen Werkstätten bis hin zum Dreischichtbetrieb. Aus der Schichtarbeit resultieren verschiedene Belastungsfaktoren für die Beschäftigten. Die drei zentralen Belastungsprobleme sind (Dütsch et al. 2014):

- Versetzte Arbeits- und Freizeiten bereiten Schwierigkeiten, die Teilhabe am sozialen Umfeld und dem familiären Leben zu organisieren.
- Erhöhte gesundheitliche Risiken wie Schlafprobleme, Herz-Kreislaufkrankungen und psychische Störungen.
- In Schichtarbeit Beschäftigte sind durch besondere körperliche und psychische Anforderungen am Arbeitsplatz in stärkerem Maße negativen Belastungen ausgesetzt. Für die Gestaltung von Schichtarbeit wird empfohlen, z. B. die Anzahl hintereinander liegender Nachtschichten auf drei zu begrenzen, die letzte Nachtschicht in zwei freie Tage münden zu lassen, bei Rotationen auf Vorwärtswechsel zu achten und lange Schichtzeiten von über acht Stunden zu vermeiden. Der Blick sollte aber auch stärker auf weitere belastende Tätigkeitsmerkmale gerichtet werden. So sollten

etwa soziale, physische und psychische Arbeitsplatzbelastungen systematisch berücksichtigt werden, um Schichtarbeit, aber auch Notdienste und Rufbereitschaft zu gestalten.

4.5 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Egal ob in der großen Autohaus-Unternehmensgruppe oder in der kleinen Kfz-Werkstatt: Die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sind im gesamten Kfz-Gewerbe hoch zu gewichten. Insgesamt gesehen wird in Deutschland als häufigste Belastung das Arbeiten unter Zeit- und Leistungsdruck angegeben, gefolgt von zeitlichen Belastungen (Mehrarbeit, lange Arbeitszeiten). Untersuchungen belegen übereinstimmend eine Erhöhung bei den Arbeitsbelastungen: die Zunahme von Zeitdruck, Komplexität der Arbeit und Übernahme hoher Verantwortung bis hin zur „Selbstüberforderung als Kehrseite der Selbstverantwortung“. Diese Belastungsveränderungen „korrespondieren mit einer wachsenden Bedeutung psychischer Diagnosen für den vorzeitigen Renteneintritt sowie für krankheitsbedingte Fehlzeiten“ (Georg et al. 2013: 115).

Die in allen betrieblichen Funktionen festzustellende Arbeitsverdichtung und weitere Veränderungen bei den Arbeitsbedingungen (vgl. vorige Teilkapitel) führen zu vermehrten gesundheitlichen Belastungen, weshalb Gefährdungsbeurteilungen und darauf aufbauendem betrieblichem Gesundheitsmanagement ein höherer Stellenwert zukommen sollte, wie sich auch in zahlreichen Expertengesprächen zeigte. So sind aus Sicht befragter Betriebsräte zum einen Belastungen des Muskel-Skelett-Systems bei Werkstattbeschäftigten nach wie vor hoch. Zum anderen gibt es eine deutliche Zunahme bei psychischen Belastungen, insbesondere bei Beschäftigten mit direktem Kundenkontakt.

Die im Vergleich zu anderen Branchen hohe körperliche Belastung zeigen Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung der IG Metall. Demnach arbeiten 42,4 Prozent der im Kfz-Gewerbe Beschäftigten ständig oder häufig „körperlich schwer und/oder mit ungünstiger Körperhaltung“; bei den Beschäftigten im Organisationsbereich der IG Metall insgesamt liegt dieser Anteil schwerer körperlicher Arbeit um 10 Prozentpunkte niedriger bei 32,5 Prozent (Tabelle 12). Dabei sei die technische Ausstattung bei vielen Kfz-Betrieben gut, gleichwohl werden ergonomische Hilfsmittel nicht von allen angenommen, wie befragte Betriebsräte berichten:

**Einschätzung der Arbeitssituation am Beispiel körperliche Arbeit
(Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt)**

	Ich arbeite körperlich schwer und/oder mit ungünstiger Körperhaltung.			
	ständig	häufig	selten	nie
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	14,2%	28,2%	31,8%	25,8%
Beschäftigte insgesamt	11,0%	21,5%	35,3%	32,2%

Quelle: Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2013 (Sonderauswertung)

„Die technische Ausstattung der Werkstatt ist gut und bei den technischen Hilfsmitteln sind wir up-to-date. So haben wir beispielsweise Hebehilfen für Räder, die aber halt lange nicht von allen genutzt werden.“ (Exp.)

