

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 223, August 2021

## **Branchenanalyse Kraftfahrzeuggewerbe**

**Digitale Transformation, Technologiewandel  
und Beschäftigungstrends in Autohäusern und Kfz-Werkstätten**

Jürgen Dispan

---

### **Das Working Paper auf einen Blick**

Digitalisierung, Elektromobilität, Fachkräftesicherung, Konzentrationsprozesse – das Kraftfahrzeuggewerbe mit seinen 440.000 Beschäftigten befindet sich in einem umfassenden und grundlegenden Wandel, der durch die Corona-Pandemie einen weiteren Schub bekommen hat. Wie wirken sich die Transformation und der Strukturwandel auf die Autohäuser und Kfz-Werkstätten aus? Welche Herausforderungen ergeben sich für die Sicherung der Arbeitsplätze, die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und die Qualifizierung der Beschäftigten? Die differenzierte Analyse des Kfz-Gewerbes geht diesen Fragen nach und arbeitet Handlungsfelder für die Branche und die Mitbestimmungsakteure heraus.

**Dr. Jürgen Dispan** ist Wissenschaftler und Projektleiter beim IMU Institut in Stuttgart. Arbeitsschwerpunkte im Bereich der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Forschung sind Branchenanalysen und Regionalstudien sowie die Transformation von Arbeitswelt und Wirtschaft.

© 2021 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Branchenanalyse Kraftfahrzeuggewerbe“ von Jürgen Dispan ist lizenziert unter

**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.

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

Abbildungen .....	5
Tabellen .....	6
Zusammenfassung.....	7
1. Einleitung .....	10
2. Entwicklung und Strukturen.....	15
2.1 Das Kraftfahrzeuggewerbe als Teil des Wertschöpfungs- systems Automobil.....	15
2.2 Branchenstruktur .....	18
2.3 Wirtschaftliche Entwicklung.....	22
2.4 Beschäftigung und Ausbildung.....	28
2.5 Aktuelle Lage in der Corona-Pandemie.....	36
3. Wirtschaftliche Trends.....	42
3.1 Wettbewerbsbedingungen .....	42
3.2 Netzbereinigung und Konzentrationsprozesse .....	45
3.3 Trends in Vertrieb und Service.....	50
4. Digitalisierung.....	52
4.1 Digitale Plattformen.....	52
4.2 Strategie .....	54
4.3 Autohandel .....	57
4.4 Service (Kfz-Werkstatt) .....	62
4.5 Digitalisierung als Notwendigkeit.....	66
5. Elektrisch und autonom .....	69
5.1 Transformation der Automobilwirtschaft.....	69
5.2 Wirkungen auf das Aftersales-Geschäft .....	72
5.3 Wirkungen auf das Vertriebssystem und Restwertproblematik...	76
5.4 Zwischenfazit.....	78

6. Beschäftigungstrends .....	80
6.1 Beschäftigung in Zeiten von Corona .....	80
6.2 Ausbildung, Qualifikationen, Fachkräftebedarfe .....	85
6.3 Trends bei Beschäftigtengruppen .....	89
6.4 Arbeitsbedingungen .....	95
6.5 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz .....	100
7. Fazit: Herausforderungen und Handlungsfelder .....	105
Literatur.....	109

# Abbildungen

Abbildung 1: Klassische Struktur der Automobilwirtschaft: Kfz-Gewerbe als dritte Wertschöpfungsstufe .....	17
Abbildung 2: Wertschöpfungskreislauf als künftige Struktur der Automobilwirtschaft?.....	18
Abbildung 3: Anzahl der Betriebe im Kfz-Gewerbe in Deutschland 2000 bis 2019 .....	21
Abbildung 4: Umsatz im Kfz-Gewerbe in Deutschland 2000 bis 2019 (in Milliarden Euro).....	22
Abbildung 5: Umsatz im Kfz-Gewerbe nach Segmenten 2019 (in Milliarden Euro).....	23
Abbildung 6: Reparatur- und Wartungsarbeiten pro Pkw in Deutsch- land 2000 bis 2019 .....	24
Abbildung 7: Umsatzrendite im Kfz-Gewerbe in Deutschland 2004 bis 2019 (in Prozent).....	26
Abbildung 8: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe in Deutschland 2000 bis 2019 .....	29
Abbildung 9: Beschäftigte und Umsatz im Kfz-Gewerbe in Deutsch- land 2000 bis 2019 .....	30
Abbildung 10: Auszubildende im Kfz-Gewerbe in Deutschland 2000 bis 2019 .....	32
Abbildung 11: Bruttojahresverdienste der vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu anderen Branchen in Deutschland 2000 bis 2019.....	35

# Tabellen

Tabelle 1: Strukturdaten wichtiger Teile der Automobilwirtschaft (Automobilhersteller, direkte Zulieferer, Kfz-Gewerbe) in Deutschland.....	16
Tabelle 2: Grunddaten zum Kfz-Gewerbe in Deutschland .....	20
Tabelle 3: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe nach Funktionen in Deutschland 2019 im Vergleich zu ausgewählten Vorjahren.....	31
Tabelle 4: Ausbildung im Kfz-Gewerbe nach Berufen in Deutschland 2019 im Vergleich zu ausgewählten Vorjahren .....	33
Tabelle 5: Struktur der Vorbildung von Auszubildenden im Kfz-Gewerbe in Deutschland 2019 im Vergleich zu ausgewählten Vorjahren.....	34
Tabelle 6: Netzstrukturen ausgewählter Fabrikate (2019 im Vergleich zu 2015) .....	47
Tabelle 7: Strategie für Transformationsherausforderungen: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt .....	55
Tabelle 8: Unsicherheit in der Corona-Krise: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt .....	81
Tabelle 9: Arbeitsplatzabbau aktuell und in naher Zukunft sowie Gefährdung des eigenen Arbeitsplatzes: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt .....	82
Tabelle 10: Kurzarbeit in der Corona-Krise: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt .....	83
Tabelle 11: Homeoffice in der Corona-Krise: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt .....	84
Tabelle 12: Qualifizierung in Kurzarbeit: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt .....	88
Tabelle 13: Einschätzung der persönlichen Arbeitssituation: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt (2013).....	96
Tabelle 14: Unfälle und neue Unfallrenten nach Tätigkeiten im Kfz-Gewerbe (Durchschnitt der Jahre 2013 bis 2015 in Prozent)...	101

## Zusammenfassung

Das Kraftfahrzeuggewerbe ist eine bedeutende Branche in Deutschland und ein Element des viele Bereiche der deutschen Volkswirtschaft prägenden Wertschöpfungssystems Automobilwirtschaft. Im Kfz-Gewerbe sind 439.000 Beschäftigte in 36.600 Betrieben tätig, die einen Jahresumsatz von 186,1 Milliarden Euro erwirtschaften (bezogen auf die zuletzt verfügbaren Jahresdaten 2019). Darüber hinaus ist die Branche mit fast 93.000 Auszubildenden eine der tragenden Säulen der beruflichen Bildung in Deutschland.

In den letzten zehn Jahren bis zur Corona-Pandemie steigende Branchenumsätze treffen auf eine tendenziell rückläufige Beschäftigtenzahl bei relativ stabilen Ausbildungsquoten. Dann kam die Corona-Krise mit den Lockdowns und einem Schub für den bereits seit einigen Jahren laufenden Strukturwandel des Kfz-Gewerbes.

Die große aktuelle Herausforderung für das Kfz-Gewerbe ist die Bewältigung der mit der Corona-Pandemie hervorgerufenen Kriseneinschnitte. Gleichzeitig stellen sich der Branche nach wie vor vielfältige strukturelle Herausforderungen. An erster Stelle steht hier die fortschreitende Digitalisierung, die auf alle Tätigkeitsbereiche in Autohäusern und Kfz-Werkstätten durchschlägt. Mit der digitalen Transformation sind für die Branche eine Fülle an Digitalisierungsthemen von digitalen Plattformen über Onlinevertrieb bis zu digitalisierten Werkstattprozessen verbunden.

Der Transformationsdruck in Richtung einer digitalen Welt bezieht sich im Kfz-Gewerbe auf die drei Dimensionen „Digitalisierung der Kundeninteraktion“, „Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen“ sowie „Digitalisierung der Leistungserstellung“. In allen Geschäftsfeldern von Kfz-Betrieben – den Neuwagen- und Gebrauchtwagenverkauf, das Servicegeschäft, den Bereich Teile- und Zubehör sowie weitere Dienstleistungen – wirkt sich die digitale Transformation auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen aus.

Weitere strukturelle Herausforderungen resultieren aus wirtschaftlichen Trends (Wettbewerbsdruck, Konzentrationsprozesse, Netzbereinigung), aus technischen Innovationen und Produktrends (Elektromobilität, autonomes Fahren, vernetzte Autos) und aus dem beschäftigungspolitischen und demografischen Wandel mit neuen Anforderungen an die Fachkräftesicherung, an Aus- und Weiterbildung und an die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen.

Bei vielen dieser strukturellen Herausforderungen und Trends wirkt die Corona-Pandemie wie ein Beschleuniger. Bei erhöhter Dynamik müssen sich die Unternehmen des Kfz-Gewerbes dem Strukturwandel und der

Transformation stellen und neue Strategien für eine nachhaltige Zukunftssicherung entwickeln. Strategische Ansätze für Kfz-Betriebe liegen beispielsweise in einer Erweiterung der Geschäftsfelder, in der Erschließung neuer Geschäftsmodelle und in der Digitalisierung der Kundeninteraktion wie auch der eigenen Prozesse.

Vielfach fehlen in den Kfz-Betrieben, die allesamt unter einem besonderen Anpassungsdruck stehen, langfristige Strategien für den Strukturwandel und für Zukunftsinvestitionen. Die Entwicklung einer Unternehmensstrategie unter Einbindung von Betriebsräten und Beschäftigten ist ein wichtiges Handlungsfeld, das angesichts der Dynamik vieler Entwicklungstrends umgehend in Angriff genommen werden sollte. Und für die Autohausunternehmen, die ihre Geschäftsentwicklung bereits strategisch angehen, geht es darum, ihre Unternehmensstrategie immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und weiterzuentwickeln, um die digitale Transformation und den Strukturwandel erfolgreich zu bewältigen.

Im Fazit der Branchenstudie werden insbesondere die aus Mitbestimmungssicht wichtigen Themen erörtert und daraus Handlungsfelder für die Mitbestimmungsakteure abgeleitet. In diesem Sinne ist der „Erfolgsfaktor Mensch“ als wichtiges Element einer nachhaltigen Unternehmensstrategie hervorzuheben. Das Qualifikationsniveau, die Motivation und die Kreativität der Mitarbeiter sind entscheidende Faktoren für Kundenbindung, Wachstum, Qualität und Innovationen im Kfz-Gewerbe.

Gerade auch aus Mitbestimmungssicht müssen daher die 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. Gerade auch die Ausbildung im Kfz-Gewerbe, für die 2020 mit einem starken Rückgang der neuen Ausbildungsverträge bereits starke Einschnitte zu verzeichnen sind, darf auch in der Corona-Krise nicht vernachlässigt werden, um künftige Fachkräftebedarfe abdecken zu können.

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld für Mitbestimmungsakteure ist die Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Hier wird im Fazit zum einen auf betriebliche Ansätze und Umsetzungsmaßnahmen zur Gestaltung guter Arbeit eingegangen, zum anderen auf die tarifpolitischen Rahmenbedingungen. Eine stärkere Tarifbindung könnte einen wirkungsvollen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit des Kfz-Gewerbes leisten. Beschäftigte mit Tarifbindung haben bessere Arbeitsbedingungen, geregelte Arbeitszeiten und höhere, faire Entgelte. Demnach steigern gute tarifliche Regelungen im Flächentarifvertrag die Attraktivität der Unternehmen für die Belegschaft und im Fachkräftewettbewerb.



Alles in allem sind der langfristige Erfolg und die Zukunftsfähigkeit des Kfz-Gewerbes stark abhängig von gut ausgebildeten und motivierten Belegschaften in den Betrieben. Entscheidend sind die Kompetenzen der Beschäftigten, die Qualifikation und Weiterbildung, die Qualität der Arbeit und die Arbeitsbedingungen, die Partizipations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten und eine innovationsförderliche Unternehmenskultur. Die Bündelung dieser Themen in einer vorausschauenden, strategischen Personalpolitik ist ein entscheidendes betriebliches Gestaltungsfeld für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen und damit auch der gesamten Branche Kraftfahrzeuggewerbe.

# 1. Einleitung

Der Wandel des Kraftfahrzeuggewerbes zeigt sich bereits heute in vielen Facetten und er wird sich in den 2020er Jahren nochmals verstärken und beschleunigen. Dabei ist das Kfz-Gewerbe mit seinen Autohäusern und Kfz-Werkstätten im Kontext der gesamten Automobilwirtschaft zu sehen. Diese befindet sich mitten in der größten Transformation in der Geschichte des Automobils. Der Transformationsprozess der Automobilwirtschaft in den 2020er Jahren ist von Digitalisierung, Dekarbonisierung und neuen Mobilitätskonzepten geprägt. Zu einer Zauberformel der Branche ist ACES geworden: *Autonomous, Connected, Electrified, Shared*.<sup>1</sup>

Mit Elektrifizierung, Vernetzung und autonomem Fahren geht ein umfassender Technologiewandel bei den Produkten einher, der von der Digitalisierung der Unternehmensprozesse begleitet wird. Gleichzeitig bereitet das Zusammenspiel von digitalen Technologien und sozioökonomischen Megatrends den Weg für neue Geschäftsmodelle im Bereich von Mobilitätsdienstleistungen und intermodalen Mobilitätslösungen. Zudem verändern sich auch die Strukturen der automobilen Wertschöpfungs-systeme durch neue Wettbewerber und immer kürzere Innovations- und Marktzyklen. Die große Herausforderung liegt weniger in der Einführung neuer Produkte, Technologien und Services, sondern vielmehr in der Gleichzeitigkeit der Veränderungsanforderungen sowie der Dynamik und Vielschichtigkeit des Transformationsprozesses in den nächsten Jahren.

Doch zurück zum Kfz-Gewerbe: Die Veränderungsdynamik in der Branche nimmt nach wie vor zu. Digitalisierung, Elektromobilität, Konzentrationsprozesse, demografischer Wandel und Fachkräftesicherung – diese und weitere Themen deuten die Vielfalt des starken Wandels im Kfz-Gewerbe an. Insbesondere die digitale Transformation beeinflusst zunehmend alle Geschäftsfelder von Kfz-Betrieben: den Neuwagen- und Gebrauchtwagenverkauf, den Bereich Teile- und Zubehör, das Servicegeschäft sowie weitere Dienstleistungen. Und in allen Geschäftsfeldern wirken sich Strukturwandel und Transformation auf die Beschäftigung und die Arbeitsbedingungen aus.

Transformation und Strukturwandel werden seit dem März 2020 von der Corona-Pandemie und ihren Krisenwirkungen überlagert. Das Jahr 2020 wird definitiv als Corona-Jahr in die Geschichtsbücher eingehen. Wahrscheinlich aber auch als Jahr der umfassenden Beschleunigung der Digitalisierung und des Wendepunkts in Richtung Elektromobilität.

---

<sup>1</sup> In den Unternehmensstrategien aller Automobilhersteller finden sich diese vier Begriffe so oder ähnlich wieder. Beispielsweise steht bei der Daimler AG der „strategische Baustein CASE“ für dieselben Zukunftsfelder.

Dieser starke Wandel trifft auf das Kfz-Gewerbe als einer bedeutenden Branche in Deutschland mit 439.000 Beschäftigten in 36.600 Betrieben (ZDK 2020). Mit fast 93.000 Auszubildenden stellt die Branche eine der tragenden Säulen der beruflichen Bildung in Deutschland dar. Die Wurzeln des Kfz-Gewerbes liegen im Handwerk, vielfach wird die Branche deshalb auch immer noch als Kfz-Handwerk bezeichnet. Nach der Wirtschaftszweigsystematik zählt das Kfz-Gewerbe zum Wirtschaftsabschnitt Handel und damit zum Dienstleistungssektor.<sup>2</sup>

### **Zielsetzung und Fragestellungen für die Branchenstudie**

Das Kraftfahrzeuggewerbe steht vor vielfältigen Herausforderungen, die vor allem mit den großen Trends Digitalisierung, Elektromobilität, demografischer Wandel und Fachkräftesicherung sowie Konsolidierung und Konzentration auf den Punkt gebracht werden können. Der aktuelle und zukünftige strukturelle Wandel ist mit Chancen und Risiken für die Unternehmen und ihre Beschäftigten verbunden. Im Transformationsprozess ergeben sich neue Herausforderungen für die Sicherung der Arbeitsplätze, für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen sowie für die strategische Arbeit der Mitbestimmungsakteure. Die differenzierte Analyse der Branche 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. Ein besonderer Fokus wird auf die differenzierte Analyse der Digitalisierung von Produkten und Prozessen sowie von digitalen Plattformen gerichtet. Folgende Fragestellungen stehen im Zentrum der Branchenanalyse:

- 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?

---

2 Das Kfz-Gewerbe entspricht im Wesentlichen der Wirtschaftsabteilung „Handel mit Kraftfahrzeugen; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen“ (Klassifikation der Wirtschaftszweige, WZ 2008). In der Branchenanalyse 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).

- Vor welche Herausforderungen stellen zum einen die Transformation des Automobilsektors und zum anderen Megatrends wie technologischer, digitaler und demografischer Wandel die Branche?
- Wie ist der Stand der Digitalisierung in der Branche (u. a. bezogen auf den Einsatz digitaler Technologien, auf neue Geschäftsmodelle und digitale Plattformen)? Welche Wirkungen hat die digitale Transformation (mit ihren vielschichtigen für die Branche relevanten Elementen) auf Betriebe und Beschäftigung in Autohäusern und Kfz-Werkstätten?
- Welche weiteren Branchentrends (Innovationstrends, Markttrends) beeinflussen die künftige Entwicklung des Kfz-Gewerbes? Welche Perspektiven hat die Branche in Deutschland?
- Wie stellt sich die Situation bei Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung 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**

Die Branchenanalyse stützt sich auf einen Methodenmix, der quantitative und qualitative Verfahren integriert. Zur Informationsgewinnung und -auswertung wurden zum einen leitfadengestützte Expertengespräche mit Akteuren aus dem Kfz-Gewerbe und die Teilnahme an Branchenveranstaltungen, zum anderen eine Sekundäranalyse von Literatur und Dokumenten sowie eine Aufbereitung und Auswertung statistischer Basisdaten genutzt:

- Experteninterviews wurden mit 25 betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren aus der Branche im Zeitraum Juli bis Dezember 2020 geführt. Leitfadengestützte Expertengespräche gab es mit 17 Betriebsratsvorsitzenden aus verschiedenen Unternehmen des Kfz-Gewerbes. Hinzu kamen Experteninterviews mit Vertretern der IG Metall, mit Geschäftsführern von Verbänden 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 aktuellen Corona-Wirkungen und beschleunigter Digitalisierung sowie von verallgemeinerbaren betrieblichen Problemlagen und strukturellen Herausforderungen. Informationen aus diesen Expertengesprächen fließen anonymisiert in die Branchenstudie ein.<sup>3</sup> Zudem wurden die

---

<sup>3</sup> Die Statements der Experten werden im Text z. T. wörtlich zitiert, um die Ergebnisse prägnant und authentisch darzustellen. Häufig stehen sie exemplarisch für die

Experteninterviews aus der Vorgänger-Branchenanalyse (Dispan 2017) nochmals ausgewertet, insbesondere im Hinblick auf die hier erweiterten Themen- und Fragestellungen. Die Expertengespräche flankierend wurden eine Fachtagung der IG Metall (Autohaus der Zukunft), eine regionale Betriebsrätetagung, der IfA-Branchengipfel 2020 sowie mehrere branchenbezogene Webcasts zur Informationsgewinnung genutzt.

- Bei der Literatur- und Dokumentenanalyse wurden insbesondere Studien zu branchenrelevanten Themen, branchenbezogene Fachzeitschriften (wie Autohaus, Automobilwoche, Kfz-Betrieb), Unternehmensberichte und weitere branchenspezifische Informationen ausgewertet.
- 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 2020 als Datenbasis für Lage und Trends rund um die Arbeitswelt.

### **Aufbau der Branchenanalyse Kraftfahrzeuggewerbe**

Die Branchenstudie ist nach der Einleitung in fünf Hauptkapitel und ein abschließendes Fazit gegliedert. Zunächst werden im zweiten Kapitel auf Basis der sekundärstatistischen Analyse von Wirtschafts- und Beschäftigungsdaten die Entwicklung und Strukturen des Kfz-Gewerbes dargestellt, dann wird auf die aktuelle Lage in der Corona-Pandemie eingegangen.