„Oftmals fehlt es einfach schon an der Akzeptanz in der Belegschaft. Thema Radhebehilfen: Die-Nutzung ist für manche Kollegen einfach lästig, obwohl sie sogar in den Vorgabezeiten drin ist. Vor allem die ‚alten Hasen‘, die es dringend nötig hätten, schaffen lieber mit ihrer Muskelkraft als mit Hilfsmitteln. Weil die sind ja was für ‚Weicheier‘.“ (Exp.)

Zum Arbeitsschutz liegt für die Branche „Kfz-Instandhaltung, einschl. Vertrieb von Pkw, Lkw, Omnibussen“ eine Statistik der Berufsgenossenschaft Holz und Metall (BGHM) zu „meldepflichtigen Arbeits- und Betriebswegunfälle“ in den Jahren 2013 bis 2015 vor (Tabelle 13).²⁴ Demnach ging die Zahl der meldepflichtigen Unfälle von 2013 bis 2015 deutlich zurück von 18.093 auf 17.457 Unfälle (-3,5 Prozent). Ebenso ging die „Unfallquote Vollarbeiter“ (= meldepflichtige Unfälle je 1.000 Vollarbeiter) von 39,1 im Jahr 2013 zurück auf 36,4 im Jahr 2015. Auf spezifische Tätigkeiten bezogen, resultierten die meisten meldepflichtigen Unfälle aus der „Arbeit mit Hand-

24 Sonderauswertung der BGHM (Mail Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit vom 23.01.2017).

Tabelle 13

Unfälle und neue Unfallrenten nach Tätigkeiten im Kfz-Gewerbe

spezifische Tätigkeit	meldepflichtige Unfälle	neue Unfallrenten aus eingeschränkter Erwerbsfähigkeit
Arbeit mit Handwerkzeugen	41%	21%
Aus der Bewegung heraus	19%	37%
Manuelle Handhabung	16%	5%
Führen eines Transport- oder Fördermittels	12%	28%
Sonstige	9%	6%
Transport von Hand	2%	1%
Bedienung einer Maschine	2%	2%

Quelle: BGHM (Sonderauswertung)

werkzeugen“ (41 Prozent), gefolgt von „Aus der Bewegung heraus“ (19 Prozent) und „Manuelle Handhabung“ (16 Prozent).

Präventionsmaßnahmen für Arbeitsschutz im Kfz-Gewerbe standen im Zentrum des Messestands der BGHM bei der Automechanika 2016. „So ist beispielsweise ein geeigneter Gehörschutz bei Karosseriereparaturen, Räderwechsel, Abgasuntersuchungen und einer Reihe anderer Instandsetzungsarbeiten unabdingbar. [...] Doch nicht nur Lärmgefährdungen ist die Belegschaft der unterschiedlichen Unternehmen der Fahrzeuginstandhaltung ausgesetzt, sondern auch einer nicht zu unterschätzenden Brand- und Explosionsgefahr. Leider gibt es immer wieder Unfälle durch die falsche Handhabung oder Lagerung von brennbaren Flüssigkeiten, wie z. B. Kraftstoffen, Frostschutzkonzentraten oder Bremsenreinigern.“²⁵ Dabei gilt laut BGHM generell: Die technischen Aspekte bei der Umsetzung von Präventionsmaßnahmen sind durch organisatorische und persönliche Maßnahmen zu ergänzen.

²⁵ Pressemitteilung der Berufsgenossenschaft Holz und Metall vom 1.9.2016. Umfassende Hilfestellungen für die Vermeidung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sind in der DGUV-Information „Fahrzeug-Instandhaltung“ dargestellt (BGHM 2015).

Auf die gesundheitliche Situation der Beschäftigten im Kfz-Handwerk, auf Belastungen und Gefährdungen in Kfz-Werkstätten und Instrumente wie die Gefährdungsbeurteilung geht die Broschüre „Gute Arbeit im Kfz-Handwerk“ der IG Metall (2004) ausführlich und fundiert ein. Aus dem Jahr 2016 und damit mit aktuellen Daten und Informationen zum Arbeitsschutz liegt die Beilage „Autohaus- und Servicemanagement, Arbeitssicherheit“ der Zeitschrift Kfz-Betrieb vor:

„Der Umgang mit brennbaren Flüssigkeiten, scharfen Werkzeugen, Druckbehältern, Sprengstoffen (Airbags, Gurtstraffer), ätzenden, giftigen Substanzen oder immer häufiger Hochvolttechnologie birgt bei der täglichen Arbeit für Mitarbeiter einer Werkstatt zahlreiche Gefahren. Und die Beispiele für potenzielle Gefahrenquellen in der Werkstatt lassen sich beliebig ergänzen. Die Gefahrenquellen, denen Mitarbeiter ausgesetzt sein können, variieren dabei je nach Betätigungsfeld des jeweiligen Unternehmens. Ein klassischer Reparaturbetrieb hat naturgemäß andere Gefahrenmomente als ein Reifenmontage- oder Lackierbetrieb. Gefahrenpotenziale unternehmensspezifisch zu erfassen, ist Aufgabe jedes Werkstattinhabers, sobald er Mitarbeiter beschäftigt. Das Werkzeug dazu ist die sogenannte Gefährdungsbeurteilung (§ 5 Arbeitsschutzgesetz). Sie ist sozusagen die Basis für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz in jedem Unternehmen.“ (Kfz-Betrieb 41/2016: 35)

Arbeitsunfälle in Kfz-Betrieben sind in den letzten Jahren rückläufig, wie die BGHM-Statistik zeigt (s. o.). Häufig spielt bei Unfällen der Faktor Mensch – Vorgesetzte und Mitarbeiter – die entscheidende Rolle. Je weniger die Vorgesetzten Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb vorleben und auf dessen Einhaltung pochen, „desto eher schleichen sich auch bei den Mitarbeitern schlechte Angewohnheiten im Arbeitsalltag ein“ (Kfz-Betrieb 41/2016: 38). Nur 20 Prozent der Arbeitsunfälle im Kfz-Gewerbe sind auf technische Ursachen zurückzuführen. Dagegen sind für 80 Prozent aller Arbeitsunfälle Organisations- und Verhaltensmängel ursächlich. „Darum ist es nicht überraschend, dass die Vermeidung von Unfällen und Gesundheitsschäden im Vordergrund aller gesetzlichen Maßnahmen zum Arbeitsschutz steht.“ (Kfz-Betrieb 41/2016: 38). Im Folgenden sind typische Arbeitsunfälle und Verletzungen im Kfz-Betrieb aufgelistet (Kfz-Betrieb 41/2016: 39):

- Fremdkörper im Auge, z. B. bei Schleifarbeiten – Ursache: fehlende Schutzbrille.

- Beeinträchtigung des Gehörs, z. B. bei Arbeiten im Nahbereich von Kompressoren oder Schlagschraubern – Ursache: fehlender Gehörschutz.
- Verbrennung – häufige Ursache: Verpuffungen, brennbare Stoffe im Funkenbereich, mangelnde Belüftung bei Arbeiten mit offener Flamme, statische Aufladung beim Hantieren mit entzündlichen Flüssigkeiten.
- Schnittverletzungen – häufige Ursachen: Abrutschen mit Messer, Schraubenzieher oder ähnlichen Gegenständen, fehlende Schutzhandschuhe.
- Stauchung, Prellung, Knochenbrüche – häufige Ursache: Stolperfallen im Betrieb, z. B. Material, das in den Laufwegen liegt, über Laufwege gespannte Stromkabel, Luftdruck- oder Hydraulikleitungen, die zu Stolperfallen werden, fehlende Warnhinweise.
- Sturzverletzungen generell – häufige Ursachen: Flüssigkeiten (Öl, Brems-, Hydraulik-, Kühlflüssigkeiten) auf dem Boden, die nicht oder nicht rechtzeitig entfernt/mit Bindemitteln gebunden werden.
- Knochenbrüche – häufige Ursache: Abstürze von Leitern, Staplerfahrzeugen, Arbeits- oder Hebebühnen wegen fehlender Sicherung oder unsachgemäßer Benutzung.

Eine wichtige Grundlage für einen wirksamen betrieblichen Arbeitsschutz stellen Gefährdungsbeurteilungen dar. Sie sind für alle Unternehmen Pflicht und enthalten für jeden Arbeitsplatz eine Bewertung potenzieller Unfallgefahren und Hinweise auf Maßnahmen zum Gesundheitsschutz. Bei vollem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats ist eine Gefährdungsbeurteilung ein probates Mittel, um Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu konzipieren und implementieren. Beim Thema Gefährdungsbeurteilung reklamieren jedoch viele der befragten Experten Gestaltungsbedarfe. Entscheidend sei es, aus der Gefährdungsbeurteilung heraus auch Konsequenzen und Verbesserungsmaßnahmen für die Arbeitssituation abzuleiten und umzusetzen. Die vielfältigen Arbeitsbelastungen der Beschäftigten zeigen auch, dass Gefährdungsbeurteilungen multifaktoriell, also mit Blick auf physische, psychische und emotionale Belastungen angegangen werden sollten.

„Die physischen Belastungen lassen sich in der Gefährdungsbeurteilung ganz gut bearbeiten und sind da relativ schnell abgeklärt. Bei den psychischen Belastungen wird es dann aber viel komplizierter. Die Knackpunkte liegen bei den Kollegen, die den Kundenstress abkriegen, also bei den Serviceberatern, bei den Damen am Counter und den Verkäufern. Dort könnte auch bessere Führung durch den Serviceleiter und die Geschäftsleitung für Entspannung sorgen.“ (Exp.)

4.6 Demografischer Wandel

Mit guter Arbeit bis zur Rente? Der demografische Wandel stellt das Kfz-Gewerbe vor große Herausforderungen. Auf den Punkt gebracht geht es z. B. beim Thema Qualifikation darum, „den Mechaniker der alten Schule an die heutige Elektronik heranzuführen“ (Exp.). Aber auch darum, die „gut qualifizierten Kfz-Mechatroniker nach der Lehre im Betrieb zu halten“ (Exp.). „Verkäufer vom alten Schlag tun sich oft schwer mit den neuen Technologien und sind mit dem digitalen Zeug schlichtweg überfordert“ (Exp.).

„Für die Altersgruppe 50+ wird es immer schwieriger, Schritt zu halten. Halbjährlich kommen Änderungen in Elektronik und Kommunikationstechnik. Zudem fällt es dem Betrieb schwer, gut qualifizierte Nachwuchskräfte zu halten. Die Guten machen ihre Lehre und suchen dann meist was anderes. Die, die bleiben, sind zwar ‚brave Burschen‘, die aber einfach ihrer Arbeit nachgehen und nicht viel mehr wissen wollen.“ (Exp.)

Viele weitere Herausforderungen im demografischen Wandel stellen sich in den Bereichen Arbeitsbedingungen, Gesundheitsschutz etc. Im Hinblick auf Gesundheit, Motivation und berufliche Kompetenzen scheint es im Kfz-Gewerbe besonderen Handlungsbedarf zu geben. Beschäftigte aus der Branche stimmen der Frage, ob sie ihre Arbeit bis zum Rentenalter ausüben können, mit 23,7 Prozent deutlich weniger häufig zu als alle von der IG Metall befragten Beschäftigten. Mit 7 Prozentpunkten weniger ist der Unterschied bei dieser Frage sehr groß (Tabelle 14). Im Gegenzug antworten 54,3 Prozent der Kfz-Beschäftigten: „Nein, wahrscheinlich kann ich meine Arbeit bei gleichbleibenden Anforderungen nicht bis zum gesetzlichen Rentenalter ausüben“! Dringend erforderliche Altersteilzeit-Regelungen gibt es in den meisten Unternehmen jedoch nicht. „Nur bei Niederlassungen und Großstrukturen gibt es dazu Regelungen“ (Exp.). Bei anderen, mittleren Kfz-Betrieben wird Altersteilzeit von Seiten des Betriebsrats zwar als notwendig angesehen, aber aufgrund der Betriebsgröße kaum umsetzbar. Gleichwohl gibt es gute Beispiele, wie bei S&G in Halle (IG Metall 2015) und in Karlsruhe: Die IG Metall und S&G Automobil Karlsruhe haben im April 2016 einen „Tarifvertrag zur Altersteilzeit abgeschlossen, der sich sehen lassen kann.“²⁶

26 Kfz-Handwerk (Beilage der Metallzeitung) vom Dezember 2016, S. 3.

Tabelle 14

Demografischer Wandel und Arbeit bis 65**(Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt)**

	Können Sie Ihre Arbeit bei gleichbleibenden Anforderungen bis zum gesetzlichen Rentenalter von über 65 Jahren ausüben?		
	ja, wahrscheinlich	nein, wahrscheinlich nicht	kann ich nicht einschätzen
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	23,7%	54,3%	22,0%
Beschäftigte insgesamt	30,7%	46,0%	23,3%

Quelle: Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2013 (Sonderauswertung)

Tabelle 15

Vorbereitung des Betriebs auf den demografischen Wandel**(Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt)**

	Wie gut ist Ihr Betrieb auf älter werdende Belegschaften vorbereitet?				
	sehr gut	gut	schlecht	gar nicht	weiß nicht
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	3,1%	28,3%	35,3%	15,3%	18,0%
Beschäftigte insgesamt	3,7%	28,9%	35,6%	12,2%	19,6%