Unter der Überschrift „wirtschaftliche Trends“ werden im dritten Kapitel die Wettbewerbsbedingungen im Kfz-Gewerbe, die strukturprägenden Konsolidierungs- und Konzentrationsprozesse sowie weitere Trends in Vertrieb und Service untersucht. Rund um den Megatrend digitale Transformation geht es dann im vierten Kapitel entlang der Dimensionen Digitalisierung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen, differenziert nach Autohandel und Kfz-Werkstatt. Im Zentrum des fünften Kapitels stehen die Wirkungen der Elektromobilität und des automatisierten Fahrens auf das Aftersales-Geschäft und das Vertriebssystem.

Die Trends rund um die Arbeitswelt werden im sechsten Kapitel ausführlich behandelt. Auf Basis von Expertengesprächen, der Beschäftigtenbefragung der IG Metall und einer Dokumentenanalyse werden wichtige Beschäftigungstrends im Kfz-Gewerbe untersucht. Neben der

---

Meinung mehrerer befragter Experten. In der vorliegenden Studie verwendete Zitate aus Expertengesprächen sind durch die Quellenangabe „Exp“ kenntlich gemacht.

„Beschäftigung in Zeiten von Corona“ geht es dabei um „Ausbildung, Qualifikationen, Fachkräftebedarfe“, um „Trends bei Beschäftigtengruppen“ (wie Kfz-Monteur, Serviceberater, Verkäufer), um die „Arbeitsbedingungen“ sowie um „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz“. Im abschließenden siebten Kapitel erfolgt ein kurzes Fazit der Branchenanalyse, bei dem Handlungsbedarfe und Gestaltungsfelder für die Unternehmen und die Mitbestimmungsakteure im Zentrum stehen.

Mit dieser Branchenstudie, die auf Initiative des Fachbereichs 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, 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

Das Kraftfahrzeuggewerbe ist eine bedeutende Branche in Deutschland und ein Element des viele Bereiche der deutschen Volkswirtschaft prägenden Wertschöpfungssystems Automobilwirtschaft. Rund ums Automobil ist laut einer Studie des Bundeswirtschaftsministeriums von rund 2,2 Millionen Beschäftigten in ganz unterschiedlichen Wirtschaftszweigen auszugehen (BMW i 2019). Dazu gehören neben den Automobilherstellern und direkten Kfz-Zulieferern als dem Kernbereich der Automobilwirtschaft, zahlreiche weitere Zulieferer aus Metallindustrie, Kunststoffverarbeitung, Maschinenbau, Elektrotechnik, aber auch Ingenieurdienstleister, Softwareschmieden und eben das Kfz-Gewerbe. Betrachtet man allein die Beschäftigtenzahlen, so ist das Kfz-Gewerbe hier durchaus auf Augenhöhe mit den Automobilherstellern und Zulieferern, wie im ersten Teil des Kapitels gezeigt wird.

Nach der Einordnung des Kfz-Gewerbes in das Wertschöpfungssystem Automobil wird mit Grunddaten zu Beschäftigung und Umsatz gezeigt, warum die Branche sowohl wirtschaftlich als auch beschäftigungspolitisch von hoher Relevanz für die Volkswirtschaft in Deutschland ist. Anschließend werden die Strukturen und Entwicklungen des Kfz-Gewerbes anhand verschiedener Indikatoren zu Wirtschaft und Beschäftigung untersucht. Abschließend wird auf die aktuelle Lage der Branche in der Corona-Pandemie eingegangen.

### 2.1 Das Kraftfahrzeuggewerbe als Teil des Wertschöpfungssystems Automobil

Der Vergleich des Kfz-Gewerbes mit den Kfz-Herstellern und Zulieferern anhand der beiden Indikatoren Umsatz und Beschäftigung zeigt auf einen Blick, wie hoch die volkswirtschaftliche und beschäftigungspolitische Bedeutung der Branche ist. Beim Umsatz wie auch bei der Beschäftigtenzahl lag das Kfz-Gewerbe zwar hinter den Automobilherstellern in Deutschland, aber deutlich vor den Zulieferern. Diese drei Branchen machen mit mehr als 1,24 Millionen Beschäftigten einen gewichtigen Teil des Wertschöpfungssystems Automobil aus, das jedoch insgesamt fast eine Million Beschäftigte mehr umfasst, die in ganz unterschiedlichen Branchen tätig sind (Dispan et al. 2021).

Markant fällt jedoch der zeitliche Vergleich der Beschäftigtenzahlen zwischen 2000 und 2019 aus (Tabelle 1): Während im Kfz-Gewerbe 87.000 Stellen abgebaut wurden (-16,5 %), gab es bei den Herstellern einen Arbeitsplatzaufbau um 76.000 (+18,4 %) und bei den Zulieferern

um 18.000 (+6,0 %). Der Umsatz steigerte sich bei den Kfz-Herstellern um mehr als das Zweieinhalbfache, beim Kfz-Gewerbe hingegen um knapp die Hälfte. Trotz der unterschiedlichen Dynamik in den letzten zwanzig Jahren hat das Kfz-Gewerbe jedoch seine hohe Bedeutung innerhalb der Automobilwirtschaft beibehalten.

*Tabelle 1: Strukturdaten wichtiger Teile der Automobilwirtschaft (Automobilhersteller, direkte Zulieferer, Kfz-Gewerbe) in Deutschland*

<b>2000</b>	<b>Kfz-Zulieferer</b>	<b>Kfz-Hersteller</b>	<b>Kfz-Gewerbe</b>
Umsatz (Mrd. Euro)	49,7	128,0	127,2
Beschäftigte	298.400	410.600	526.000
<b>2019</b>			
Umsatz (Mrd. Euro)	81,6	344,1	186,1
Beschäftigte	316.200	486.300	439.000

*Quelle: Destatis, Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe*

Zwischen den hier dargestellten 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 eher kleinbetrieblich strukturiert (Diez/Reindl 2016), obgleich es auch hier einen deutlichen Strukturwandel hin zu Unternehmensgruppen gibt.

Die Automobilwirtschaft als Ganzes umfasst die Entwicklung, Herstellung, Vermarktung, Instandhaltung und Entsorgung von Automobilen und ihren Teilen sowie automobilen Dienstleistungen. Die Automobilwirtschaft kann als vertikale Wertschöpfungskette dargestellt werden (Diez/Reindl 2016) (Abbildung 1): 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.).

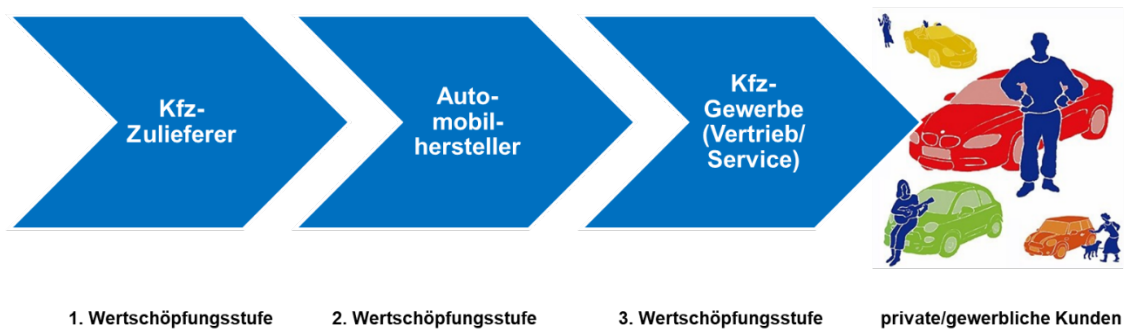
Auf der zweiten Wertschöpfungsstufe stehen die eigentlichen Automobilhersteller, die die Rolle von „Systemführern“ einnehmen, weil sie die Wertschöpfungskette dominieren und einen stark steuernden Einfluss auf



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. Das vierte Glied in der Kette sind die Kunden aus dem privaten und gewerblichen Bereich. In dieser klassischen Wertschöpfungsstruktur steht das Kfz-Gewerbe zwischen den Kunden und den Herstellern und hat den direkten Kundenkontakt inne.

*Abbildung 1: Klassische Struktur der Automobilwirtschaft: Kfz-Gewerbe als dritte Wertschöpfungsstufe*



*Quelle: IMU Institut (Grafik rechts: F.A.Z./Christoph Blumrich)*

Diese klassische Struktur der Automobilwirtschaft als Abfolge von Wertschöpfungsstufen scheint sich mehr und mehr aufzulösen. Laut dem Institut für Automobilwirtschaft wird sich der automobiler Wertschöpfungsprozess in Zukunft zu einem geschlossenen Wertschöpfungskreislauf entwickeln, bei dem der Autokunde bzw. Autonutzer im Zentrum steht (Abbildung 2). Bei einem solchen Wertschöpfungskreislauf sind die einzelnen Segmente von der Produktion bis zur Entsorgung von Fahrzeugen miteinander verzahnt. „Die Demontage von Altfahrzeugen wird so gewissermaßen zur ersten Produktionsstufe für Neufahrzeuge“ (Diez/Reindl 2016: 5).

Abbildung 2: Wertschöpfungskreislauf als künftige Struktur der Automobilwirtschaft?



Quelle: IMU Institut (angelehnt an Diez/Reindl 2016)

## 2.2 Branchenstruktur

Knapp 440.000 Beschäftigte zählte das Kfz-Gewerbe Deutschland im Jahr 2019 laut Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK). Bei insgesamt rund 45 Mio. Erwerbstätigen in Deutschland arbeitet demnach fast jeder hundertste Beschäftigte im Kfz-Gewerbe. 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 582.690 im Jahr 2018 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 sozialversiche-

rungspflichtig Beschäftigten: zum 30.06.2019 waren laut Beschäftigungsstatistik 663.352 Personen in der Branche tätig. Bei 33,4 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten insgesamt ist dies sogar ein Anteil von zwei Prozent. Je nach Datengrundlage liegt die Arbeitsmarktbedeutung der Branche demnach zwischen ein und zwei Prozent.

Alles in allem zählt das Kfz-Gewerbe somit nach Beschäftigung und Umsatz zu den großen Branchen der deutschen Wirtschaft. Das Kfz-Gewerbe umfasst drei Geschäftssparten: zum einen die zwei Segmente Vertrieb von Neuwagen und Gebrauchtwagen (Handelsfunktion), zum anderen im Aftersales-Markt das Segment Ersatzteile, Wartung und Reparatur von Kraftwagen (Servicefunktion).<sup>4</sup> Dieses dritte Segment, der Werkstatt- und Ersatzteilbereich, 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. Ebenso agieren auch die reinen Gebrauchtwagenhändler ohne vertragliche Regelungen mit Automobilherstellern am Markt.

Im Kfz-Gewerbe arbeiteten im Jahr 2019 in Deutschland 439.000 Erwerbstätige in 36.600 Betrieben, die einen Umsatz von 186,1 Milliarden Euro erwirtschafteten (Tabelle 2). Die Ausbildungsleistung der Kfz-Betriebe ist hervorzuheben: Mit fast 93.000 Auszubildenden liegt die branchenweite Ausbildungsquote immens hoch bei gut 20 Prozent.

---

<sup>4</sup> In anderen Studien wird das Leistungsangebot von Autohäusern in bis zu fünf Geschäftssparten differenziert. In der Studie „Automobilvertrieb 2030“ wird beispielsweise unterteilt in die fünf Geschäftsfelder „Neuwagen- und Gebrauchtwagenvertrieb, Service, Teile/Zubehör und weitere Dienstleistungen“ (Maier 2019: 8).

Tabelle 2: Grunddaten zum Kfz-Gewerbe in Deutschland

	2000	2005	2010	2015	2019
Betriebsanzahl	47.000	40.800	38.050	38.400	36.600
Erwerbstätige	526.000	477.000	453.000	460.800	439.000
Auszubildende	103.288	93.437	87.800	89.500	92.950
Umsatz (in Mrd. Euro)	127,2	125,5	130,1	156,5	186,1
Pro-Kopf-Umsatz (Euro)	241.900	263.100	287.100	339.700	423.900

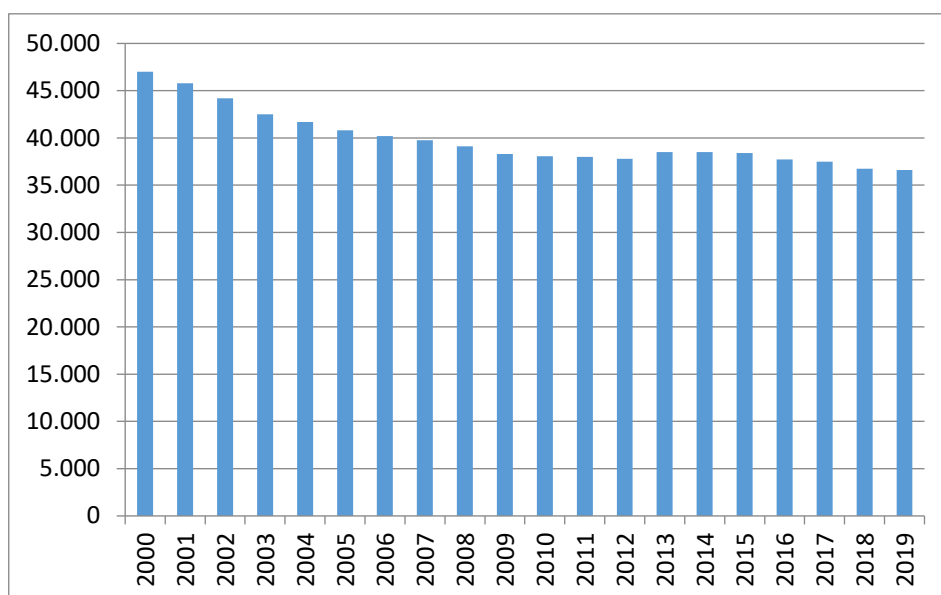
Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

Der Vergleich von 2019 zu ausgewählten Vorjahren zeigt, dass die Anzahl der Betriebe und der Beschäftigten deutlich geringer ist als 2000, wogegen der Umsatz stark angestiegen ist. 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 424.000 Euro im Jahr 2019 und lag damit um 75 Prozent über dem 2000er Umsatz von 242.000 Euro.

Nach diesem kurzen Überblick werden die Betriebs-, Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung im Folgenden differenziert betrachtet. Die Anzahl der Kfz-Betriebe ist seit dem Jahr 2000 um 10.400 auf 36.600 Betriebe zurückgegangen (-22,1 %).<sup>5</sup> Der starke Rückgang der Betriebszahl im ersten Jahrzehnt der 2000er Jahre erreichte 2012 einen ersten Tiefpunkt mit 37.800 Kfz-Betrieben (Abbildung 3). Nach einem Anstieg um 700 Betriebe 2013 stabilisierte sich die Anzahl bis 2015, ging dann aber wieder jährlich zurück bis zum Tiefstand 2019. Unter den 36.600 Kfz-Betrieben im Jahr 2019 waren 15.030 fabrikatsgebundene Firmen und 21.570 freie Werkstätten. Der langjährige Rückgang ging vor allem zu Lasten der fabrikatsgebundenen Betriebe. Beispielsweise schrumpfte deren Anzahl 2019 im Vergleich zu 2015 um 2.420 (-13,9 %), während die Anzahl freier Werkstätten um 620 stieg (+3,0 %).

<sup>5</sup> Anzahl der Kfz-Betriebe mit einem Umsatz von mehr als 100.000 Euro, wie in der ZDK-Statistik erfasst.

Abbildung 3: Anzahl der Betriebe im Kfz-Gewerbe in Deutschland 2000 bis 2019



Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

Der Konzentrationsprozess im Kfz-Gewerbe ist jedoch stärker, als diese Statistik der Betriebsanzahl widerspiegelt. Auch in den letzten zehn Jahren mit relativ 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 Autohaus-Standorte (Betriebsstätten) ist die Zahl der Unternehmen gesunken (vgl. Kapitel 3.2).

Die Betrachtung der Betriebsgrößenklassen im zeitlichen Verlauf bestätigt den Konzentrationsprozess im Kfz-Gewerbe. Die Analyse von Beschäftigten und Umsatz nach Größenklassen zeigt, dass es eine deutliche Konzentrationstendenz gibt. Die Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten steigerten über einen längeren Zeitraum sowohl ihren Umsatz als auch die Beschäftigtenzahl erheblich. Demgegenüber waren die Zuwächse in den anderen Unternehmensgrößenklassen gering bis leicht rückläufig. Der langfristige Vergleich des Umsatzanteils in der Größenklasse ab 50 Beschäftigte verdeutlicht den Konzentrationsprozess (Müller 2015): Wurden 1994 noch 29 Prozent des Kfz-Umsatzes in den größeren Unternehmen ab 50 Beschäftigten erwirtschaftet, so war es 2014 mit 51 Prozent bereits über die Hälfte des Umsatzes.

Auch der Branchenreport Kfz-Handel 2020 kommt zum Schluss, dass der Löwenanteil des Marktvolumens auf Unternehmen mit mehr als 50 Millionen Euro Umsatz entfällt (DSV 2020a). In dieser Größenklasse

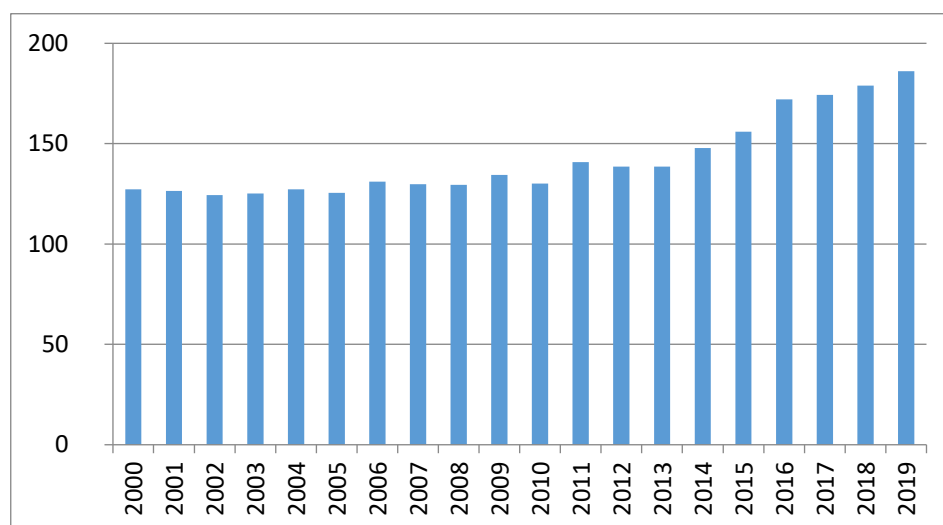
agierten 2018 lediglich 488 Autohausunternehmen, die mit 55 Prozent mehr als die Hälfte des gesamten Branchenumsatzes erwirtschafteten.

## 2.3 Wirtschaftliche Entwicklung

### Umsatzentwicklung nach Segmenten

Von 2013 bis 2019 legten die Umsätze im Kfz-Gewerbe deutlich zu (Abbildung 4). Lag der Jahresumsatz 2013 noch bei 138,6 Milliarden Euro, so stieg er bis 2019 auf 186,1 Milliarden Euro an, was einem durchschnittlichen jährlichen Umsatzwachstum von fünf Prozent entspricht.<sup>6</sup> (Der coronabedingte Umsatzeinbruch 2020 kann hier nicht betrachtet werden, weil im Februar 2021 dazu noch keine Daten vorliegen). In den Jahren von 2000 bis 2013 verlief das Umsatzwachstum wesentlich flacher.