Quelle: Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2013 (Sonderauswertung)

Bei der Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels kommt der betrieblichen Ebene eine besondere Bedeutung zu, weil „die Problemlagen im Gefolge des demografischen Wandels in hohem Maße betriebs- und tätigkeitspezifisch sind. Die Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen sollte daher konkret vor Ort sowie in enger Zusammenarbeit mit den Beschäftigten erfolgen“ (Buss, Kuhlmann 2013: 358). Demnach kommt für die Ausarbeitung und Umsetzung demografiebezogener Maßnahmen gerade auch der betrieblichen Interessenvertretung eine

wichtige Funktion zu. Jedoch sind die Betriebe auf älter werdende Belegschaften aus Sicht der Beschäftigten nicht ausreichend vorbereitet. Die Lage ist zwar im Vergleich zur Unternehmenslandschaft in anderen Metall- und Elektrobranchen nur wenig schlechter (Tabelle 15). Gleichwohl sieht mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe ihren Betrieb als schlecht oder gar nicht gerüstet für alternde Belegschaften an.

5 FAZIT: HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSFELDER

Das Kfz-Gewerbe ist mit gut 460.000 Beschäftigten in 38.400 Betrieben und einem Jahresumsatz von 156,5 Milliarden Euro im Jahr 2015 eine sehr bedeutende Branche in Deutschland. Trotz zuletzt leichter Zunahme der Arbeitsplätze und steigender Umsätze steht das Kfz-Gewerbe vor großen Herausforderungen in wirtschaftlicher, technologischer sowie beschäftigungs- und tarifpolitischer Hinsicht. Für eine gute Branchenzukunft müssen die Weichen bei den Kernthemen der Branche richtig gestellt werden. Diese Kernthemen – die in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich behandelt wurden – sind: der technologische Wandel mit Digitalisierung und Elektrifizierung, der wirtschaftliche Wandel mit veränderten Marktstrukturen und schärferen Wettbewerbsbedingungen, der beschäftigungspolitische und demografische Wandel mit neuen Anforderungen an die Fachkräftesicherung, an Aus- und Weiterbildung und an die Gestaltung Guter Arbeit. In den nächsten Jahren werden sich die Kfz-Betriebe, ihre Beschäftigten und Betriebsräte, wie auch IG Metall und ZDK, diesen Zukunftsthemen für die Branche stellen müssen.

Insbesondere bei der Tarifpolitik wird der Handlungsdruck höher. Gute tarifliche Regelungen im Flächentarifvertrag steigern die Attraktivität des Kfz-Gewerbes für qualifizierte und motivierte Fachkräfte, die immer stärker umkämpft sein werden. Beschäftigte mit Tarifbindung haben bessere Arbeitsbedingungen, geregelte Arbeitszeiten und höhere, faire Entgelte. Zahlreiche Beispiele aus Kfz-Betrieben zeigen, dass Tarifbindung und Betriebsratsstrukturen ein gutes Argument sind, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Aus Kfz-Betrieben ohne Tarifbindung wird von einer erhöhten Fluktuation berichtet – die abwandernden Fachkräfte gehen bevorzugt zu tarifgebundenen Betrieben. Um die Zukunftsperspektiven des Kfz-Gewerbes im sich verschärfenden „Kampf um die Köpfe“ zu verbessern, sollte der Tarifflicht der vergangenen Jahre eine Stärkung der Tarifbindung in den kommenden Jahren entgegengesetzt werden. Um tarifgebundene Kfz-Betriebe zu stärken, können Kampagnen wie „Autohaus Fair“ genutzt werden. Die Landesinnungen bzw. Fachverbände des Kfz-Handwerks sind aufgerufen, ihre Tarifzuständigkeit im gesamten Bundesgebiet wieder wahrzunehmen und damit zu Flächentarifverträgen mit hoher Reichweite beizutragen.

Über die Tarifpolitik hinaus gibt es auch für betriebliche Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung in den großen Autohausgruppen, aber

auch in den zahlreichen Kfz-Betrieben in mittleren Betriebsgrößen, viel Luft nach oben. Es gibt gute Beispiele für die Arbeit von Betriebsräten in vertragsgebundenen Autohäusern und in werkseigenen Niederlassungen. An diese anknüpfend gilt es die Betriebsratsstrukturen im Kfz-Gewerbe zu stärken sowie neue Betriebsräte und Gesamtbetriebsräte zu gründen – die Organisation der Interessenvertretung muss den Strukturwandel der Branche nachvollziehen.