Abbildung 4: Umsatz im Kfz-Gewerbe in Deutschland 2000 bis 2019 (in Milliarden Euro)



Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

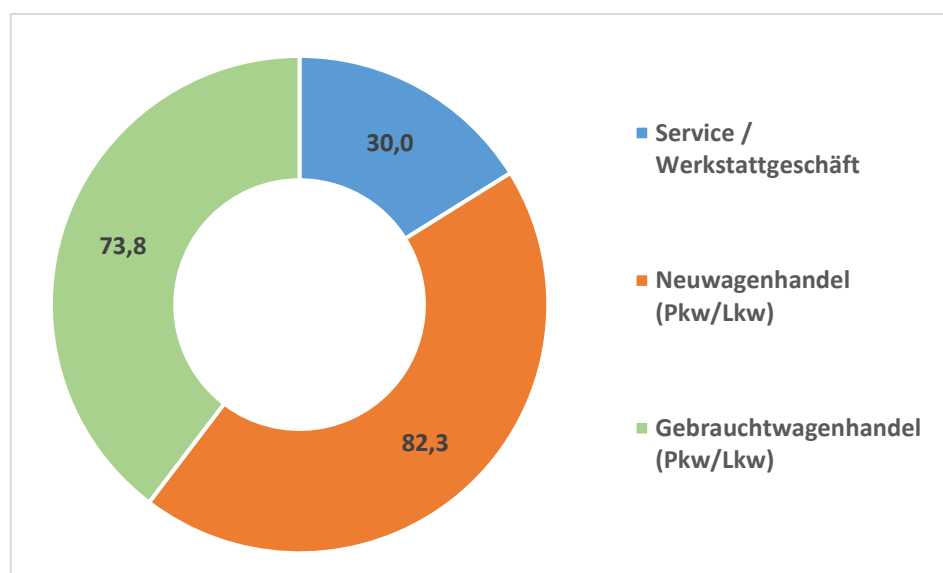
Damit hat die Branche in den Jahren vor 2020 einen starken Umsatzschub erfahren. In allen drei Segmenten – Neuwagen, Gebrauchtwagen, Service – konnte der Umsatz deutlich gesteigert werden: es wurden mehr Neufahrzeuge und Gebrauchtwagen verkauft und auch die Auslastung der Werkstätten ist gestiegen. Der Neuwagenmarkt war 2019 mit einem Anteil von 44 Prozent das bedeutendste Segment nach Umsatz, gefolgt

<sup>6</sup> Bezogen auf Kfz-Betriebe mit einem Umsatz von mehr als 100.000 Euro (ZDK-Statistik).

vom Verkauf von Gebrauchtwagen mit knapp 40 Prozent und dem Servicegeschäft mit 16 Prozent (Abbildung 5).

Im Folgenden wird die aktuelle Entwicklung der drei Segmente des Kfz-Gewerbes differenziert betrachtet:<sup>7</sup> Zum Umsatzwachstum 2019 trug der Neuwagenmarkt spürbar bei. Die Zahl der neu zugelassenen Pkw stieg um fünf Prozent auf 3,61 Millionen Einheiten, im Zusammenspiel mit deutlich höheren Durchschnittspreisen stieg der Umsatz mit Neu-Pkw sogar um gut zehn Prozent auf 73,43 Milliarden Euro. Von 2013 bis 2019 legte der Umsatz bei Pkw-Neuwagen um 41 Prozent zu. Bei den Lkw-Neuwagen verlief die Umsatzentwicklung in den letzten Jahren ähnlich positiv. Zwischen 2013 und 2019 war bei Lkw ein Umsatzwachstum von 46 Prozent auf 8,87 Milliarden Euro zu verzeichnen.

Abbildung 5: Umsatz im Kfz-Gewerbe nach Segmenten 2019 (in Milliarden Euro)



Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

Der Verkauf von Gebrauchtwagen entwickelte sich ebenfalls positiv. Zwar stagnierte die Zahl der Pkw-Besitzumschreibungen 2019, jedoch legte der Gebrauchtwagenumsatz um mehr als vier Prozent gegenüber 2018 zu auf 69,29 Milliarden Euro. Ein starkes Wachstum beim Gebrauchtwagenmarkt war von 2013 bis 2019 mit einem Plus von 50 Prozent zu verzeichnen. An diesem Plus partizipierte der Pkw-Markenhandel deutlich stärker

<sup>7</sup> Die Einschätzung der drei Segmente stützt sich auf den ZDK-Jahresbericht (ZDK 2020).

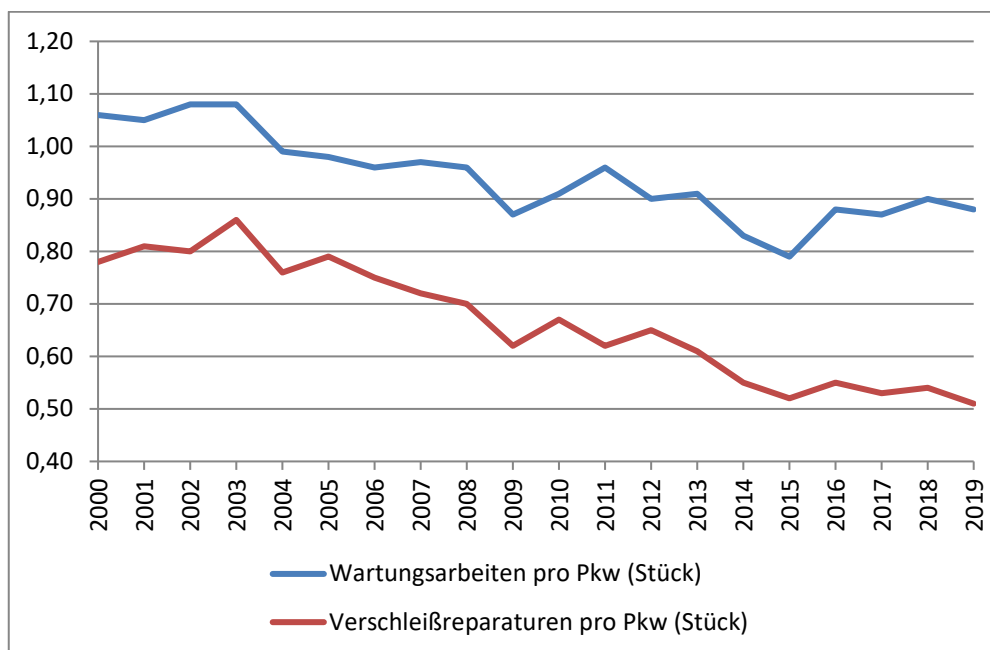
(+72 %) als der freie Handel (+2 %). Der Markenhandel profitierte insbesondere von der wachsenden Anzahl junger und damit hochwertiger Gebrauchtwagen. Der Verkauf gebrauchter Lkw stieg von 2013 bis 2019 um 31 Prozent auf 4,48 Milliarden Euro an.

Beim Servicegeschäft gab es 2019 einen deutlichen Umsatzrückgang um 11 Prozent auf 30,03 Milliarden Euro. Darin enthalten sind der reine Werkstattumsatz sowie Ersatzteile und Zubehör. Seit mehr als einem Jahrzehnt liegt das Servicegeschäft bei plus/minus 30 Milliarden Euro und stagniert damit mehr oder weniger. Bei inflationsbereinigter Betrachtung haben sich die Serviceumsätze demzufolge negativ entwickelt.

### Entwicklung des Servicegeschäfts

Mit dem Umsatz ist auch die Werkstattauslastung bereits 2019 zurückgegangen. Mit einer Quote von 83 Prozent reduzierte sie sich gegenüber 2018 um drei Prozentpunkte. Ein Indikator für die Entwicklung des Servicegeschäfts ist die Anzahl der jährlichen Wartungs- und Reparaturarbeiten je Pkw.

Abbildung 6: Reparatur- und Wartungsarbeiten pro Pkw in Deutschland 2000 bis 2019



Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

Bei langfristiger Betrachtung seit dem Jahr 2000 waren die Wartungs- und Reparaturarbeiten je Pkw bis 2015 stark rückläufig, stiegen 2016 aber an



und stagnierten dann wieder (Abbildung 6). War ein Pkw im Jahr 2000 noch durchschnittlich 1,84mal (1,06+0,78) im Jahr für Wartung und Reparatur in der Werkstatt, so fiel dieser Wert bis 2019 auf 1,39mal (0,88+0,51). Der langfristige Rückgang ist auf verlängerte Wartungsintervalle und steigende Fahrzeugqualität zurückzuführen. 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 für Kfz-Betriebe.

Ein weiterer Indikator für das Servicegeschäft, der mit diesen Kennziffern zusammenhängt, ist die Entwicklung des Arbeitswertvolumens in den Werkstätten. Durch die Verlängerung der Wartungsintervalle und die Reduktion von Wartungsinhalten gibt es beim Arbeitswertvolumen seit vielen Jahren einen kontinuierlichen Rückgang, wie mehrere befragte Experten aus Werkstätten verschiedener Fabrikate berichteten.

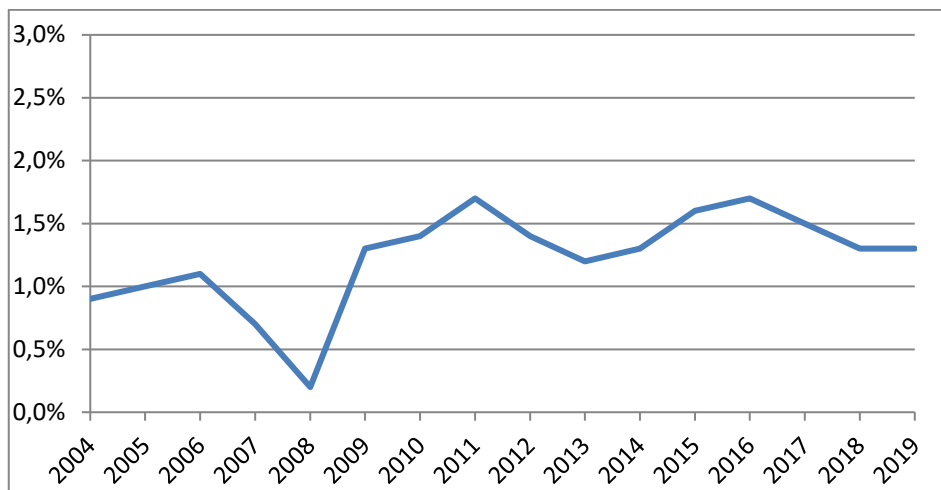
### **Rentabilität im Kfz-Gewerbe**

Für die Entwicklung der Umsatzrenditen im Kfz-Gewerbe liegen Daten des Zentralverbands Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe und des Instituts für Automobilwirtschaft vor (Abbildung 7). Laut IfA lag die durchschnittliche 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 ein Prozent. Die ab 2004 vorliegenden Renditewerte des ZDK zeigen zunächst drei Jahre mit Umsatzrenditen von rund ein Prozent im Kfz-Gewerbe. 2008 erfolgte ein Absturz auf 0,2 Prozent. Zwischen 2009 und 2019 pendelte die durchschnittliche Umsatzrendite zwischen 1,2 Prozent und 1,7 Prozent.

Sowohl 2018 wie auch 2019 lag die durchschnittliche Umsatzrendite bei mageren 1,3 Prozent. Gerade in den letzten Jahren konnte die Umsatzrentabilität (vor Steuern), wie sie vom ZDK ausgewiesen wird, nicht von der guten Umsatzentwicklung profitieren. So liegt die Umsatzrendite heute in den meisten Kfz-Betrieben zwischen ein Prozent und 1,5 Prozent. Bei manchen Betrieben liegt sie laut befragten Experten deutlich darüber, bei manchen fällt sie aber auch existenzbedrohend niedrig aus. „Es gibt nicht wenige Betriebe, die nur knapp über bzw. unter der Nulllinie sind“ (Experte). 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.“ (Experte)

Abbildung 7: Umsatzrendite im Kfz-Gewerbe in Deutschland  
2004 bis 2019



Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

Insgesamt liegt die Umsatzrendite seit Anfang der 1990er Jahre weit entfernt von der vom ZDK mit drei Prozent bezifferten Mindestrendite, mit der Investitionen in die Zukunft der Kfz-Betriebe geschultert werden könnten. „Diese Mindestrendite von drei Prozent 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). Dazu ein Statement des ZDK-Präsident Jürgen Karpinski:

„Bei den Ertragserwartungen sind wir ja seit einigen Jahren sehr bescheiden geworden. Für das Jahr 2019 stagniert die Umsatzrendite ... bei 1,3 Prozent auf dem Niveau des Vorjahres. Von der aus unserer Sicht notwendigen 3 vor dem Komma sind wir also nach wie vor deutlich entfernt. Das liegt zurzeit vor allem an den steigenden Anforderungen der Hersteller und Importeure an die Autohäuser aufgrund der Transformation hin zur Elektromobilität.“ (Jürgen Karpinski bei der Jahrespressekonferenz des ZDK am 12.02.2020)

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 2019 in der Werkstatt ein Bereichsergebnis von

22 Prozent (DB III) erwirtschaftet wurde, lag dieser Wert im Bereich „Ersatzteile und Zubehör“ bei 17 Prozent, im Neuwagenverkauf bei drei und im Gebrauchtwagenverkauf bei zwei Prozent (Reindl et al. 2020: 17). Es liegt klar auf der Hand: Die Serviceumsätze sorgen für Profitabilität im Kfz-Gewerbe. In der Regel rechnet sich der alleinige Autoverkauf unter Vollkostenbetrachtung für Kfz-Betriebe nicht (Diez 2015). Einer der befragten Experten bringt die Lage auf den Punkt: „Ohne die Erträge aus dem Servicegeschäft wären zwei Drittel der Betriebe pleite.“ (Experte)

Die Deckungsbeitragsstruktur im deutschen Automobilhandel verdeutlicht, dass fast 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 mehr als 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 65 Prozent des Gesamtertrags in Autohausunternehmen, obwohl sie nur für knapp 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“. Zudem verläuft das Servicegeschäft sehr viel stetiger als das konjunkturell schwankende Handelsgeschäft und es ist ein strategisch wichtiges Instrument zur Kundenbindung.

„Das Aftersales-Geschäft ist der stabilisierende Faktor im Autohaus. Je höher die Potenzialausschöpfung und die dort erzielten Erträge sind, als desto sicherer ist die Existenz des gesamten Autohauses zu beurteilen.“ (Wagner, Gruber 2019: 140)

„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 Neuwagenengeschäft „rein gar nichts“ verdient wird und auch im Gebrauchtwagenengeschäft die Erträge immer geringer werden. „Bei Gebrauchtwagen liegt der Deckungsbeitrag gerade noch bei einem Prozent, in der Vergangenheit waren das in guten Jahren noch fünf bis sechs Prozent“ (Experte). Vor allem durch „Neuwagen-Aktionen“ entsteht ein „Riesen-Preisdruck“ der dann auch auf das Gebrauchtwagenengeschäft 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“

(Experte). Resümee: „Das Geld wird bei uns im Aftersales verdient“ (Experte).

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 drei Prozent dem stark ausgebauten, überregionalen Geschäft mit Originalteilen an gewerbliche Abnehmer. Die Entwicklung bei einer werkseigenen Niederlassung vor fünf Jahren bestätigt diesen Sondereffekt: 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“ (Experte).

Es ist deutlich geworden, dass das Servicegeschäft als wichtigster Ertragsbringer eine sehr große Bedeutung für die meisten Kfz-Betriebe hat. Umso bedrohlicher ist für die Unternehmen, dass dieses überaus ertragsrelevante Geschäftsfeld im Zuge des Strukturwandels und der digitalen Plattformökonomie immer stärker unter Druck kommt. Zum einen ist das Werkstattgeschäft mit einem sich verschärfenden Preisdruck konfrontiert, zum anderen werden sich die Serviceumfänge wegen der Marktdurchdringung von Elektroautos und automatisierten Fahrens perspektivisch deutlich verringern.

## 2.4 Beschäftigung und Ausbildung

### Beschäftigungsentwicklung

Im Kfz-Gewerbe waren im Jahr 2019 rund 439.000 Beschäftigte tätig.<sup>8</sup> Vom Jahr 2000 (526.000 Beschäftigte) bis 2010 gab es einen starken Rückgang um 73.000 auf 453.000 Beschäftigte (–13,9 %). Diesem Abwärtstrend im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts folgte eine leichtere Wellenbewegung im zweiten Jahrzehnt (Abbildung 8). Nach einer Stabilisierung mit leichter Aufwärtstendenz bei der Stellenanzahl im Kfz-Gewerbe wurden aber von 2015 bis 2019 wieder mehr als 20.000 Arbeitsplätze abgebaut.<sup>9</sup>

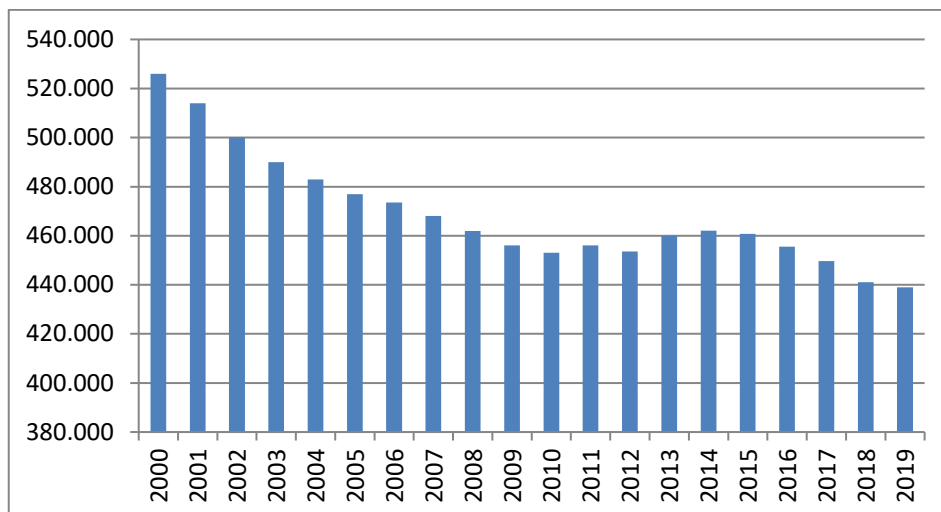
„Offensichtlich sehen sich die Betriebe im Kfz-Gewerbe weiterhin zu Personaleinsparungen gezwungen oder haben Mühe, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Insgesamt dürfte aber insbesondere die sinkende Beschäftigungsintensität im Werkstattgeschäft eine Rolle spielen.“ (Reindl et al. 2020: 16)

---

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

9 Die Wirkungen der Corona-Pandemie auf die Beschäftigung können hier nicht betrachtet werden, weil im März 2021 dazu noch keine Daten vorliegen.

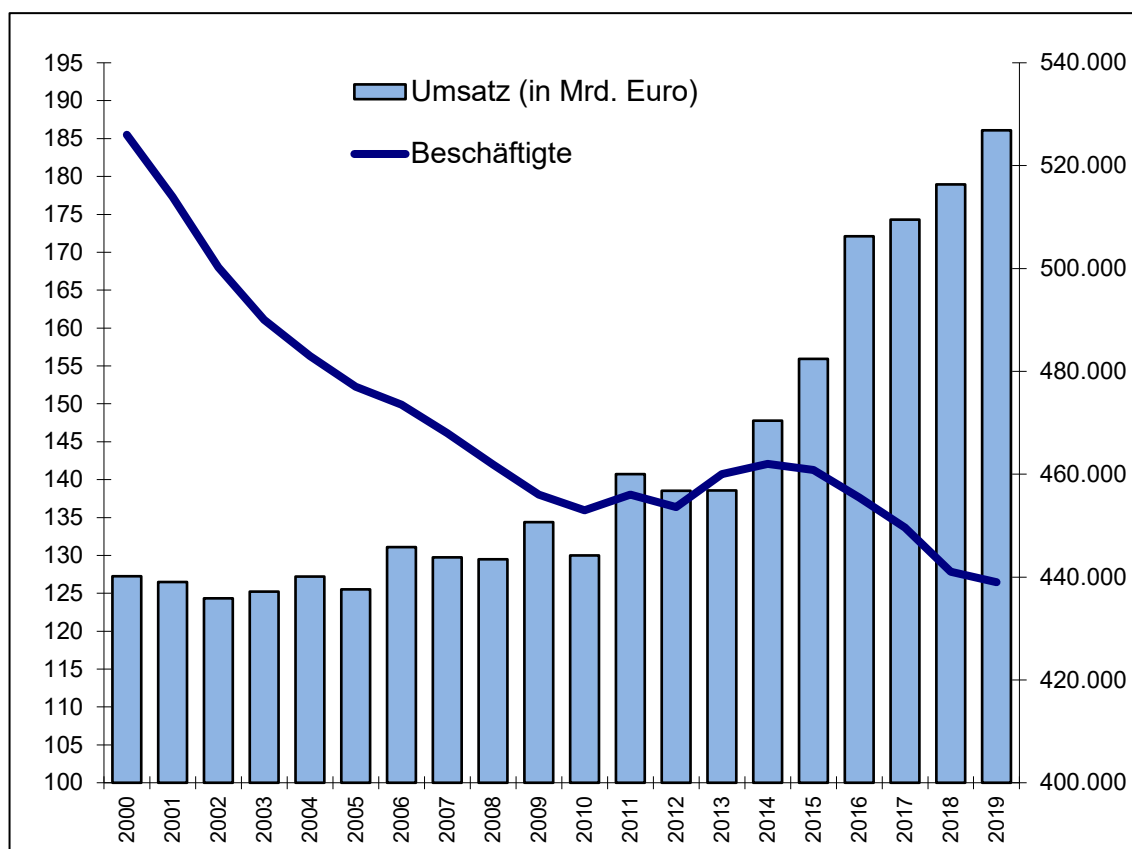
Abbildung 8: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe in Deutschland  
2000 bis 2019



Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

Die Gegenüberstellung der Umsatz- mit der Beschäftigungsentwicklung im Kfz-Gewerbe verdeutlicht den Kontrast zwischen rückläufiger Beschäftigung und steigenden Umsätzen (Abbildung 9). In Zeiten stagnierender Umsätze gab es starken Arbeitsplatzabbau, in Zeiten stark steigender Umsätze gab es meist keinen nennenswerten Arbeitsplatzaufbau bzw. seit 2015 einen starken Arbeitsplatzabbau. Die Beschäftigungsentwicklung hat sich klar von der Umsatzentwicklung entkoppelt. Somit stieg der Umsatz je Beschäftigten deutlich von 242.000 Euro im Jahr 2000 auf 424.000 Euro im Jahr 2019 (+75 %). Der Pro-Kopf-Umsatz ist im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu anderen Branchen wegen des hohen Handelsumsatzes mit Neu- und Gebrauchtwagen relativ hoch.

Abbildung 9: Beschäftigte und Umsatz im Kfz-Gewerbe in Deutschland 2000 bis 2019



Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

### Beschäftigung nach Funktionen

Im Kfz-Gewerbe sind – nach betrieblichen Funktionen gegliedert – die Gesellen (gewerbliche Fachkräfte, v. a. Kfz-Mechatroniker) die Gruppe mit dem höchsten Beschäftigungsanteil (31 %), gefolgt von den Angestellten (27 %), von denen rund 2/5 dem technischen Bereich zuzuordnen sind (Tabelle 3). Relativ stark besetzt ist mit einem Anteil von 17 Prozent die Gruppe der Meister (in „Meisterfunktion“).

Im Langfrist-Vergleich des Jahres 2019 mit 2001 lag der Arbeitsplatzabbau insgesamt bei –15 Prozent. Den stärksten Abbau gab es in der Beschäftigtengruppe „sonstige Mitarbeiter“ (–35 %), gefolgt von den Angestellten (–18 %) und den Gesellen (–16 %). Etwas niedriger lag der langfristige Rückgang bei den Meistern (–11 %) und den gewerblichen Auszubildenden (–8 %). Allein bei den kaufmännischen Auszubildenden gibt es beim Langfrist-Vergleich kein negatives Vorzeichen.

*Tabelle 3: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe nach Funktionen in Deutschland 2019 im Vergleich zu ausgewählten Vorjahren*

	2001	2006	2011	2015	2019
Meister	86.000	79.074	76.500	78.900	76.600
Angestellte	144.000	132.580	125.500	126.200	118.600
Gesellen	160.000	147.259	141.500	141.700	134.500
Azubi gewerblich	80.000	73.197	71.100	72.500	73.950
Azubi kaufmännisch	19.000	17.430	17.400	18.200	19.000
Sonstige Mitarbeiter	25.000	23.960	24.000	23.300	16.350
Beschäftigte insg.	514.000	473.500	456.000	460.800	439.000

*Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe*

Bei der mittelfristigen Entwicklung von 2015 bis 2019 zeigt bei beiden Auszubildendengruppen ein positives Vorzeichen: Die Anzahl der gewerblichen Ausbildungsplätze erhöhte sich um 1.450 (+2 %), die der kaufmännischen um 800 (+4 %). Bei den anderen Beschäftigtengruppen wie auch bei der mittelfristigen Beschäftigungsentwicklung insgesamt (–5 %) war das Vorzeichen negativ.

Für weitere Strukturmerkmale der Beschäftigung im Kfz-Gewerbe liegen keine aktuellen Daten vor. Jedoch dürften die Grundaussagen einer Strukturumfrage des ZDH (Zentralverband des Deutschen Handwerks) nach wie vor stimmen: 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 Prozent der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe jünger als 35 Jahre waren (2013, gegenüber 33 Prozent im Handwerk insgesamt), lag der Anteil der Beschäftigten 50+ bei 27 Prozent (gegenüber 30 Prozent).

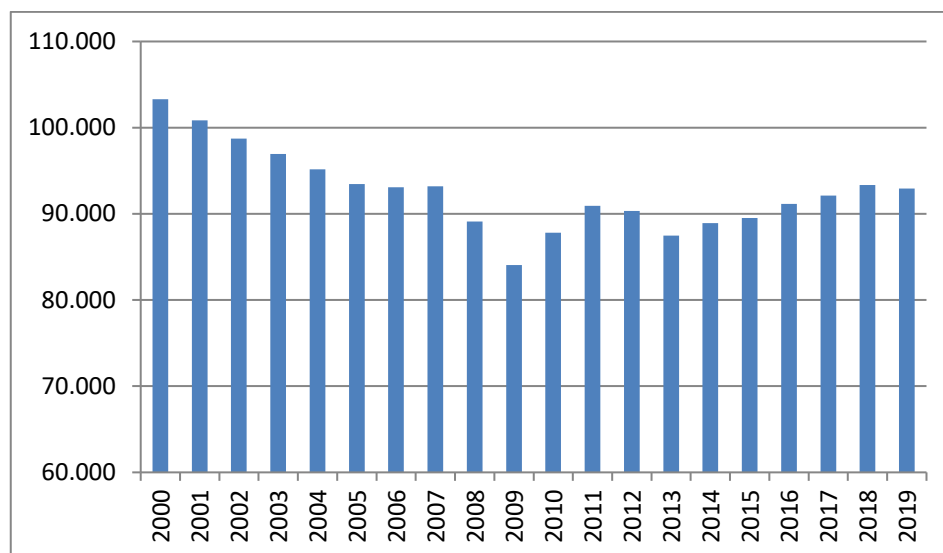
Auch bei den Geschlechterverhältnissen dürfte sich seit 2013 nur wenig geändert haben: Mit 19 Prozent vergleichsweise gering war der Frauenanteil im Kfz-Gewerbe (gegenüber 32 Prozent im Gesamthandwerk). Dabei gab es in der Branche wie auch im Gesamthandwerk weibliche Arbeitskräfte überwiegend im kaufmännischen Bereich: bei kaufmännischen Fachkräften lag der Frauenanteil bei 55 Prozent (gegenüber 72 Prozent im Handwerk insgesamt).

### **Entwicklung des Ausbildungsmarkts**

Das Kfz-Gewerbe kann wie auch das Handwerk insgesamt als „Ausbilder der Nation“ bezeichnet werden (Haverkamp, Proeger 2020). An diesem Nimbus leicht gekratzt hat die Entwicklung der Azubizahlen im ersten

Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts, als es einen Rückgang um fast 20.000 Ausbildungsplätze im Kfz-Gewerbe gab (–19 %).

Abbildung 10: Auszubildende im Kfz-Gewerbe in Deutschland 2000 bis 2019



Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

Vom Tiefpunkt 2009 mit 84.000 Auszubildenden ausgehend, hat sich die Lage bis zum Beginn der Corona-Pandemie jedoch wieder deutlich erholt (Abbildung 10). 2019 lernten im Kfz-Handwerk fast 93.000 Auszubildende. Im ersten Corona-Jahr 2020 gab es jedoch bei den neuen Auszubildendenverträgen laut Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) einen klaren Rückgang. Die Ausbildung Kfz-Mechatroniker/in starteten 2020 nur 20.088 junge Menschen (im Vergleich zu 22.800 im Vorjahr), was einem Minus von 12 Prozent entspricht. Noch stärker sind die Rückgänge bei der Anzahl neuer Azubi als Fahrzeuglackierer/in (–13 %) und als Automobilkaufmann/-frau (–20 %).

Gleichwohl ist die Ausbildungsquote im Kfz-Gewerbe nach wie vor sehr hoch: laut ZDK-Daten liegt sie bei rund 20 Prozent. Wegen einer anderen Datenbasis davon abweichend, lag 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 2019 gab es insgesamt 92.950 Auszubildende im Kfz-Gewerbe, davon 77 Prozent im Ausbildungsberuf Kfz-Mechatroniker/in (71.700), 20 Prozent kaufmännische Auszubildende und knapp drei Prozent in weiteren Handwerksberufen (wie Karosserie- und Fahrzeugbau-



mechaniker/in, Fahrzeuglackierer/in, Fachkraft für Lagerlogistik) (Tabelle 4). Die Anteile verschieben sich leicht in Richtung kaufmännische Berufe: Die Anzahl der gewerblichen Auszubildenden im Kfz-Handwerk ging von 2000 bis 2019 um knapp 13 Prozent zurück, während die kaufmännischen leicht zulegten. Gleichwohl liegt eine Lehre zum/zur Kfz-Mechatroniker/in im Ranking der beliebtesten gewerblichen Ausbildungsberufe nach wie vor mit großem Abstand auf Platz 1.

*Tabelle 4: Ausbildung im Kfz-Gewerbe nach Berufen in Deutschland 2019 im Vergleich zu ausgewählten Vorjahren*

	2000	2010	2015	2019	2000– 2019
Gewerbliche Berufe (Kfz-Mechatroniker und Vorgängerberufe)	82.037	68.690	69.500	71.700	–12,6 %
Kaufmännische Berufe	18.851	16.700	17.720	19.000	+0,8 %
Weitere Handwerksberufe	2.400	2.410	2.280	2.250	–6,3 %
Auszubildende insg.	103.288	87.800	89.500	92.950	–10,0 %

*Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe*

Bei der Vorbildung von Auszubildenden im Kfz-Gewerbe gab es einen starken Wandel hin zu höheren Schulabschlüssen (Tabelle 5). Bei Auszubildenden in den gewerblichen Berufen (insbesondere Kfz-Mechatroniker/in) dominiert inzwischen der mittlere Schulabschluss mit 58 Prozent und ein sehr stark zunehmender Anteil startet mit Abitur bzw. Fachabitur in die Ausbildung zum Kfz-Mechatroniker. Nachdem im Jahr 2000 noch knapp die Hälfte der Auszubildenden den Hauptschulabschluss in der Tasche hatte, waren es 2019 nur noch 15 Prozent.

*Tabelle 5: Struktur der Vorbildung von Auszubildenden im Kfz-Gewerbe in Deutschland 2019 im Vergleich zu ausgewählten Vorjahren*

<b>Gewerbliche Berufe</b>	<b>2001</b>	<b>2011</b>	<b>2015</b>	<b>2019</b>
Hauptschulabschluss	48 %	41 %	30 %	15 %
Mittlere Reife	36 %	51 %	57 %	58 %
Abitur/Fachabitur	3 %	5 %	11 %	24 %
Sonstige	13 %	3 %	2 %	3 %
<b>Kaufmännische Berufe</b>	<b>2001</b>	<b>2011</b>	<b>2015</b>	<b>2019</b>
Hauptschulabschluss	11 %	8 %	6 %	1 %
Mittlere Reife	64 %	65 %	54 %	47 %
Abitur/Fachabitur	25 %	27 %	40 %	45 %
Sonstige (z. B. Hochschulabschluss)	0 %	0 %	0 %	7 %

*Quelle: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe*

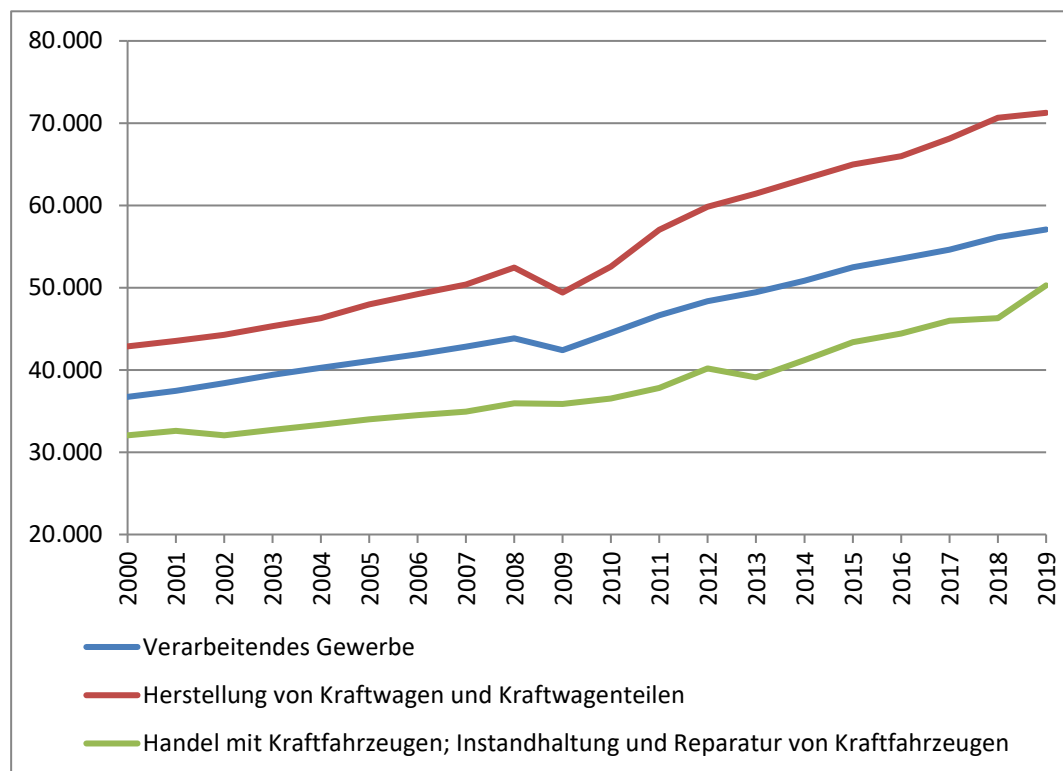
Bei den kaufmännischen Berufen (z. B. Automobilkaufmann/frau und Bürokaufmann/frau) lag in der Vergangenheit der Anteil von Auszubildenden mit Mittlerer Reife mit Abstand am höchsten. In den 2010er Jahren gab es hier jedoch einen markanten Verdrängungsprozess durch Abiturienten, so dass im Jahr 2019 bei den kaufmännischen Ausbildungsberufen die Vorbildung Mittlere Reife unter 50 Prozent gefallen ist und von Abiturienten fast schon überholt wurde.

### **Entgeltentwicklung**

Ein vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer im Kfz-Gewerbe hatte im Jahr 2019 einen Bruttoverdienst von 50.284 Euro (inkl. Sonderzahlungen) bei einer durchschnittlichen bezahlten Wochenarbeitszeit von 39,4 Stunden (Abbildung 12). Zum Vergleich: In der Automobilindustrie lag der durchschnittliche Jahresverdienst bei 71.261 Euro und die Wochenarbeitszeit bei 37,1 Stunden. Bei diesen großen Differenzen sind jedoch strukturelle Unterschiede zwischen den Branchen – beispielsweise unterschiedliche Qualifikationsstufen und Tätigkeiten – zu berücksichtigen.

Gleichwohl liegen die Entgeltunterschiede auch bei miteinander vergleichbaren Leistungsgruppen deutlich auseinander: In der Leistungsgruppe „Fachkräfte“ liegt der Jahresverdienst im Kfz-Gewerbe bei 43.356 Euro, in der Automobilindustrie bei 61.232 Euro; demnach liegt die Entgelt Differenz bei fast 18.000 Euro. Und auch ohne Sonderzahlungen, die in der Automobilindustrie Spitzenwerte erreichen, liegt die Differenz beim Bruttojahresverdienst bei knapp 13.000 Euro.

Abbildung 11: Bruttojahresverdienste der vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu anderen Branchen in Deutschland 2000 bis 2019



Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 16, Reihe 2.4

Die Entgeltentwicklung von 2000 bis 2019 zeigt, wie die Schere bei der Entlohnung im 21. Jahrhundert weiter auseinandergeht. Während der Verdienstzuwachs (nicht inflationsbereinigt) in knapp 20 Jahren beim Kfz-Gewerbe bei 57 Prozent liegt, konnten die Arbeitnehmer in der Automobilindustrie von der höheren Ausgangsbasis aus 66 Prozent mehr verdienen. Damit beträgt das jahresdurchschnittliche Entgeltwachstum seit 2000 beim Kfz-Gewerbe 2,4 Prozent, bei der Automobilindustrie 2,7 Prozent und zum Vergleich beim Verarbeitenden Gewerbe insgesamt 2,4 Prozent. Hier ist auf die Unterschiede in der Tarifbindung hinzuweisen: Der Anteil von Arbeitnehmern, die in tarifgebundenen Betrieben beschäftigt sind, lag laut letzter Erhebung des Statistischen Bundesamts aus dem Jahr 2014 im Kfz-Gewerbe bei 20 Prozent und in der Automobilindustrie bei 69 Prozent.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2016): Tarifbindung in Deutschland 2014. Wiesbaden.

Die Sicht der Beschäftigten zum Thema Entgelt im Kfz-Gewerbe lässt sich auf Basis der Beschäftigtenbefragung der IG Metall darstellen, die dieser Frage zuletzt 2013 nachging (vgl. Dispan 2017). Die Zufriedenheit mit dem Einkommen und der voraussichtlichen Rente war 2013 demnach im Kfz-Gewerbe deutlich geringer als bei den Beschäftigten im Organisationsbereich der IG Metall insgesamt. Fast ein Drittel der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe hielt ihr Einkommen für nicht ausreichend. Bei den Beschäftigten insgesamt lag dieser Wert mehr als acht Prozentpunkte niedriger.

Im Umkehrschluss beantworteten 77 Prozent der Beschäftigten insgesamt die Frage „Haben Sie ein ausreichendes und verlässliches Einkommen?“ mit „Ja“; im Kfz-Gewerbe lag das „Ja“ mit 69 Prozent signifikant tiefer. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Einschätzung, ob im Alter die Rente ausreichen wird: 51 Prozent der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe und damit deutlich mehr als Beschäftigte insgesamt (42 %) gehen davon nicht aus. Nur 29 Prozent meinen, „es wird gerade ausreichen“ und knapp drei Prozent, sie „werden gut damit leben können“.

## 2.5 Aktuelle Lage in der Corona-Pandemie

Es ist davon auszugehen, dass die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Kfz-Gewerbe weitaus einschneidender ausfallen werden als die der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 (Reindl et al. 2020). Im Unterschied zu dieser Krise gab es in der aktuellen Corona-Krise zweimal einen kompletten Lockdown mit einem kompletten Herunterfahren des stationären Autohandels. Durch diese Extremereignisse sind die Absätze im Neu- und Gebrauchtwagengeschäft in weiten Teilen zum Erliegen gekommen. Die aktuelle Lage und die Wirkungen der Corona-Pandemie auf das Kfz-Gewerbe wird auf Basis der Auswertung von Experteninterviews, Pressemitteilungen und weiterer aktueller Veröffentlichungen dargestellt.

### **Einschätzungen der befragten Experten zu Corona-Wirkungen**

Die Auswertung der eigenen Expertengespräche zur Corona-Krise im Kfz-Gewerbe lässt sich folgendermaßen auf den Punkt bringen: Im ersten Lockdown gab es durch die Schließung der Verkaufsräume einen erdrutschartigen Einbruch der Absatzzahlen bei Neuwagen und Gebrauchtwagen. Als der stationäre Verkauf bei null lag, wurde der Onlinevertrieb bei denen, die hierfür bereits gut aufgestellt waren, verstärkt bzw. „scharf gestellt“, um die Rückgänge wenigsten „ein bisschen abzufedern“ (Experte). Das „systemrelevante“ Werkstattgeschäft lief dagegen – wenn auch auf reduzierter Flamme – weiter.

Während des ersten Lockdowns wurde Kurzarbeit in vielen Betrieben stark genutzt, danach – ab Juni/Juli 2020 – setzte aber ein überraschend schneller Hochlauf bei den Autohäusern ein und Kurzarbeit wurde weitgehend zurückgefahren. Einhellige Meinung der befragten Experten ist, dass Kurzarbeit als wichtiges Instrument zur Beschäftigungssicherung genutzt wurde. Kritisch wird gesehen, dass die Einstellung neuer Auszubildender vielfach zurückgefahren wurde.