Der massive, vielschichtige Wandel des Kfz-Gewerbes mit seinen vielfältigen Herausforderungen impliziert weitere Handlungsbedarfe für die Akteure in den Unternehmen und für die Mitbestimmungsträger. In diesem Zusammenhang ist der „Erfolgsfaktor Mensch“, die hohe Qualifikation und Fachkompetenz der Beschäftigten als große Stärke des Kfz-Gewerbes, hervorzuheben. Das Qualifikationsniveau, die Motivation und die Kreativität der Mitarbeiter sind entscheidende Faktoren für Kundenbindung, Wachstum, Qualität und Innovationen in der Branche. Damit müssen Fachkräftesicherung und Personalentwicklung zu wichtigen Zukunftsthemen für die Unternehmen des Kfz-Gewerbes werden. Bedeutende Hebel für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten liegen in der Ausbildung und Weiterbildung von Mitarbeitern im Service, Verkauf und den weiteren Funktionen sowie in der strategischen Personalplanung.

Auf die Ausbildung bezogen liegt eine betriebliche Aufgabe darin, den Nachwuchskräften eine Perspektive zu bieten, die Qualität der beruflichen Bildung zu verbessern und für die unbefristete Übernahme der Ausgebildeten zu sorgen. Auch die Praxis der betrieblichen Weiterbildung entspricht nicht den Anforderungen, die im Rahmen der Diskussion um lebenslanges Lernen und den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen gestellt werden. Gerade im Zuge des demografischen Wandels sollten sich die Unternehmen des Kfz-Gewerbes eine lebensphasenorientierte Personalpolitik zum Ziel setzen. Eine vorausschauende, strategische Personalplanung, sowohl was den Personalbedarf als auch was die Personalentwicklung betrifft, ist hierfür ein wesentliches Element.

Zusammenfassend sind für die Mitbestimmungsträger im Kfz-Gewerbe vor allem Handlungsfelder zur Beschäftigungssicherung und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen relevant:

- Stärkung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung;
- Durchsetzung von qualitätsorientierten „Besser-statt-Billiger“-Strategien, damit Betriebe marktfähig bleiben und um Arbeitsplätze zu sichern;
- kritische Begleitung der Digitalisierung im Betrieb: Wirkung auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen analysieren und Gestaltungsmöglichkeiten ergreifen;

- Konzepte zur Bewältigung des demografischen Wandels, beispielsweise durch ergonomische Lösungen bzw. alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeit;
- frühzeitige Partizipation bei Veränderungen der Arbeitsorganisation und Gestaltung von neuen Arbeitsprozessen im Sinne Guter Arbeit in allen Unternehmensfunktionen;
- Einhaltung der tariflichen Regelungen zur Arbeitszeit und zum Entgelt: Gestaltung von attraktiven und transparenten Entgeltsystemen für alle Beschäftigtengruppen;
- Stärkung des präventiven Gesundheitsschutzes und des betrieblichen Gesundheitsmanagements, z. B. indem aus Gefährdungsbeurteilungen heraus konkrete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden;
- kritische Begleitung von Outsourcing-Vorhaben der Geschäftsleitung (z. B. IT, Fahrzeugaufbereitung, Counter etc.) und Entwicklung von In-sourcing-Konzepten.

Diese betriebspolitischen Handlungsfelder sind von der Interessenvertretung im Kfz-Gewerbe besser umsetzbar und besonders wirkungsvoll, wenn sie durch tarifpolitische Erfolge, sprich die nachhaltige Verbesserung der Tarifbindung und die Durchsetzung von Flächentarifverträgen als Fundament für Gute Arbeit, flankiert werden.

LITERATURVERZEICHNIS

- A. T. Kearney (2016):** Digitale Transformation stellt klassisches Neuwagengeschäft und etablierte Vertriebsstrukturen in Frage. München (Foliensatz).
- Autohaus (ausgewählte Ausgaben der Jahrgänge 2015 bis Anfang 2017).**
- Automobilwoche (ausgewählte Ausgaben der Jahrgänge 2015 bis Anfang 2017).**
- Automobilwoche spezial (2016):** Autohandel in Deutschland 2016. Oberpfaffenhofen.
- Barthel, Klaus; Böhler-Baedeker, Susanne; Bormann, René; Dispan, Jürgen; Fink, Philipp; Koska, Thorsten; Meißner, Heinz-Rudolf; Pronold, Florian (2010):** Zukunft der deutschen Automobilindustrie. Herausforderungen und Perspektiven für den Strukturwandel im Automobilssektor. Bonn (= Diskussionspapier der Arbeitskreise Innovative Verkehrspolitik und Nachhaltige Strukturpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung).
- Bauer, Wilhelm; Dispan, Jürgen; Friedrich, Horst E.; Spath, Dieter et al. (2012):** Elektromobilität und Beschäftigung. Wirkungen der Elektrifizierung des Antriebsstrangs auf Beschäftigung und Standortumgebung (ELAB). Studienergebnisse. Düsseldorf (Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung).
- BGHM – Berufsgenossenschaft Holz und Metall (2015):** Fahrzeug-Instandhaltung. DGUV Information 209–007. Mainz.
- Bochum, Ulrich (2012):** Regionale Branchenanalyse: Auf dem Weg zum überlebensfähigen Autohaus? Zur Entwicklung des Kfz-Handwerks in Berlin. Berlin.
- Brachat, Hannes (2016):** Autohaus-Management. In: Diez, Willi et al. (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft. München, S. 139–175.
- Buss, Klaus-Peter; Kuhlmann, Martin (2013):** Akteure und Akteurskonstellationen alter(n) sgreicher Arbeitspolitik. In: WSI-Mitteilungen, H. 5/2013, S. 350–359.
- DAT – Deutsche Automobil Treuhand (2016):** DAT-Report 2016. Ostfildern.
- Diez, Willi (2014):** Evolution oder Revolution? Neue Geschäftsmodelle im Automobilhandel. Stuttgart (DEKRA/IFA-Studie).
- Diez, Willi (2015):** Strategien und Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Profitabilität im After-Sales. Stuttgart (DEKRA/IFA-Studie).
- Diez, Willi (2016):** Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme und die Rolle des Automobilhandels. In: Diez, Willi et al. (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft. München, S. 255–287.
- Diez, Willi; Krull, Paul (2013):** Neuwagenverkauf im Internet – Chance oder Sackgasse für den Automobilhandel? Stuttgart (DEKRA/IFA-Studie).
- Diez, Willi; Maier, Benedikt (2016):** Junge Gebrauchtwagen – die Factory Outlets der Automobilbranche? Stuttgart (DEKRA/IFA-Studie).
- Diez, Willi; Reindl, Stefan (2016):** Struktur und Bedeutung des Automobilmarktes in Deutschland. In: Diez, Willi et al. (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft. München, S. 1–27.
- Diez, Willi; Reindl, Stefan; Brachat, Hannes (Hrsg.) (2016):** Grundlagen der Automobilwirtschaft. München.
- Diez, Willi; Schreier, Norbert; Haag, Alexander (2014):** Entwicklung der Beschäftigung im After Sales. Effekte aus der Elektromobilität. Stuttgart.