Nach dem dramatischen zweiten Quartal 2020 hätte kaum einer der befragten Experten die rasche Erholung ab dem Sommer für möglich gehalten. Insbesondere das Gebrauchtwagengeschäft zog stark an, so dass „man sich die Augen reiben muss, wenn man die leeren Höfe sieht“ (Experte). Fast alle Experten konnten in der zweiten Jahreshälfte 2020 berichten, dass ihr Betrieb „mit einem blauen Auge“, wenn auch mit unterschiedlichen Schattierungen, durch das Corona-Jahr gekommen ist. Dabei ist die tragende Rolle des weniger volatilen Werkstattgeschäfts hervorzuheben: „Der Werkstattbereich hat es geschafft, die betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit des Geschäftsmodells Autohaus aufrechtzuerhalten“, so einer der überbetrieblichen Experten. Übers ganze Jahr 2020 gesehen gibt es fast allen Kfz-Betrieben einen mehr oder weniger großen Umsatzrückgang, der die an sich schwache Rendite weiter nach unten zieht.

Vor allem Betriebsräte aus dem Nutzfahrzeugbereich berichten von einem deutlichen Einbruch beim Absatz, insbesondere bei den schweren Lkw, aber stellenweise auch im Service. Im Pkw-Bereich wird übers ganze Jahr 2020 gesehen von einem größeren Minus im Neuwagengeschäft berichtet, wogegen sich der „Absatz von Gebrauchtwagen und das Werkstattgeschäft – den Umständen entsprechend – ganz ordentlich entwickelt haben“ (Experte). Gerade im Neuwagengeschäft gab es nicht nur ein Nachfrageproblem, sondern bei einigen Fabrikaten ab der zweiten Jahreshälfte auch ein Lieferproblem. In diesem Zusammenhang wurde von den befragten Experten der „Ansturm auf Elektroautos“, der durch die Innovationsprämie ausgelöst wurde, hervorgehoben, wiederum verbunden mit Lieferproblemen und teilweise sehr langen Wartezeiten.

Welche nachhaltigen, längerfristigen Wirkungen wird die Corona-Pandemie für das Kfz-Gewerbe haben? Auf diese Frage antworteten die Experten differenziert – hier eine Zusammenfassung der Statements in Schlaglichtern: Corona und die Folgen sind immense Beschleuniger für Strukturveränderungen und laufende Transformationsprozesse, wie die Digitalisierung, den Wandel im Antriebsstrang hin zu Elektromobilität sowie die Konzentrationsprozesse und Netzbereinigung im Kfz-Gewerbe.

Eine Forcierung des Onlinevertriebs bzw. von Omnichannel-Konzepten wie auch neuer Vertriebsstrategien – Stichwort Agenturmodell – wird

von vielen erwartet. Für weniger wahrscheinlich wird dauerhaftes mobiles Arbeiten bzw. Homeoffice für viele indirekte Tätigkeiten gehalten – dies wird eher als vorübergehende Erscheinung im Lockdown angesehen. Und auch die von manchen befürchtete Insolvenzwelle 2021 sehen die meisten befragten Experten – Stand Herbst 2020 – nicht auf das Kfz-Gewerbe zuraschen. Schwerwiegender könnte sich der Rückgang bei den Auszubildendenzahlen auf die zukünftige Fachkräftesicherung auswirken, sofern hier 2021 von den Kfz-Betrieben nicht gegengesteuert wird (vgl. Kapitel 6.1 zur „Beschäftigung in Zeiten von Corona“).

### **Corona-Wirkungen auf das Kfz-Gewerbe im Überblick**

Die Aussage vieler befragter Experten, bisher mit einem blauen Auge durch die Corona-Pandemie gekommen zu sein, bestätigt auch die Umfrage der Zeitschrift Autohaus zum Jahresrückblick 2020. Die befragten Autohausunternehmer stimmten zu 78 Prozent der Aussage zu, mit einem „blauen Auge oder besser“ davongekommen zu sein (Autohaus-Pulsschlag, 12/2020). Laut Autohaus-Umfrage waren die Umsätze aller Geschäftsbereiche von Kfz-Betrieben rückläufig. Besonders hart getroffen wurde das Neuwagengeschäft mit einem Umsatzminus von 14 Prozent gegenüber 2019. „Gebrauchtwagen und Service kamen mit –3,5 % und –4,9 % noch relativ glimpflich davon“ (ebd.: 15).<sup>11</sup>

Beim Personalstand gab es laut Autohaus-Umfrage in den Kfz-Betrieben keine großen Rückgänge, wenn auch von „teilweise Stellenabbau“ berichtet wird. „Bei den weitaus meisten Betrieben kam es 2020 personell zu keinen Veränderungen“ (ebd.: 17). Dies trifft auf knapp drei Viertel der befragten Kfz-Betriebe zu. Bei den restlichen sieht die Bilanz aus gestiegenen und gesunkenen Mitarbeiterzahlen je nach Bereich unterschiedlich aus. Beim verbliebenen Viertel von Betrieben wurde eine gesunkene Mitarbeiterzahl etwas stärker in der Administration als in Werkstatt und Verkauf angegeben. Beim vierten Bereich, der Geschäftsleitung, gibt es die mit Abstand wenigsten Veränderungen und sogar einen leichten Trend in Richtung gestiegene Mitarbeiterzahl.

Im zweiten Lockdown ging die Stimmung im Kfz-Gewerbe tief in den Keller. Die Schließung der Autohäuser hat sich im Winter 2021 drastisch auf das Neu- und Gebrauchtwagengeschäft ausgewirkt und auch zu einer deutlich rückläufigen Werkstattauslastung geführt (Autohaus-Pulsschlag, 02/2021). Der Zufriedenheitsindex ist der drittschlechteste jemals

---

11 Dazu ein Unternehmensbeispiel: Die Hahn-Gruppe (Fellbach) lag beim Umsatz 2020 um fünf Prozent unter dem Vorjahr. Zwar ging der Neuwagenumsatz um zwölf Prozent zurück, dafür liefen die Gebrauchtwagen- und Serviceumsätze gut. „Die Ertragssituation hat diesen – trotz Corona – ordentlichen Umsatz leider nicht eins zu eins widerspiegelt.“ Gleichwohl ist die Unternehmensspitze „mit dem Ergebnis 2020 unter den Bedingungen zufrieden“ (Automobilwoche vom 25.01.2021, S. 6).

gemessene – nach dem März und April 2020. Die Werkstattauslastung ist auf 69 Prozent gesunken – und damit fast so gering wie am bisherigen Tiefpunkt April 2020. Hier schlägt die geringere Fahrleistung in der Corona-Pandemie durch.

Die Digitalstudie 2020 geht in einem eigenen Fokusthema auf „Covid-19 als Katalysator der Digitalisierung?!“ ein (Maier, Fuhr 2020). Zu einer komplexen Gemengelage aus „technologischem Transformationsprozess hin zu alternativen Antriebskonzepten, autonomen Fahrsystemen und einer bereichsübergreifenden Zunahme von Digitalisierung ... gesellten sich die vielfältigen Auswirkungen der Corona-Pandemie“ (ebd.: 60).

Besonders stark traf der Lockdown die Handelsstufe im Kfz-Gewerbe, aber auch die Werkstattbereiche mussten unter erschwerten Bedingungen arbeiten. Laut dieser IfA-Studie werden die Auswirkungen der Pandemie den Konzentrationsprozess im Kfz-Gewerbe nochmals beschleunigen. Ein besonderes Augenmerk wird auf die Digitalisierung gerichtet – womöglich war der Lockdown „ein letzter Warnschuss in Richtung einer höheren digitalen Reife.“ Klares Ergebnis der Umfrage im Zuge der Digitalstudie 2020 ist, dass die Corona-Pandemie für 72 Prozent der Autohäuser „Handlungsbedarfe im Bereich der digitalen Kompetenzen offenlegte“ und 60 Prozent äußern, dass diese Phase „zum Ausbau der digitalen Kompetenzen beigetragen hat.“ Insbesondere die für das Kfz-Gewerbe entscheidende Kundeninteraktion wird sich nachhaltig in Richtung Mix aus Online- und Offline-Kanälen verändern.

„Diese Zahlen stützen die Annahme, dass Covid-19 als Beschleuniger der Digitalisierung im Automobilhandel wirkt. ... Die Befragungsergebnisse zeigen aber auch, dass die Aufgeschlossenheit gegenüber Online-Medien gestiegen ist und Autohausunternehmen daher nicht wieder in alte Raster der Kundeninteraktion verfallen dürfen.“ (Maier, Fuhr 2020: 61)

Mit Auswirkungen der Corona-Pandemie befasst sich auch der DAT-Report 2021. Als wichtige generelle Fakten zum Automarkt 2020 benennt der DAT-Report beispielsweise (DAT 2021):

- Der Gebrauchtwagenmarkt ist der Gewinner des Autojahres 2020.
- Rein batterieelektrische erreichen sieben Prozent Marktanteil.
- Auto-Abos sind wenig bekannt und spielen für Autokäufer kaum eine Rolle.

Spezifische Auswirkungen von Corona zeigen sich beispielsweise beim Werkstattverhalten der Pkw-Halter:

„Durch die Corona-Maßnahmen ist die Fahrleistung insgesamt gesunken. Dies hatte auch Auswirkungen auf das Reparaturgeschäft in den Werkstätten. Nur 32 Prozent aller Pkw-Halter gaben an, dass an ihrem Fahrzeug Verschleißreparaturen durchgeführt wurden. Addiert man die unterschiedlichen Reparaturen, die vorgenommen wurden und berücksichtigt alle Pkw, an denen nichts repariert wurde, so kommt man statistisch auf 0,44 Reparaturen pro Pkw. Dies ist ein

deutlicher Rückgang zum Vorjahr (2019: 0,51 Reparaturen pro Pkw). Anders war es bei den Wartungsarbeiten: Um das eigene Fahrzeug sicher und fahrbereit zu halten, wurden sogar mehr solcher Arbeiten durchgeführt. Nach 0,88 Wartungsarbeiten pro Pkw im Jahr 2019 waren es 2020 nun 1,05 Arbeiten.“ (DAT-Pressemitteilung vom 10.02.2021)

Einen Blick auf die Lage im Kfz-Handel und auf die Finanzierungssituation von Autohäusern wirft die Konjunkturumfrage der IHK Region Stuttgart zum Jahresbeginn 2021. Jedes dritte Unternehmen meldete dabei eine schlechte Lage (IHK Region Stuttgart 2021). Von einem niedrigen Niveau ausgehend gehen nur zehn Prozent der Kfz-Betriebe von einer Verbesserung der Geschäftserwartungen aus, jeweils 45 Prozent erwarten eine Verschlechterung oder Stagnation. Die Beschäftigungserwartung ist für 71 Prozent „gleichbleibend“, für 26 Prozent „fallend“ und für drei Prozent „steigend“.

Das weitaus größte Risiko liegt für die Unternehmen zu Jahresbeginn 2021 in der Corona-Pandemie (92 %). Interessant sind die Antworten auf die Frage: „Wie wirkt sich die Corona-Pandemie auf die Finanzierungssituation ihres Unternehmens aus?“ Immerhin 36 % der Unternehmen geben an, dass keine negativen Auswirkungen für die Finanzierung zu erwarten sind. Mehrfachnennungen inbegriffen berichten 34 Prozent von einem Eigenkapitalrückgang und 27 Prozent befürchten eine Verschlechterung des Branchenratings. Zunehmende Forderungsausfälle sehen 21 Prozent als eine der Wirkungen der Corona-Pandemie, Liquiditätsengpässe werden von 15 Prozent genannt. Neben einigen anderen Punkten mit geringer Wirkungseinschätzung ist hervorzuheben, dass keiner der befragten Kfz-Betriebe das Risiko „drohende Insolvenz“ angekreuzt hat.

Die aktuelle Lage im Kfz-Gewerbe zeigt der Branchenindex (BIX) der Zeitschrift Kfz-Betrieb. Bezeichnend sind zwei Überschriften zum BIX am Jahreswechsel 2020/21: „Bedrückender Jahresabschluss“ (Dezember 2020) – „Fehlstart ins neue Jahr“ (Januar 2021). Über das Jahr 2020 hinweg lag die Stimmungskurve bei den Markenbetrieben mit 91,5 Punkten wie auch bei den freien Servicebetrieben mit 92,3 Punkten sehr deutlich unter den Werten der Vorjahre.

Nach einem sehr starken Einbruch im April 2020 erholten sich die Werte zwar wieder, blieben aber auf einem insgesamt niedrigen Niveau. Und auch der Jahresauftakt 2021 ist angesichts des zweiten Lockdowns sehr schlecht ausgefallen. Deutliche Umsatzeinbußen gibt es demnach nicht nur im Neu- und Gebrauchtwagenhandel, sondern auch „im sonst so stabilen Werkstattgeschäft macht sich der Lockdown bemerkbar“ (Kfz-Betrieb 5–6/2021: 9). Die Werte vom Januar 2021 sind die schlechtesten seit dem vom ersten Lockdown geprägten April 2020.

2020 war zwar, so eine weitere Kfz-Betrieb-Überschrift, ein „Horrorjahr“, das von einem „beispiellosen Absturz bei den Neuzulassungen von



gut 19 Prozent“ geprägt war und „als schwächstes Jahr seit der Wiedervereinigung in die Annalen eingeht“ (Kfz-Betrieb 1–2/2021: 18). Trotzdem ist das Kfz-Gewerbe „in seinen Grundfesten nicht erschüttert worden“, sicher auch dank der Unterstützungsmaßnahmen von Herstellern und Autobanken und vor allem auch des Staates, wie Kurzarbeitergeld, Innovationsprämie, Corona-Hilfen etc.

Als Ausblick für 2021 wird Corona im ersten Halbjahr den Kfz-Markt wohl noch deutlich ausbremsen, doch für das Gesamtjahr gibt es durchaus Wachstumsperspektiven. „Die Elektrifizierung wird den wichtigsten Wachstumsimpuls liefern“ (ebd.: 19) – darin sind sich bei den Prognosen 2021 die Verbände und Analysten weitgehend einig. Nach 2020 als dem Durchbruchsjahr der Elektromobilität wird sich die Dynamik bei Elektroautos und Plug-in-Hybriden fortsetzen.

## 3. Wirtschaftliche Trends

### 3.1 Wettbewerbsbedingungen

Die ökonomischen Rahmenbedingungen der Automobilwirtschaft insgesamt sind geprägt von einem starken internationalen Wettbewerb, der besonders von den Herstellern, aber auch den weiteren Akteuren in der Wertschöpfungskette getrieben wird und sich im Zuge der Digitalisierung weiter verstärkt (vgl. Kapitel 4). Speziell die nachgelagerte Wertschöpfungsstufe des Kfz-Gewerbes ist gekennzeichnet durch hohe Abhängigkeiten von Automobilherstellern im Rahmen des selektiven Vertriebssystems, durch einen starken Preiswettbewerb und eine langjährige Ertragschwäche 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 Kfz-Händler“, wie schon 2014 von Stefan Bratzel in einem Interview mit der IG Metall auf den Punkt gebracht, bleibt auch in den 2020er Jahren aktuell. Auch in der Studie „Automobilvertrieb 2030“ wird dem Szenario mit der absoluten Systemführerschaft des Herstellers, dem „revolutionären Szenario mit Herstellerdominanz“, die höchste Eintrittswahrscheinlichkeit attestiert (Maier 2019).

Künftig immer bedeutendere Wettbewerbsfaktoren im Umfeld des Kfz-Gewerbes sind der Direktvertrieb der Hersteller, der den vertragsgebundenen Autohäusern zunehmend Potenziale 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-Handel als „sehr hoch“ einzustufen und sie wird durch die Folgen der Corona-Krise nochmals „spürbar verschärft“ (DSV 2020a). Auch bei Kfz-Werkstätten ist die Wettbewerbsintensität als hoch und sich weiter verschärfend einzustufen (DSV 2020b). Im Kfz-Gewerbe insgesamt wird die Konkurrenzintensität als „Verdrängungswettbewerb“ gekennzeichnet (Ifo-Institut 2018). Damit vollzog und vollzieht sich im Kfz-Gewerbe ein Wandel von einer durch eine Vielzahl mittelständischer, inhabergeführter Betriebe geprägten zu einer von großen Autohausgruppen dominierten Branche.

Heute ist der Automobilmarkt in Deutschland ein reifer und weitgehend gesättigter Markt (Maier 2019), der infolge der Corona-Pandemie 2020/21 zurückgegangen ist. Ausnahmen bestätigen die Regel: Beispielsweise wächst das Segment der leichten Nutzfahrzeuge für den Transporter- und Verteilerverkehr aufgrund der starken Zunahme des Onlinehandels („Amazon-Effekt“).

Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass der Verdrängungswettbewerb auf dem deutschen Automobilmarkt in Zukunft weiter an Schärfe zunehmen wird. 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 tendenziell zurück (vgl. Kapitel 2.3.) 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, Fuhrpark-Management-Anbieter und die zahlreich entstandenen Online-Plattformen.

Auch im Werkstattbereich wird der Wettbewerb durch sogenannte Intermediäre befeuert, wie z. B. Versicherungsunternehmen, die sich mit eigenen Werkstattnetzen und digitalen Werkzeugen zwischen Kfz-Betrieb und Kunde drängen. Versicherer bieten beispielsweise 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). Diese Praxis von Versicherungen schlägt vor allem auf das Lack- und Karosseriegeschäft durch, das bisher zu den renditestärkeren Bereichen im Kfz-Gewerbe gehört.

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 führt die Möglichkeit der Preisvergleiche zu deutlichen Preisnachlässen sowohl bei Gebrauchtwagen- wie auch bei Neuwagen. Bezogen auf den Neuwagenmarkt wird der Preiswettbewerb in den „Grundlagen der Automobilwirtschaft“ (Diez et al. 2016), 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.“ (Brachat 2016: 154)

Die Ertragsschwäche mit seit vielen Jahren niedrigen durchschnittlichen Umsatzrenditen im Bereich von 0,2 Prozent (dem Tiefpunkt im Jahr 2008) bis 1,7 Prozent (in den Jahren 2011 und 2016), sowie mageren 1,3 Prozent in den Jahren 2018/19 (vgl. Kapitel 2.3) ist eine Folge des scharfen Preiswettbewerbs und der Wettbewerbssituation im Kfz-Gewerbe.<sup>12</sup> Diese strukturellen Faktoren werden aktuell durch die Corona-Krise mit ihren heftigen Auswirkungen für das Kfz-Gewerbe verstärkt. Nachdem viele Kfz-Betriebe bereits vor der Corona-Krise mit niedrigen Renditen zu kämpfen hatten, verschärft sich die Lage ab 2020 weiter.

„Der Automobilhandel in Deutschland steht massiv unter Druck – nicht erst seit der Coronakrise. Sie wirkt jedoch als Brandbeschleuniger und könnte letztlich zu einem regelrechten Händlersterben führen. Denn die Betriebe kämpfen seit Jahren mit erodierenden Margen und geringen Umsatzrenditen, die in vielen Fällen gerade mal noch zwischen ein und zwei Prozent betragen.“ (Dunker 2020: 44)

Aufgrund der Marktsituation und des scharfen Wettbewerbs gab es seit der Jahrtausendwende viele Insolvenzen in der Branche. Nach 2009, dem Jahr mit den meisten Insolvenzen im Kfz-Gewerbe (mehr als 1.250), gab es in den Folgejahren jeweils eine deutliche Abnahme bis auf unter 600 in den Jahren 2018 und 2019. Auch 2020 gab es trotz wirtschaftlicher Probleme vieler Kfz-Betriebe in der Corona-Krise keinen Anstieg der gemeldeten Insolvenzen, nicht zuletzt wegen der ausgesetzten Insolvenzantragspflicht für zahlungsunfähige Unternehmen.

Der zehnjährige Rückgang bei den Insolvenzen muss jedoch vor dem Hintergrund der bereits bisher erfolgten Konsolidierung gesehen werden: So hat die Zahl der wirtschaftlich und rechtlich selbstständigen Kfz-Handelsunternehmen in den vergangenen Jahren deutlich abgenommen. Während es im Jahr 2000 noch 18.000 selbstständige Autohausunternehmen gab, waren es 2019 nur noch 7.000 und für 2025 wird vom IfA eine weitere Konsolidierung auf 4.500 Unternehmen prognostiziert (Reindl et al. 2020: 74). Die Gründe für diesen Rückgang liegen im weitgehend gesättigten Automobilmarkt, aber vor allem auch in den steigenden Inves-

---

12 Die niedrige Umsatzrendite ist bei manchen Kfz-Betrieben auch Folge von Holdingstrukturen und 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).

titionsanforderungen der Hersteller an ihre Vertragshändler und im allgemein hohen Wettbewerbsdruck in der Branche. In allen Bereichen des Kfz-Gewerbes fachen digitale Plattformen und Online-Portale den Preiswettbewerb an. Die Wachstums- und Expansionsstrategie der großen Automobilhandelsgruppen verschärft den Wettbewerb zusätzlich, wie im Folgenden gezeigt wird.

### **3.2 Netzbereinigung und Konzentrationsprozesse**

Vor dem Hintergrund der Marktentwicklung, des Wettbewerbsumfelds und der Corona-Pandemie ist davon auszugehen, dass der wirtschaftliche Druck auf die Kfz-Betriebe in den nächsten Jahren hoch bleiben wird. Voraussichtlich werden sich demnach die Konsolidierungs- und Konzentrationsprozesse in den nächsten Jahren nicht nur fortsetzen, sondern beschleunigen, wie auch viele der befragten Experten betonten: Vor allem kleinere und mittlere Händler in Großstadtreionen werden zunehmend von großen Autohandelsgruppen verdrängt bzw. übernommen, die den Markt immer stärker dominieren. „Und Corona kommt als Brandbeschleuniger obendrauf“ (Experte).

Das Gewicht der größeren Unternehmensgruppen wird weiterhin wachsen. Die Konsolidierung der Händlernetze und damit der Konzentrationsprozess könnten sich nicht zuletzt auch als Folge der Corona-Krise nochmals verschärfen. Bis 2025 wird eine weitere Verkleinerung der Händlernetze um 20 bis 25 Prozent für möglich gehalten (Automobilwoche spezial 2020: 6). Neben der Übernahme kleinerer Unternehmen könnte es auch bei Autohandelsgruppen mittlerer Größe zu einer Konsolidierung kommen, wie aus Krisenzeiten der Vergangenheit abgeleitet werden kann:

„Unter den ganz großen Autohausunternehmen ist aktuell noch nicht mit gegenseitigen Übernahmen oder Zusammenschlüssen zu rechnen – am Ende des Top-100-Felds, aber auch im Mittelfeld hingegen schon. Dieser Effekt war insbesondere im Nachgang der Finanzkrise 2009 nachvollziehbar.“ (Reindl et al. 2020: 75)

„Im deutschen Automarkt steht eine weitere Händlerkonsolidierung an. Da wird auch unsere Gruppe nach Zukäufen Ausschau halten. ... Wenn Schnäppchenwoche ist und ein Autohaus oder Vertreter günstig auf den Markt kommt, wird die Mutti durchaus zuschlagen.“ (Experte)

„Der Konsolidierungsprozess in der Branche hält weiter an, zum einen im Zuge der herstellergetriebenen Netzbereinigung, zum anderen wegen der Straffung der Filialnetze von Händlergruppen.“ (DSV 2020a: 20)

Zum sich beschleunigenden Konzentrationsprozess trägt auch die Neuordnung der Vertriebsnetze durch die Automobilhersteller bei. Im Zuge der „Netzoptimierung“, wie die veränderte Netzpolitik von Herstellern bezeichnet wird, laufen ihre vertriebspolitischen Strategien darauf hinaus, sich auf der Handels- und Servicestufe mit weniger und größeren Unternehmenseinheiten auseinandersetzen zu müssen. Instrumente einer solchen Netzoptimierung liegen auch in hohen quantitativen und qualitativen Anforderungen und Standards seitens der Hersteller, denen kleinere Kfz-Betriebe kaum nachkommen können.

Alle Fabrikate 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“ (Experte). 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 ihren Werkstätten Gasautos und Elektroautos repariert werden können. Weiterer Druck entsteht durch die Digitalisierung (vgl. Kapitel 4).

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“ (Experte). Vor allem die größeren und leistungsfähigen Automobilhandelsgruppen spielen für die Vertriebskonzepte von Automobilherstellern eine tragende Rolle.

„Die Netzoptimierung ist ein klares Ziel der Hersteller, da laufen viele Aktivitäten im Hintergrund. Für die Hersteller stellt sich die Frage, ob die Vielzahl an Betrieben und Standorten, die in der Vergangenheit aufgebaut wurden, zukünftig noch notwendig und effizient ist.“ (Experte)

„Die Hersteller wollen weniger Ansprechpartner auf der Handelsseite haben, die ihre Vorgaben aber umso besser umsetzen können, um ihre Marke im stationären Bereich optimal zu präsentieren. Ziel ist es, große Unternehmen als Partner zu haben, die die Herstellervorstellungen auch in der Fläche umsetzen können.“ (Experte)

„Nur größere Unternehmenseinheiten auf der Retail-Ebene werden in der Lage sein, die erforderlichen Zukunftsinvestitionen für den Transformationsprozess zu stemmen.“ (Reindl et al. 2020: 7)

Diese „herstellergetriebene Netzbereinigung“ (Experte) ist ein anhaltender Prozess, dessen Ende noch nicht absehbar ist. So gibt es bei Volkswagen seit 2020 neue Händlerverträge, die mit dem Ziel der Netzkonsolidierung abgeschlossen wurden. Allen rund 1.000 Vertriebspartnern in Deutschland kündigte Volkswagen zum 31.03.2020 ordnungsgemäß die Verträge. Mit rund 400 Händlern wurden neue, unbefristete Verträge

abgeschlossen. Zeitlich befristete Verträge wurden mit bis zu 500 Händlern vereinbart, für die restlichen Händler gab es keinen neuen Händlervertrag mehr.

Die Entwicklung der Netzstrukturen der Fabrikate von 2015 bis 2019 zeigt fast durchweg, dass es bei den Vertriebsstützpunkten einen klaren Rückgang gibt und die Anzahl der Servicestützpunkte stagniert oder leicht zurückgeht (vgl. Kfz-Betrieb 50/2020: 166–168) (Tabelle 6). Bei Volkswagen wurden die Vertriebsstützpunkte von 2015 bis 2019 um 26 Prozent verringert und die Servicestützpunkte um 6 Prozent. Die stärksten Einschnitte ins Netz gab es bei den dargestellten Fabrikaten bei Citroen mit –39 und –23 Prozent, die schwächsten im jeweils einstelligen Bereich bei Ford und BMW.

*Tabelle 6: Netzstrukturen ausgewählter Fabrikate (2019 im Vergleich zu 2015)*

Marke	Vertriebsstützpunkte			Servicestützpunkte		
	2015	2019	in %	2015	2019	in %
Audi	475	368	–22,5 %	1.373	1.302	–5,2 %
BMW	535	489	–8,6 %	726	684	–5,8 %
Citroen	655	402	–38,6 %	738	571	–22,6 %
Ford	1.563	1.455	–6,9 %	1.760	1.657	–5,9 %
Mercedes Benz	686	564	–17,8 %	961	912	–5,1 %
Opel	1.247	1.067	–14,4 %	1.647	1.457	–11,5 %
Renault	889	775	–12,8 %	1.125	1.031	–8,4 %
Toyota	499	379	–24,0 %	648	621	–4,2 %
Volkswagen	1.253	924	–26,3 %	1.049	990	–5,6 %

*Quelle: Kfz-Betrieb 50/2020 und Berechnungen IMU Institut*

Trotz der Einschnitte ins Netz gilt die Flächenabdeckung und Aufrechterhaltung einer hohen Distributionsdichte bei den Herstellern durchaus als marktrelevant. In der Konsequenz werden filialisierte Unternehmensgruppen im Kfz-Gewerbe in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Die Vorteile der Unternehmensgruppen gegenüber den kleineren, standortgebundenen Autohäusern sind (Diez 2016: 281):

- größere Auswahl von Neu- und Gebrauchtwagen
- Realisierung von größenbedingten Kostenvorteilen durch Zentralisierung (z. B. IT, Versicherungen, Financial Services, Controlling etc.)
- bessere Möglichkeiten zur Spezialisierung
- professionelleres Gebrauchtwagenmanagement durch aktiven Zukauf
- 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 manche kleinere spezialisierte Werkstatt ihren Platz in der Nische absichern kann, werden aber auch viele kleine bis mittlere Betriebe vor große Herausforderungen gestellt und „um ihren Platz kämpfen müssen“ (Experte). Stattdessen bestimmen mehr und mehr die großen Autohandelsgruppen, insbesondere die Mega-Dealer mit Milliardenumsätzen, den deutschen Autohandel.

Eines der Ergebnisse der Neuordnung der Vertriebsnetze und des Konzentrationsprozesses im Kfz-Gewerbe ist das starke Wachstum der großen Autohandelsgruppen. Viele dieser Unternehmensgruppen übernehmen bereits seit Jahren immer wieder zuvor eigenständige Autohäuser. „Insbesondere ist die Übernahmebereitschaft der großen Top-20-Handelsgruppen ungebrochen“ (Reindl et al. 2020: 7). Dieses Wachstum der Autohandelsgruppen durch Zukäufe wird sich – so erwarten es auch die befragten Experten – in den 2020er Jahren weiter fortsetzen bzw. als Folge der Corona-Krise beschleunigen.

Die größte Autohandelsgruppe Deutschlands ist laut der vom IfA erstellten Top-100-Automobilhändlergruppen-Studie 2020 die AVAG Holding SE mit Sitz in Augsburg (Reindl et al. 2020). In einer ähnlichen Größenordnung liegt die Emil Frey Gruppe Deutschland (Stuttgart), die im Ranking jedoch aufgrund fehlender Daten nicht enthalten ist. Die Top-10 nach Mitarbeitern setzt sich aus diesen Unternehmensgruppen zusammen: AVAG, Senger, Feser-Graf, Gottfried Schulz, Autohaus Wolfsburg, Scherer, Hahn, AHG, Weller, Sternauto.

Die Mitarbeiterzahl bei den Top-100 liegt 2019 in Summe bei 86.500. Dieses Ranking der größten Arbeitgeber im deutschen Kfz-Gewerbe wird von AVAG mit knapp 6.500 Mitarbeiter angeführt, 2015 waren es noch 4.000. Während 2015 in 19 Unternehmensgruppen der Top-100 jeweils mehr als 1.000 Mitarbeiter tätig waren, sind es im neuesten Ranking bereits 33 – ein klares Indiz für das starke Wachstum und die Expansion der großen Autohandelsgruppen, das sich auch im mittelfristigen Vergleich der Daten zu Umsatzerlösen und Fahrzeugabsatz widerspiegelt. Gleichzeitig liegen auch im kurzfristigen Vergleich zwischen 2019 und 2018 die Steigerungsraten der großen Autohandelsgruppen bei Indikatoren wie



Neuwagenabsatz, Gebrauchtwagenabsatz, Umsatz und Beschäftigung über den Gesamtbranchentrends.

„Sowohl beim Absatz als auch beim Umsatz können die Top-100-Automobilhändlergruppen teils kräftig zulegen – und sie legen wesentlich stärker zu als die Gesamtbranche. Betrachtet man die Konsolidierungstendenzen in der Branche sowie insbesondere die Übernahmbereitschaft der großen Top-20-Handelsgruppen, so ist in vielen Fällen weiter von einer hohen Dynamik im Jahr 2019 auszugehen.“ (Reindl et al. 2020: 74)

Der Konsolidierungsprozess im Kfz-Gewerbe hält nicht nur weiter an, er wird sich infolge der Corona-Krise aller Voraussicht nach sogar beschleunigen und eine neue Qualität gewinnen. Während sich die Unternehmenskonsolidierung fortsetzt, wird bei den Autohausgruppen gleichzeitig ein stärkerer Fokus auf die Standortkonsolidierung gerichtet. Vor allem der Vertragshandel könnte sich vermehrt aus der Fläche zurückziehen. Insbesondere kleinere Standorte, Standorte mit überlappenden Einzugsbereichen und Standorte in einer suboptimalen Lage, aber auch „Standorte, die vergoldet werden können“ (Experte) werden von den Unternehmenszentralen auf den Prüfstand gestellt.

„In den nächsten Jahren wird es auf eine Bereinigung bei den Standorten hinauslaufen. Vor allem bei den Autohausgruppen, aber auch beim Eigenretail der Hersteller wird der eine oder andere Standort wegfallen.“ (Experte)

„Vieles, was von den Herstellern an Invest gefordert wird, kann in kleineren Einheiten nicht mehr erfüllt werden. Die Konzentration bei den Unternehmen wird weitergehen, aber auch auf Standortebene wird es zur Bereinigung und zur Schließung von Standorten kommen.“ (Experte)

„Wie bisher werden Betriebe und Standorte von Unternehmen übernommen. Damit wird die Anzahl der Betriebe weiter runtergehen. Künftig wird es aber auch viel stärker an die Standorte gehen. Da wird es zur Bündelung und zur Zentralisierung kommen.“ (Experte)

Im automobilen Servicemarkt können die Anbieter in zwei Obergruppen unterteilt werden: Der gebundene Markt mit den fabrikatsabhängigen Autohäusern (s. o.) und der freie Markt mit Kfz-Betrieben ohne einen Vertrag mit einem Automobilhersteller oder -importeur. Im freien Markt stellt sich der Konsolidierungsprozess anders als bei den fabrikatsabhängigen Autohäusern dar.

Im Gegensatz zur schrumpfenden Betriebsanzahl im gebundenen Markt ist diese im freien Markt tendenziell gestiegen. Für diese Entwicklung ist in erster Linie ein Wechsel von vielen aus den Netzen der Hersteller ausgeschiedenen Markenwerkstätten in den freien Markt, der den Rückgang bei den freien Werkstätten überkompensiert hat. Jedoch ist künftig auch bei den Serviceanbietern des freien Markts eine Konsolidierung zu erwarten: „Vor allem kleinere freie Werkstätten werden die hohen Investitionen in teure Diagnosegeräte sowie die Personalqualifikation

nicht aufbringen bzw. erwirtschaften können und daher aus dem Markt ausscheiden“ (Hecker et al. 2017: 21). Demnach ist auch bei den freien Werkstätten ein Bereinigungsprozess zu erwarten.

Viele freie Werkstätten agieren nicht für sich allein am Markt, sondern sind Mitglied eines Werkstattsystems der Teileindustrie/des Teilehandels, wie Bosch Car Service, 1a Autoservice, Autofit und viele weitere. Solchen Full-Service- oder Detail-Systemen gehören rund 75 Prozent der freien Kfz-Betreiber an. „Nur noch ein Viertel der freien Werkstätten können also als ‚gänzlich freie‘ Betriebe bezeichnet werden, die über gar keine Systemanbindung verfügen“ (Hecker et al. 2017: 22). Die Werkstattssysteme versorgen ihre Partner in der Regel mit allem, was eine professionelle Werkstatt benötigt: EDV-System, Dealer-Management-Software, Marketing-Unterstützung und technische Schulungen sind Standard.

Weitere bedeutende Unternehmen im Service und Ersatzteilemarkt sind ATU als die mit rund 570 Filialen größte Werkstattkette in Deutschland<sup>13</sup> und der Reparaturschnelldienst Pitstop mit 300 Filialen. Darüber hinaus zählt der Automobilzulieferer Bosch mit dem Werkstattkonzept Bosch Car Service als Partner zahlreicher freier Werkstätten zu den „bedeutenden Unternehmen“ im Servicegeschäft (DSV 2020b). Wie im Pkw-Bereich gibt es auch im Lkw-Bereich verschiedene Anbieter von Werkstattkonzepten, beispielsweise Alltrucks als europaweites Full-Service-Werkstattnetz für Nutzfahrzeuge.

### 3.3 Trends in Vertrieb und Service

Welche Trends werden in den nächsten Jahren die Entwicklung des Kfz-Gewerbes prägen? Trends, die für die wirtschaftliche Weiterentwicklung im Automobilhandel und im Aftersales-Bereich relevant sind, werden im Folgenden auf Basis der Expertengespräche und verschiedener Studien (insbesondere des IfA) zusammengefasst. Die beiden Megatrends Digitalisierung und alternative Antriebstechnologien, die als „Technology Push“ den größten Veränderungsdruck ausüben (Maier 2020: 22), werden in eigenen Kapiteln differenziert betrachtet (vgl. Kapitel 4 und 5).

Für den Automobilhandel der Zukunft sind folgende Trends hervorzuheben (vgl. Maier 2019; Reindl 2018; Diez 2016):

- Fortsetzung des Konsolidierungsprozesses im Automobilhandel
- zunehmende Bedeutung von Autohandelsgruppen
- weitere Ausbreitung des Mehrmarkenhandels

---

<sup>13</sup> ATU wurde Ende 2016 von der europaweit agierenden französischen Mobivia-Gruppe übernommen.

- zunehmende Bedeutung internetbasierter Verkaufsmodelle (Online-Vertrieb, Omnichannel-Management)
- Einführung des Agenturmodells, zunächst für den Vertrieb von Elektroautos
- steigende Bedeutung des Direktvertriebs durch die Hersteller
- Ausbau der Marketing- bzw. Systemführerschaft der Hersteller
- Datenmanagement und effizientes Kundenbeziehungsmanagement
- Car-IT (Fahrerassistenzsysteme, Vernetzung, Internet-Plattformen) verändert die Kundenbeziehung.
- innovative Mobilitätskonzepte und neue Geschäftsmodelle (wie beispielsweise Auto-Abo, Car-Sharing, Händler als Mobility-Provider)

Auch das Aftersales-Geschäft befindet sich in einem fortlaufenden Wandel. Das Servicegeschäft der Zukunft wird von folgenden Trends bestimmt (vgl. IfA 2020; Wagner, Gruber 2019; Hecker et al. 2017):

- technologischer Wandel beim Automobil – besonders relevant im Hinblick auf den Aftersales ist der „Technology Push“ durch Digitalisierung und Connected Cars (Assistenzsysteme, automatisiertes Fahren) sowie alternative Antriebskonzepte (Elektromobilität)
- Digitalisierung der Kundeninteraktion und der internen Prozesse (Effizienzsteigerung innerbetrieblicher Abläufe)
- Datenhoheit (Fahrzeugdaten, Kundendaten) wird zum zentralen Erfolgsfaktor
- wachsende Bedeutung von digitalen Plattformen, die den Markt steuern, und von „Intermediären“, die sich zwischen Werkstatt und Kunden schieben (Leasing- und Fuhrparkmanagementgesellschaften, Schadenssteuerer im Unfallreparaturmarkt, Online-Werkstattportale)
- rückläufiges Marktvolumen im Werkstattgeschäft, aufgrund von Faktoren wie: verlängerte Wartungsintervalle und steigende Fahrzeugqualität, rückläufige Anzahl der Verkehrsunfälle (automatisiertes Fahren), geringeres Wartungs- und Reparaturaufkommen von Elektroautos
- 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)
- Verschärfung der Wettbewerbssituation – von „friedlicher Koexistenz“ zum Verdrängungswettbewerb: intensiver Wettbewerb zwischen herstellergebundenen Anbietern (Vertragswerkstätten) und nicht herstellergebundenen Anbietern wie freien Werkstätten, Werkstattketten und Spezialisten (Reifendienste, Karosserie- und Lackierbetriebe, Glasfachbetriebe)

## 4. Digitalisierung

Das Kfz-Gewerbe und das klassische Geschäftsmodell von Autohäusern sind von der digitalen Transformation sehr stark betroffen. Digitalisierung ist ein vielschichtiger Prozess, der auf alle Bereiche von Kfz-Betrieben ausstrahlt und Anpassungen wie auch grundlegende Veränderungen erzwingt. Und wie so vieles beschleunigt die Corona-Pandemie auch die Digitalisierung, die nun auch im Kfz-Gewerbe weiter Fahrt aufnimmt. „Der Online-Vertrieb wurde durch den Corona-Lockdown immens beschleunigt“ (Experte) und „Bei uns war Corona ein heftiger Denkanstoß in Richtung Digitalisierung“ (Experte).<sup>14</sup> Der (auch ohne die Corona-Pandemie forcierte) „Transformationsdruck in Richtung einer digitalen Welt“ bezieht sich auf drei Dimensionen (IfA 2020):

- Digitalisierung der Kundeninteraktion
- Digitalisierung der Leistungserstellung bzw. der internen Prozesse
- Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen

„Für die an der Kundenschnittstelle agierenden Autohäuser lassen sich digitale Technologien identifizieren, die Potenziale zur Effizienzsteigerung interner wie externer Prozesse aufweisen. Zusätzlich ist den Digitalisierungsbestrebungen der Kunden innerhalb der Interaktion mit ihrem Autohaus Rechnung zu tragen. Trotz des akuten Handlungsdrucks zeigt sich branchenweit ein heterogenes Bild im Einsatz digitaler Medien. Einzelne Betriebe positionieren sich als digitale Vorreiter, andere verzichten nahezu komplett auf den Einsatz digitaler Elemente.“ (IfA 2020: 1)

### 4.1 Digitale Plattformen

Die digitale Transformation gilt als größte Herausforderung für das Kfz-Gewerbe in den 2020er Jahren – hier sind sich die befragten Experten wie auch die Fachliteratur weitgehend einig. Mit der Digitalisierung verschärft sich der Strukturwandel im Kfz-Gewerbe und in der Folge wird sich auch die Unternehmenslandschaft weiter verändern. Beispielsweise stellt das Internet sowohl im Gebrauchtwagen- wie auch im Neuwagengeschäft eine hohe Transparenz her. Es gibt immer mehr Akteure der Plattformökonomie, die mit neuen Geschäftsmodellen für eine höhere Preistransparenz im Handel mit Autos, Ersatzteilen und Zubehör wie auch im Werkstattgeschäft sorgen und damit die Preisgestaltung und das Kaufverhalten stark beeinflussen.