- Dispan, Jürgen (2005):** Regionale Strukturen und Beschäftigungsperspektiven im Handwerk. Regionalanalyse, Entwicklungstrends, Herausforderungen, regionalpolitische Handlungsfelder, Umsetzungsansätze in der Region Stuttgart. Tübingen.
- Dispan, Jürgen (2013):** Elektromobilität: Schlüsselfaktor Qualifikation. Ergebnisse der ELAB-Studie zu Kompetenzenanforderungen und Qualifikationsbedarfen. Stuttgart (= IMU-Informationsdienst Nr. 1/2013).
- Dispan, Jürgen; Meißner, Heinz-Rudolf (2011):** Elektromobilität: Wirkungen auf regionale Wertschöpfungsketten und auf die Beschäftigung in Baden-Württemberg. Stuttgart (Hrsg.: IG Metall Baden-Württemberg).
- Dispan, Jürgen; Pfäfflin, Heinz (2014):** Nachhaltige Wertschöpfungsstrategie. Unternehmensstrategie im Kontext von Industriepolitik und Megatrends. Düsseldorf (= Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 283).
- DSV – Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2016a):** Kfz-Handel. Branchenreport 2016. Stuttgart.
- DSV – Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2016b):** Kfz-Werkstätten. Branchenreport 2016. Stuttgart.
- Dütsch, Matthias; Liebig, Verena; Springer Angelina; Struck, Olaf (2014):** Arbeit zur falschen Zeit am falschen Platz? Eine Matching-Analyse zu gesundheitlichen Beanspruchungen bei Schicht- und Nachtarbeit. In: Journal for Labour Market Research, Vol. 47, Nr. 3, S. 245–272.
- Georg, Arno; Meyn, Christina; Peter, Gerd (2013):** Belastung und Beanspruchung. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Minssen, Heiner (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industrie-soziologie. Berlin, S. 112–117.
- ifo-Institut (2016):** Kraftfahrzeuggewerbe. VR Branchen special, Dezember 2016. Berlin.
- IG Metall:** Kfz-Handwerk (Beilage der Metallzeitung, Ausgaben ab 2012). Frankfurt a. M.
- IG Metall (2004):** Gute Arbeit im Kfz-Handwerk: wissen wo es lang geht. Frankfurt a. M.
- IG Metall (2008):** Situation der Automobilverkäufer. Arbeitshilfe Nr. 62. Frankfurt a. M.
- IG Metall (2010):** Kraftfahrzeughandwerk 2010. Eine Branche im Wandel. Frankfurt a. M.
- IG Metall (2012):** Serviceberater in Autohäusern: „Puffer“ zwischen Hersteller, Kunden und Werkstatt. Frankfurt a. M.
- IG Metall (2013a):** Arbeitszeitwerte und Leistungslohn. Wie Betriebsräte und Beschäftigte für faire Regelungen im Kfz-Handwerk sorgen können. Frankfurt a. M.
- IG Metall (2013b):** Beschäftigtenbefragung. Analyse der Ergebnisse. Frankfurt a. M.
- IG Metall (2015):** Gute Praxis – Werkzeugkasten für Handwerksarbeit. Frankfurt a. M.
- Keese, Christoph (2016):** Silicon Germany. Wie wir die digitale Transformation schaffen. München.
- Kfz-Betrieb (ausgewählte Ausgaben der Jahrgänge 2015 bis Anfang 2017).**
- Kuhnert, Felix; Mehl, Rainer (2013):** Automotive Retail – die Zukunft beginnt jetzt!. München.
- Mertens, Ralf (2016):** Personalmanagement im Automobilhandel. In: Diez, Willi et al. (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft. München, S. 219–253.
- Müller, Klaus (2015):** Strukturentwicklungen im Handwerk. Duderstadt (= Göttinger Handwerks-wirtschaftliche Studien, Bd. 98).
- Reindl, Stefan; Klümper, Mark (2013):** Automobilservice 2025. Entwicklungslinien im Servicegeschäft der Zukunft. München.
- Reindl, Stefan; Klümper, Mark; Maier, Benedikt (2016):** Mobilitätsdienstleistungen in der Automobilwirtschaft. In: Diez, Willi et al. (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft. München, S. 315–345.

Schwarz-Kocher, Martin; Kirner, Eva; Dispan, Jürgen; Jäger, Angela; Richter, Ursula; Seibold, Bettina; Weißfloh, Ute (2011): Interessenvertretungen im Innovationsprozess. Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. Berlin.

Singler, Henrik (2016): Elektromobilität. Studie zu den Auswirkungen der Elektromobilität auf den Wartungsumsatz im Kfz-Gewerbe. Bonn.

Spöttl, Georg; Grantz, Torsten; Becker, Matthias (2013): ZDK-Fachkräfteprognose. Bremen.

Steinaecker, Jörg von (2016): Die Digitalstrategie im Autohaus. Folienvortrag beim Fachausschuss Daimler der IG Metall am 26.10.2016. Wiesbaden.

Thomä, Jörg (2014): Fachkräftemangel im Handwerk? – eine Spurensuche. In: WSI-Mitteilungen, H. 8/2014, S. 590–598.

Weimer, Stefanie (2007): Die Reform der GVO und die Neuordnung des Automobilvertriebs. Herausforderungen für Betriebe, Belegschaften und Betriebsräte im Kfz-Gewerbe. München.

Weimer, Stefanie (2013): Strukturwandel und Zukunft der Interessenvertretung im Handwerk. In: WSI-Mitteilungen, H. 4/2013, S. 264–272.

ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks (2016): Geschäftsklima erreicht neues Allzeithoch. Konjunkturbericht 2/2016. Berlin.

ZDK – Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeug-gewerbe (2016): Jahresbericht 2015/2016. Bonn.

Elektromobilität, Digitalisierung von Fahrzeugen und Werkstätten, neue web-basierte Geschäftsmodelle – die Kraftfahrzeug-Branche befindet sich in einem umfassenden und grundlegenden Wandel. Wie wirken sich diese Veränderungen auf das Kfz-Handwerk vor Ort aus? Welche Herausforderungen ergeben sich für die Sicherung der Arbeitsplätze, die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und die Qualifizierung der Beschäftigten? Die differenzierte Analyse der Branche gibt Antwort auf diese Fragen und arbeitet die Handlungsmöglichkeiten heraus, die sich für die Interessenvertretung der Beschäftigten ergeben.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-280-8