---

<sup>14</sup> Jedoch erklären beim Branchenindex Digitalisierung die Mehrzahl der Autohäuser und Servicebetriebe, „dass die Corona-Pandemie keinen Einfluss auf digitale Themen im eigenen Unternehmen hat“ (Kfz-Betrieb 3–4/2021: 11) – der Digitalisierungsschub hielt sich laut dieser Befragung also in Grenzen.

Gleichzeitig übernehmen digitale Wettbewerber – wie mobile.de, AutoScout24, autohaus24, MeinAuto.de, heycar im Verkauf und wie Autobutler, fairgarage, kfzteile24 im Aftersales – bereits seit längerem Teile der Leistungsprozesse und damit den Kundenkontakt. Ebenso sind Plattformen wie Wirkaufendeinauto.de, Vehiculum und JuhuAuto in ihren Segmenten durchaus erfolgreich. Heute gibt es damit eine Vielzahl neuer Player, die das „quasi-“Duopol von AutoScout24 und mobile.de in den letzten Jahren aufgebrochen haben.

Bereits 2016 ging die Mehrheit der Kfz-Betriebe davon aus, dass der stationäre Handel aufgrund der Digitalisierung an Bedeutung verliert. Laut einer Befragung prognostizierten drei Viertel der Kfz-Betriebe, dass die Betreiber von Fahrzeugportalen dem klassischen Handel Geschäft wegnehmen (Dispan 2017). 2020 spitzte einer der befragten Experten die Thematik Plattformökonomie zu:

„Die größte Herausforderung für Autohäuser ist es, zu überleben! Warum? Weil wir uns mitten in Zeiten der Disruption zur Plattformökonomie befinden. Und gerade in der Autobranche verbreiten sich Plattformen rasant und gewinnen immer mehr Marktmacht.“ (Experte)

Digitale Plattformen erobern zunehmend den Markt und werden zur größten Herausforderung für den stationären Autohandel. Früher erfolgte der Kauf eines Pkw ganz klassisch im Autohaus und in der analogen Welt. Heute setzen sich digitale Plattformen als neue Akteure zwischen das Autohaus und den Endkunden, mit dem Ziel die Kundenschnittstelle besetzen. Ein befragter Experte aus dem Bereich Digitalisierung formuliert zugespitzt: „Das ist der Tod der Autohäuser und das haben bisher die wenigsten kapiert“ (Experte). Demnach erobern neue, disruptive Geschäftsmodelle die Automärkte. Zu den Disruptoren sind die neuen Plattformanbieter und digitalen Start-ups zu zählen, aber auch die etablierten Hersteller, die mit eigenen Plattformen zur Kundenschnittstelle drängen. Der Digitalisierungsexperte bringt die Risiken und Herausforderungen für das klassische Geschäftsmodell im Kfz-Gewerbe weiter auf den Punkt:

„Meine größte Sorge für das Kfz-Gewerbe ist, dass es die klassischen Autohäuser in zehn Jahren nicht mehr gibt. ... Jedes Autohaus muss sich neu erfinden, wenn es am Markt bestehen bleiben will. Im Vertrieb ist eine hohe Transparenz entstanden, die das Geschäft erschwert und die Preise kaputt macht. Im Aftersales gibt es bisher weniger Transparenz. Diese Intransparenz sichert uns noch die Bruttoerträge, aber auch das wird sich ändern. Auch beim Aftersales wird es in den nächsten Jahren einen Umbruch durch Plattformen geben. Und wenn die Plattformen marktbeherrschend sind, wird die Marge für das Autohaus nochmals deutlich kleiner.“ (Experte)

Das klassische Geschäftsmodell von Kfz-Betrieben stehe demnach zur Debatte. Um nicht am „verlängerten Arm der Disruptoren zu verhungern“ (Experte), müsse das Kfz-Gewerbe eigene, neue Konzepte entwickeln

und daraus ein tragfähiges Geschäftsmodell gestalten. Ein solches Geschäftsmodell für Kfz-Betriebe besteht im Wesentlichen darin, die Kundenschnittstelle selbst zu besetzen.

Hierfür muss die Kundenbindung sehr stark in den Fokus rücken, basierend auf Kundendaten in hoher Qualität. Bisher sei, so ein Experte, die Kundendatenstruktur von Autohäusern meist nur rudimentär vorhanden und nicht verknüpft. Wie von den digitalen Plattformen vorgemacht gelte es, die Kundendaten systematisch, tief und zielgerichtet zu nutzen. Damit kann ein Grundstein für Kundenbindung und die Besetzung der Kundenschnittstelle auf den verschiedenen Kanälen entlang der gesamten Customer Journey gelegt werden (wie im Kapitel zum Omnichannel-Vertrieb vertieft wird).

Ein neutraler Anlaufpunkt für Fragen rund um die Digitalisierung ist die vom ZDK mitinitiierte Plattform Diserva, die kostenfrei genutzt werden kann. Unter dem Motto „Finden!“ hilft Diserva bei der Suche nach digitalen Tools und geeigneter Software. Auf [www.diserva.de](http://www.diserva.de) finden Kfz-Betriebe über 700 praxisorientierte Bausteine für ihre Digitalstrategie vom Internetportal über Plug-ins für die Webseite bis hin zu umfassenden Kommunikationslösungen. Zudem wird ein Digitalcheck für Autohäuser und Kfz-Werkstätten angeboten inklusive Vergleichsmöglichkeit mit über 1.000 Betrieben des Kfz-Handels und -Services.

In diesem ersten Teil des Kapitels zur Digitalisierung wurde gezeigt, dass die Plattformökonomie alle Bereiche von Kfz-Betrieben betrifft und mit einschneidenden Herausforderungen einhergeht. Sie ist aber nur eine von vielen Facetten der digitalen Transformation. Im Folgenden wird das im Kfz-Gewerbe noch oftmals unterschätzte Thema Digitalisierungsstrategie beleuchtet, bevor Handel und Service differenziert betrachtet werden.

## 4.2 Strategie

Bei der Digitalisierung gibt es im Kfz-Gewerbe offensichtlich ein Strategiedefizit: viele Unternehmen scheinen sich mit digitalen Themen grundsätzlich schwerzutun, so ein aktuelles Ergebnis des Branchenindex Digitalisierung (Kfz-Betrieb 3–4/2021: 11). Demnach planen die wenigsten Betriebe ihre digitalen Projekte auf der Basis einer fixierten Strategie mit definierten Zielen – nur zehn Prozent der Autohäuser und vier Prozent der Servicebetriebe gehen laut Branchenindex Digitalisierung vom Januar 2021 so vor. 42 Prozent der Autohäuser und 30 Prozent der Servicebetriebe planen ihre digitalen Projekte entweder grob oder setzen sie ad hoc im laufenden Betrieb um. Keine konkrete Planung digitaler Projekte gibt

es in den restlichen 49 Prozent der Autohäuser und 67 Prozent der Servicebetriebe. Immerhin geht der Trend im Vergleich zur Befragung 2020 etwas stärker in Richtung Digitalstrategie und Umsetzung digitaler Projekte.

In der Breite der Branche ist Digitalisierung von den Herstellern getrieben, die ihre Vertragshändler mit ihren ureigenen Instrumenten zu entsprechenden Schritten drängen (Experte). Nur wenige Vorreiter unter den Kfz-Betrieben gingen die Digitalisierung bereits frühzeitig und aus eigener Motivation strategisch an und haben sie seither forciert. „In der Breite liegt ein Großteil der Wegstrecke noch vor den Betrieben“, so einer der befragten Experten aus dem Kfz-Gewerbe.

Die vertragsgebundenen Autohäuser haben gegenüber den freien Werkstätten einen Vorsprung bei der strategischen Herangehensweise wie auch bei der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen. Anfang 2020 – also vor der Corona-Pandemie – waren die wichtigsten Digitalisierungsmaßnahmen für die Markenbetriebe die Online-Terminvereinbarung, die bereits von 67 Prozent umgesetzt oder für 2020 geplant wurde, die digitale Rechnungsstellung (52 %) und die Einführung eines Leadmanagement-Systems (48 %) (Kfz-Betrieb 3–4/2020: 15). Bei den Servicebetrieben lag die digitale Rechnungsstellung mit 36 Prozent vorne, gefolgt von Online-Terminvereinbarung (23 %) und Ersatzteil-/Reifenshop (21 %).

*Tabelle 7: Strategie für Transformationsherausforderungen: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt*

	<b>Inwiefern stimmen Sie der folgenden Aussage zu: In meinem Betrieb gibt es eine konkrete Strategie, die langfristige Herausforderungen (Digitalisierung, Energie- und Mobilitätswende ...) berücksichtigt und den Betrieb fit für die Zukunft machen soll.</b>		
	<b>stimme (eher) zu</b>	<b>stimme (eher) nicht zu</b>	<b>weiß nicht</b>
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	45,2 %	35,1 %	19,7 %
Beschäftigte insgesamt	51,4 %	34,2 %	14,5 %

*Quelle: Beschäftigtenbefragung 2020 der IG Metall*

Den Eindruck mangelhafter strategischer Ausrichtung teilen die Beschäftigten, wie die Beschäftigtenbefragung 2020 der IG Metall zeigt (Tabelle

7). Danach gefragt, ob sie der Aussage zustimmen, dass es in ihrem Betrieb eine konkrete Strategie für die langfristigen Herausforderungen (wie z. B. Digitalisierung) gibt, stimmen im Kfz-Gewerbe nur 13 Prozent „zu“ und 32 Prozent „eher zu“.<sup>15</sup> Branchenübergreifend haben etwas mehr Beschäftigte „zugestimmt“ (16 %) oder „eher zugestimmt“ (36 %). Im Kfz-Gewerbe beklagen die Beschäftigten also häufiger als in anderen Branchen im Bereich der IG Metall eine Strategielosigkeit der Arbeitgeber (IG Metall 2020). Und auch der ZDK ermittelte in einer Umfrage unter gut 850 Kfz-Betrieben 2019, dass nur zwölf Prozent der Betriebe über eine digitale Strategie verfügen.

„Nur zwölf Prozent der Betriebe verfügen über eine digitale Strategie. Zwar ist 78 Prozent bewusst, dass neue oder erweiterte Geschäftsmodelle wichtig oder sogar überlebenswichtig sind, allerdings haben sich erst 20 Prozent mit diesem Thema auseinandergesetzt.“ (ZDK 2020: 13)

Umfassend angelegte Digitalisierungsstrategien sollten sich auf alle drei Dimensionen (Kundeninteraktion, Leistungserstellung, Produkte/Dienstleistungen) beziehen und daraus ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell generieren. Über diese drei Dimensionen hinaus sollte eine nachhaltige Digitalisierungsstrategie als vierte Säule die Beteiligung der Beschäftigten und der Betriebsräte sowie die Gestaltung der digitalen Transformation durch aktives Change Management und Qualifizierung enthalten (Dispan 2021).

Gerade die Beteiligung von Betriebsräten und Beschäftigten ist für den Erfolg der digitalen Transformation entscheidend, nicht zuletzt weil Digitalisierung keine rein technische Angelegenheit ist. Neben digitalen Technologien und Software-Systemen als technischen Befähigern („Technical Enablers“) sind für die Umsetzung der internen Digitalisierung die „Non-technical Enablers“ wie Change Management und Unternehmenskultur entscheidend.

Ein ganzheitlicher Gestaltungsansatz und ein Digitalisierungsverständnis sind erforderlich, die gleichermaßen die technologischen, organisatorischen und arbeitsbezogenen Dimensionen eines Unternehmensprozesses mit ihren engen Wechselwirkungen in den Blick nehmen und diesen als sozio-technisches System begreifen (Hirsch-Kreinsen et al. 2018). Von der Prämisse ausgehend, dass Digitalisierung gestaltbar ist, ergibt sich ein „Handlungsauftrag für Interessenvertretungen, diese Entwicklung nach Kräften zu beeinflussen und zu prägen, um die Chancen für die Beschäftigten so gut wie möglich zu verbessern, sei es mit Blick auf die

---

<sup>15</sup> Aus dem Kfz-Gewerbe haben insgesamt 3.950 Beschäftigte diese Frage beantwortet, unter allen befragten Beschäftigten lag die Zahl der Antwortenden bei 224.461.



Handlungsautonomie oder mit Blick auf Qualifizierungs- und Entwicklungspotenziale“ (Falkenberg et al. 2020: 14).

Auch IMU-Studien mit zahlreichen Expertengesprächen im Maschinenbau und anderen Branchen bestätigen, dass die digitale Transformation ohne eine beteiligungsorientierte und partizipative Unternehmenskultur kaum erfolgreich gestaltet werden kann (Dispan, Schwarz-Kocher 2018; Dispan 2020). Zum erforderlichen Change Management gehört auch, dass Betriebsräte von Beginn an eingebunden sind und dass Mitarbeiter vorbereitet und befähigt werden, um die Anforderungen der Digitalisierung meistern zu können.

### 4.3 Autohandel

Infolge der digitalen Transformation ist eine tiefgreifende Veränderung der Vertriebslandschaft in der Automobilwirtschaft zu erwarten. Online-Handel, Omnichannel-Konzepte<sup>16</sup>, Direktvertrieb und Agenturmodell sind Themen, die sich auf das Kfz-Gewerbe stark auswirken. Bereits in den letzten Jahren haben die Digitalisierung und der Strukturwandel im Autohandel an Fahrt aufgenommen. Zunehmend wird deutlich, dass das klassische Geschäftsmodell von Autohäusern, der stationäre Autohandel, nicht mehr ausreicht. Um zukunftsfähig zu werden, muss er um digitale Elemente ergänzt werden – es geht um die Etablierung von phygitalen Geschäftsmodellen als einer Kombination aus physischen und digitalen Kanälen. Das Tempo in Richtung eines solchen Omnichannel-Vertriebs wurde durch die Corona-Pandemie mit dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020 nochmals deutlich beschleunigt.

„Der Handel befindet sich derzeit im größten Umbruch seiner Geschichte. ... Natürlich wird alles digitaler im Handel der Zukunft, auch weil die Kunden heutzutage bereits so viel wie die Verkäufer über die Fahrzeuge wissen, wenn sie in die Autohäuser kommen. Da muss man seine Herangehensweise als Händler anpassen.“ (Klaus Hungerland, Vorstand Gottfried-Schultz-Gruppe, beim IfA-Brangipfel am 14.10.2020)

Eine besondere Variante einer großen Autohausgruppe ist das Online-Autohaus als Teil der Digitalstrategie der Emil-Frey-Gruppe. Der Fahrzeugbestand der 75 Filialen ist in diesem 2020 „eröffneten“ digitalen Autohaus – das bereits als 76. Filiale bezeichnet wird – gebündelt. Dort werden hauptsächlich junge Gebrauchte angeboten, aber es besteht auch die Möglichkeit, einen Neuwagen zu konfigurieren.

---

<sup>16</sup> Omnichannel ist ein kanalübergreifendes Geschäftsmodell. Solche Omnichannel-Konzepte integrieren den stationären Vertrieb (offline) und digitale Kanäle (online), um ein nahtloses und einheitliches Kundenerleben zu bieten.

Die Bedeutung des Internets steigt aus Käuferperspektive immer mehr an. 2020 nutzten laut DAT-Report unter den Neuwagenkäufern 90 Prozent das Internet bei ihrer Kaufentscheidung, bei den Gebrauchtwagenkäufern 89 Prozent – mit zunehmender Tendenz und je jünger die Käufer, desto ausgeprägter. Als Informationsquellen im Onlinebereich spielen für Neuwagenkäufer die Hersteller-Webseite (64 %), Online-Verkaufsplattformen/Neuwagen-Portale (58 %) und der Fahrzeugkonfigurator des Herstellers (53 %) die größte Rolle, gefolgt von der Händler-Webseite (48 %).

Für Gebrauchtwagenkäufer sind Online-Verkaufsplattformen (79 %), Suchmaschinen (46 %) und die Händler-Webseite (35 %) die wichtigsten Informationsquellen (DAT 2021). Die Informationsphase der Kunden findet demnach weit überwiegend online statt. „Oftmals kommt der Kunde mit einem online konfigurierten Pkw ins Autohaus und holt quasi nur noch das Angebot ein“ (Experte). Und waren die Kunden früher im Durchschnitt fünfmal im Autohaus, bevor sie ein Auto kauften, sind sie es heute nur noch zweimal. Jedem vierten Käufer beim Markenhändler reicht zur Festlegung der Kaufentscheidung ein Besuch aus. Fünf Prozent der Neuwagenkunden wickeln den Kauf komplett online ab (Maier, Fuhr 2020).

Die „Customer Journey“, also die Zyklen, die ein Kunde auf seiner Kundenreise 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. Das heißt jedoch nicht, dass „dem Online-Vertrieb die alleinige Zukunft gehört und das klassische Autohaus ausgedient hat“ (Maier, Fuhr 2020: 5). Für die Unternehmen geht es aber darum, die Weichen stärker in Richtung virtueller Kundenkontakt und digitaler Vertrieb zu stellen sowie dabei auch neue Mobilitätsangebote (wie Auto-Abos) aufzugreifen.

Das Zauberwort für die Customer Journey heißt Omnichannel-Struktur. Für die Kfz-Betriebe bedeutet dies, dass die Online- und Offline-Medien gleichzeitig beherrscht werden müssen und damit alle Kontaktpunkte zu besetzen (und vernetzen), die die unterschiedlichen Kundentypen während ihrer Customer Journey durchlaufen.<sup>17</sup> Dazu einige zusammenfassende Erkenntnisse aus der Digitalstudie 2020 und aus einem Experteninterview:

„Die Umsetzung einer Omni-Kanalstruktur zwingt die Autohausunternehmen zu einem parallelen und aufeinander abgestimmten Einsatz zahlreicher Medien – online wie offline.“ (Maier, Fuhr 2020: 11)

„Besetzen Autohausunternehmen die vom Kunden präferierten Kanäle nicht, entsteht ein Bruch zwischen den Kontaktpunkten und den potenziellen Kunden – die

---

<sup>17</sup> Ein praxisnaher Leitfaden für die Gestaltung des Omnichannel-Vertriebs im Fahrzeugkauf- und Werkstattprozess liegt als „Digitalstudie 2020“ der Zeitschrift Autohaus in Kooperation mit dem TÜV Nord und dem IfA vor (Maier, Fuhr 2020).

Autohäuser erreichen so die Kunden nicht, umgekehrt finden die Kunden den Weg in die Autohausunternehmen nicht.“ (ebd.: 14)

„Entscheidend ist nun der richtige Einsatz der richtigen Medien zum richtigen Zeitpunkt innerhalb der Kundenreise.“ (ebd.: 42)

„Ziel sollte es sein, online auf sich aufmerksam zu machen, die Leads zu qualifizieren und in ein persönliches Gespräch in das Autohaus zu lenken. Es gilt somit, Kunden online zu akquirieren und offline zu überzeugen und an das Haus zu binden.“ (ebd.: 63)

„Die Customer Journey muss ganzheitlich betrachtet werden. Als Autohaus müssen sie in jedem Prozessschritt der Customer Journey im Mindset des Kunden auftauchen. ... Für wirklich jeden Abschnitt der Customer Journey müssen wir Antworten haben, und zwar auf allen Kanälen, völlig egal ob analog oder digital, Hauptsache eine Antwort. Zu jedem Zeitpunkt auf dieser Reise muss der Kunde an unser Autohaus denken – dann haben wir es geschafft.“ (Experte)

Im Rahmen der Digitalstudie 2020 wurden auch die Kundenwünsche nach digitalen Angeboten im Fahrzeugkauf- und im Serviceprozess erhoben. Bei Neuwagenkunden steht beim nächsten Autokauf der Einsatz von Fahrzeugkonfiguratoren an erster Stelle (54 %), gefolgt von Online-Terminvereinbarung (34 %) und Fahrzeugbörsen/Vermittlerplattformen (24 %). Bei Gebrauchtwagen liegen die Kundenwünsche nach Börsen/Plattformen (48 %) vor den Online-Gebrauchtwagenbewertungen (39 %) und der Online-Terminvereinbarung (35 %).

Auch digitale Lösungen zur Videoberatung und Leadqualifizierung sind Bausteine für den Ausbau der Online-Kanäle. So haben manche Autohäuser mit der Online-Videoberatung – insbesondere im Großkundenbereich mit Fuhrparkmanagern – bereits gute Erfahrungen gemacht. Im Rahmen des Omnichannel-Vertriebs gilt es für Autohäuser, diese und viele weitere digitale Elemente entlang der Customer Journey bedarfsgerecht und kundenorientiert aufzugreifen und umzusetzen.<sup>18</sup>

Alles in allem spricht vieles für eine duale Strategie im Automobilvertrieb, für eine Kombination von Online- und Offline-Vertrieb mittels Omnichannel-Konzepten, mit denen Autohäuser ihre Stärken im stationären Handel mit digitalen Elementen verknüpfen (Diez, Maier 2017). Jedoch wird auch der reine Online-Vertrieb zunehmend eine Rolle spielen. Die Prognosen zur künftigen Bedeutung des Online-Vertriebs variieren zwischen 15 und 30 Prozent der Privatkunden, die 2025 ihren Neuwagen online kaufen könnten (Maier 2019: 51). Damit wird der Online-Vertrieb für weitere neue Akteure der Plattformökonomie interessant, wie das IfA in der Broschüre „Wissen kompakt – Digitalisierung im Autohandel“ auf den Punkt bringt:

---

<sup>18</sup> Einen umfassenden Überblick über digitale Anwendungen für den Automobilhandel entlang der Customer Journey gibt das von transformationswissen-BW veröffentlichte, frei verfügbare „Wissen kompakt – Digitalisierung im Autohandel“ (IfA 2020).

„Während den Online-Fahrzeuggesellschaften – bspw. mobile.de und autoscout24.de – eine Vermittlerrolle zwischen Anbieter- und Nachfrageseite zuzuschreiben ist, fassen zunehmend neue Konzepte Fuß, die eine digitale Darstellung des gesamten Kaufprozesses – von der Kontaktaufnahme bis zum verbindlichen Kauf und zur Bezahlung des Fahrzeugs – umsetzen. Häufig werden die Fahrzeuge solcher Anbieter in Verbindung mit Finanzdienstleistungsprodukten angeboten. Dazu zählt vor allem die zeitliche Überlassung von Fahrzeugen, beispielsweise im Rahmen von Leasingverträgen (z. B. sixt-neuwagen.de) oder mithilfe von Fahrzeug-Abo-Modellen (z. B. cluno.de).“ (IfA 2020: 7)

Neben den Plattformen und Online-Anbietern treiben vor allem die Hersteller den Online-Vertrieb voran und setzen sich entsprechende Ziele, wie z. B. für 2025 einen Absatz von 25 Prozent der Pkw über Online-Kanäle. Exklusiv von Herstellern betriebene Online-Shops über die gesamte Verkaufsstrecke wie der von Tesla bleiben die Ausnahme. Zumindest in Deutschland, in anderen Ländern experimentieren Hersteller durchaus mit verschiedenen Formen des Direktvertriebs. Ziele sind ein größerer Einfluss auf die Preisgestaltung bis hin zum Festpreis und die Hoheit über die Kunden- und Fahrzeugdaten. Bisher beabsichtigen die meisten Hersteller, beim Online-Vertrieb in Deutschland nicht am Kfz-Gewerbe vorbei zu agieren, sondern mit den fabrikatsgebundenen Autohäusern zusammenzuarbeiten.

„Das Schreckgespenst digitaler Direktvertrieb scheint für einen Großteil der Hersteller und Importeure kein Thema zu sein, mal abgesehen von digitalen Abopattformen wie Care by Volvo oder Sonderaktionen, die die Hersteller zu meist mit Drittanbietern durchführen.“ (Kfz-Betrieb 29–30/2020: 24)

Jedoch wird durch den Online-Vertrieb die Tür zum reinen Direktvertrieb durch die Hersteller zumindest ein Stück weit geöffnet. Das Kfz-Gewerbe sollte sich in der Konsequenz nicht gegenüber dem Online-Vertrieb verschließen, sondern sich im Online-Vertriebsprozess positionieren. Für Kfz-Betriebe geht es darum, auf den Omnichannel-Ansatz aufbauend auch im Online-Vertrieb ihre Rolle zu finden und sich so auf die anstehenden Veränderungen proaktiv vorzubereiten.

Bei der Frage nach dem Vertriebssystem der Zukunft kommt man am Agenturmodell nicht mehr vorbei, so ein befragter Experte. Bei den Herstellern, die den Agenturvertrieb teilweise bereits im Großkundengeschäft anwenden, wird dieses Thema intensiv diskutiert und auch im Privatkundenbereich schon getestet. So vertreibt beispielsweise Volkswagen die Elektromodelle ID.3 und ID.4 im Agenturmodell. Entsprechende Leasingverträge werden nicht wie beim klassischen Autohaus-Geschäftsmodell mit dem Händler abgeschlossen, sondern direkt mit dem Hersteller. „Es ist gut möglich, dass das Agenturmodell jetzt bei Elektroautos ausprobiert wird und in ein paar Jahren dann komplett ausgerollt wird“ (Experte). Und falls nicht, könnte die Durchsetzung des Agenturmodells nur eine Frage

der Zeit sein – je nachdem wie schnell die BEV sich am Markt durchsetzen.

Die meisten Autohändler betrachten die Thematik mit gemischten Gefühlen. Das Agenturmodell ist für sie mit Chancen und Risiken verbunden. Ein großer Vorteil besteht im geringeren unternehmerischen Risiko, u. a. weil die Lagerhaltung und die Ausstellungsfahrzeuge vom Hersteller getragen werden und er auch das finanzielle Risiko für Rückläufer trägt. Der größte Nachteil liegt neben dem starken Eingriff in die Eigenständigkeit des Händlers bei den geringeren Leistungsumfängen für den klassischen Kfz-Handel, die sich auf die Beschäftigung und auf die Erträge im Autohaus auswirken werden. Die Aufgabe des Autohauses beim Agenturvertrieb ist die eines Vermittlers, der für Akquise, Beratung, Probefahrt, Abwicklung und Auslieferung zuständig ist und für diese Dienstleistungen vom Hersteller bezahlt wird.

„Man wird nicht völlig ohne stationären Handel auskommen. Aber die Aufgaben des Handels werden anders aussehen und die Frage, wie viele Stützpunkte wir brauchen, stellt sich neu.“ (Experte)

„Das Agenturmodell im Bereich der Elektroautos ist doch kein Nachteil für die Händler. Zwar wird die Abhängigkeit vom Hersteller größer und das wollen die Kfz-Händler ja eigentlich nicht. Aber ich befürchte als Vertragshändler werden viele den Wandel nicht schultern können.“ (Experte)

Aus Sicht der Hersteller können der Markt und die Preise mit dem Agenturmodell gesteuert werden. Somit liegt ein Vorteil des Agenturvertriebs in der Preisgestaltung. Beim Agenturmodell wird der Kaufpreis eines Autos zentral ermittelt und zum Zeitpunkt  $x$  gibt es damit für jeden der anfragt landesweit das gleiche Angebot. Damit könnte neben der Preisstabilität auch eine höhere Preisqualität im Automobilhandel erreicht werden. Und die Stabilisierung der Neuwagenpreise würde auch zur Wertstabilität des Produkts beitragen: ein Vorteil nicht zuletzt im Hinblick auf die Restwertthematik.

„Heute zahlt den Listenpreis kein einziger zurechnungsfähiger Kunde. Die Autoverkäufer sind wie früher die Pferdehändler, die immer alle Preisregister ziehen, die sie zur Verfügung haben. Es geht nur darum, zum Kaufabschluss zu kommen, egal wie weit mit Nachlässen die Spirale nach unten gedreht wird.“ (Experte)

„Die Händler sind vielfach gar nicht mehr in der Lage, ihren Kunden eine wirklich gute Beratung anzubieten. Wenn der Kunde beim Händler von vornherein einen Nachlass von 15 Prozent erwartet und der hat nur eine Marge von 14, vielleicht auch nur zwölf Prozent abgesichert und der Rest ist variabel. Wie soll das aufgehen, wie soll da noch gute Beratung finanziert werden? Da könnte die Steuerung durch das Agentursystem ein Zukunftskonzept sein, um die Abwärtsspirale aufzuhalten.“ (Experte)

Jedoch muss auch berücksichtigt werden, dass der deutsche Markt als rabattorientiert und preissensibel gilt. Somit bleibt fraglich, ob Festpreise

wie im Agenturmodell angestrebt tatsächlich in der Breite durchgesetzt werden können. Zudem herrscht insbesondere bei VW-Händlern die Sorge vor einer enormen Netzbereinigung wie auch davor, dass das Agenturmodell lediglich dazu dient, die Grundlage für den breit angelegten Direktvertrieb zu schaffen – das Agenturmodell könne vom Hersteller auch als Übergang für einen Fahrzeugverkauf ohne Handelsbeteiligung genutzt werden:

„Händler verlieren einen Teil ihrer Selbstständigkeit, die Datenhoheit sowie eine Vielzahl von Kontaktmöglichkeiten zu ihren Kunden. ... Es könnte zu einer groß angelegten Substitution der Handelsstufe kommen.“ (Stefan Reindl, Leiter des IfA, in Kfz-Betrieb 19/2020: 16)

„Es braucht entweder ein Franchise- oder eine Agentursystem. Nur so lässt sich die Liquidität im Handel verbessern. Denn dann gehören die gelieferten Neuwagen so lange dem Hersteller, bis sie verkauft und von den Kunden bezahlt wurden. Das wäre eine riesige Entlastung für alle Händlernetze.“ (Burkhard Weller, CEO Wellergruppe, in Kfz-Betrieb 14/2020: 19)

In Wissenschaft und Praxis gibt es also sowohl Fürsprecher als auch Widersacher. Und auch bei den Experteninterviews gab es sowohl pro als auch contra beim Thema Agenturvertrieb. Während sich hier also die Geister scheiden, gibt es für die Bedeutung des Themas Omnichannel-Vertrieb und der Erschließung digitaler Kanäle, die mit dem stationären Kfz-Handel verknüpft werden müssen, keinerlei Widerrede. Als Credo der befragten Experten kann zusammengefasst werden: Die klassischen Autohäuser müssen sich der digitalen Transformation stellen und sich proaktiv auf die anstehenden Veränderungen vorbereiten.

## **4.4 Service (Kfz-Werkstatt)**

Die digitale Transformation ist für alle Bereiche von Kfz-Betrieben hochrelevant. Jedoch legt die Digitalstudie 2020 ein deutliches Gefälle der digitalen Reife zwischen den Bereichen Handel und Werkstatt bei den Kfz-Betrieben offen. Im Aftersales ist der Einsatz digitaler Kommunikationsmöglichkeiten und digitaler Technologien deutlich weniger verbreitet als im Verkauf. Bei den meisten Betrieben werden digitale Technologien wie Remote-Fahrzeugcheck, Over-the-Air-Updates, Mobile Payment und digitaler Fahrzeugscanner weder eingesetzt noch wird dies geplant – das ist als „alarmierend zu bewerten“ (Maier, Fuhr 2020: 39).

Gleichzeitig steht der Kfz-Service jedoch „einem hohen Transformationsdruck in die digitale Welt gegenüber“ (IfA 2020: 17). Die Digitalisierung bietet vielfältige Möglichkeiten, die komplexen Serviceprozesse im Kfz-Betrieb zu verbessern. Dabei ist zwischen Front-End- und Back-End-

Prozessen zu unterscheiden. Bei der Kundeninteraktion mit den kundenorientierten Front-End-Prozessen bietet Digitalisierung entlang der Customer Journey im Aftersales Chancen, den Kundenkontakt intensiver und individueller zu gestalten.

„Von Online-Terminbuchung per App über Video-Call bei der Fahrzeugannahme bis hin zu digitaler Zahlung über Smartphones sind vielfältige Prozessvariationen denkbar.“ Dabei ist laut IfA erfolgskritisch, dass der Kunde stets die Möglichkeit hat, vom digitalen Prozess in den persönlichen Prozess zu wechseln – und umgekehrt. Im Inhouse-Werkstattprozess (Back-End) schaffen digitalisierte Prozesse Möglichkeiten, die Effizienz der innerbetrieblichen Abläufe zu steigern. So könnte beispielsweise ein Mechaniker bei komplizierten Reparaturen zukünftig durch „Augmented Reality“ auf seiner Datenbrille unterstützt und die Reparaturdauer dadurch verkürzt werden. Zahlreiche weitere digitale Technologien und Anwendungen entlang der Customer Journey im Aftersales-Geschäft fasst das IfA in einem „Wissen kompakt“ zusammen (IfA 2020: 19).

Bei den Kundenwünschen nach digitalen Angeboten beim nächsten Werkstattbesuch liegt die Online-Terminvereinbarung vor der Online-Fehlerdiagnose und dem E-Mailing. „Generell ist im Werkstattbereich nicht nur eine geringere digitale Reife in der Kundeninteraktion festzustellen, sondern auch die Forderungen der Kunden nach digitalen Kommunikationswegen ist leiser als im Verkaufsbereich“ (Maier, Fuhr 2020: 65). Gleichwohl wird auch im Werkstattbereich der Digitalisierungsdruck steigen, nicht zuletzt aufgrund der neuen Akteure mit Börsen- und Plattformangeboten im Internet, die sich zwischen Kfz-Werkstatt und Kunde setzen, um die Kundenschnittstelle für sich zu erobern.

Einige Elemente der digitalen Transformation haben bereits in manchen Kfz-Werkstätten Einzug gehalten: Online-Termingestaltung, digitale Dialogannahme, Online-Diagnose<sup>19</sup> und Werkstattvernetzung sind bereits mehr oder weniger stark verbreitet. Weitere digitale Elemente werden sich in den nächsten Jahren ausbreiten: Ferndiagnose,<sup>20</sup> Fernwartung und vorausschauende Wartung werden wichtiger. Auf mittlere Sicht könnten sich Datenbrillen (bzw. „Augmented Reality“) für die Unterstützung und An-

---

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

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

leitung bei Reparaturarbeiten durchsetzen.<sup>21</sup> Eher langfristig könnte auch der 3D-Druck für Ersatzteile hinzukommen.<sup>22</sup>

Die genannten digitalen Lösungen, deren Reife und Umsetzungshorizont noch sehr unterschiedlich ist, lassen sich durch weitere vielfältige digitale Innovationen für die Kfz-Werkstatt ergänzen. Die Schwerpunkte der Digitalisierung im Service liegen laut den befragten Experten im Annahmeprozess. Aktuell in Coronazeiten ist die kontaktlose Fahrzeugannahme gefragt, z. B. mittels Schlüsselübergabe am Annahmeterminal.

Ein anderes digitales Tool ist die Kfz-Kennzeichenerkennung bei Einfahrt des Kunden auf das Autohaus-Gelände, mittels der Prozesse wie Information des Serviceberaters und Vorbereitung der digitalen Dialogannahme vorbereitet werden. Die Dialogannahme mit der Auftragsgestaltung erfolgt papierlos mit einem Tablet.<sup>23</sup> Gegebenenfalls wird für eine Auftragsweiterung ein Schadensvideo gemeinsam mit einem Kostenvoranschlag an den Kunden gemailt mit der Bitte um die Reparaturfreigabe.

„Für unsere Videokommunikation mit dem Kunden filmt der Monteur das Kennzeichen und zeigt dann am Fahrzeug Mängel und Schäden auf. Dieser Film wird dann mit dem Kostenvoranschlag vom Meister an den Kunden geschickt. Das geht über Mail oder per WhatsApp und der Kunde kann dann den Auftrag einfach freigeben. Das hat bei den Kunden voll eingeschlagen und die erzählen das auch weiter und zeigen die Filmchen ihren Freunden.“ (Experte)

Im Nutzfahrzeugbereich ermöglicht die Telematik im Lkw bereits vielfach, je nach Fabrikat in unterschiedlicher Intensität, eine detaillierte Ferndiagnose. Diese Technik wird im Pannendienst eingesetzt und sie ermöglicht auch flexible Wartungskonzepte: es gibt keine starren Wartungszyklen mehr nach Kilometerzahl, sondern nach Beanspruchung. Und für den Wartungstermin werden in einem automatisierten Prozess die benötigten

21 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.

22 Die Direktversorgung der Kfz-Werkstatt mit Ersatzteilen aus dem 3D-Drucker klingt wie eine Vision. Jedoch 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.

23 Bei der Fachtagung „Autohaus der Zukunft“ der IG Metall am 16.09.2020 wurde der digitalisierte Annahmeprozess bei der Mercedes-Benz-Niederlassung Augsburg als Beispiel vorgestellt: Dort erfolgt bei der Hofeinfahrt eine automatische Kennzeichenerkennung mit Übermittlung zum Serviceberater. Vor der Serviceeinfahrt erfasst eine 360-Grad-Kamera den Zustand des Fahrzeugs. Dann folgt die „Service Lane“ in der ein „Checker“ das Fahrzeug papierlos auf dem Tablet annimmt und einen automatischen Kurztest ausführt, der in das „Service-Informationssystem“ einfließt.



Ersatzteile auf Basis der Datenabfrage aus dem Lkw bereits vorab festgelegt und bereitgestellt.

Die Datenmengen, die aus dem Lkw abgerufen werden können, werden kontinuierlich erweitert und nehmen inzwischen „ein unvorstellbares Ausmaß an – es gibt praktisch nichts, was du nicht auslesen kannst, wenn der Kunde es zulässt“ (Experte). Alle paar Minuten können Daten zu GPS-Position, Benzinverbrauch, Geschwindigkeit, Bremshäufigkeit etc. übertragen und ausgewertet werden.<sup>24</sup> Eine der Folgen: Viele Lkw werden bereits von „gläsernen Brummifahrern“ gesteuert und ihrer Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch den Arbeitgeber ist Tür und Tor geöffnet.

Ein anderes Beispiel aus dem Nutzfahrzeugbereich ist der „Digital Vehicle Scan“, mittels dessen Werkstätten bei der Fahrzeugannahme den Zustand ermitteln und dokumentieren sowie Beschädigungen feststellen können. Diese Daten und weitere Fahrzeug- und Kundendaten werden verknüpft und fließen in die digitale Direktannahme des Serviceberaters ein. Die dabei gesammelten Daten stehen den Mechanikern in der Werkstatt per Knopfdruck zur Verfügung.

Eine solche digitale Vernetzung der Serviceprozesse hat heute noch längst nicht bei allen Kfz-Betrieben Einzug gehalten, obwohl sie eine Basis für gut funktionierende und effiziente Betriebsabläufe schaffen kann. Ein Manko hierfür ist auch der bisherige „Flickenteppich bei der Software“, die oftmals nicht kompatibel und durch Brüche gekennzeichnet ist (Experte). Derzeit unternehmen jedoch sowohl die Hersteller, von denen viele Software-Systeme kommen, wie auch die Autohäuser vermehrt Anstrengungen, diesen Flickenteppich zu bereinigen und für durchgängige, integrative Lösungen zu sorgen.

In der betrieblichen Praxis einiger befragter Experten spielt die digitale Vernetzung der Werkstatt mit der Fahrzeugannahme und den Back-Office-Bereichen bereits eine Rolle. In den letzten Jahren wurden in einigen Kfz-Betrieben deutliche Fortschritte bei der bruchlosen Vernetzung im Service von der Annahme durch den Serviceberater über den Werkstattmeister zur Einsteuerung zum Kfz-Mechaniker und weiter in die Buchhaltung erreicht. Software-Programme wie „Digitales Autohaus“ ermöglichen diese Vernetzung und schaffen eine Transparenz über die Prozesse im gesamten Workflow des Aftersales von der Fahrzeugannahme bis zur Rechnungsstellung. In diesem Kontext stehen Datenschutzfragen und der Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Mitarbeiter ganz oben auf der Agenda der befragten Betriebsräte.

---

<sup>24</sup> Weiterhin wird als Fahrerunterstützung beispielsweise die Option des topographischen Navigationssystems angeboten, das dem Lkw-Fahrer vorausschauendes, kraftstoffsparendes Fahren ermöglicht.

„Wir haben schon den weitgehend papierlosen Service geschafft. Sobald die digitale Signatur bei uns möglich ist, sind wir komplett papierlos. Dabei geht es uns weniger um den Papierverbrauch, sondern um die Transparenz der Prozesse in Echtzeit. Damit können wir Effizienzen heben und produktiver werden. Wo heute in der Einführung des Systems noch ein Mehraufwand da ist, werden wir bald eine Vereinfachung und Erleichterung bei der Auftragsbearbeitung und Dokumentation haben.“ (Experte)

„Unsere Maxime im Betriebsrat ist, dass wir die Digitalisierung begleiten und da wo sie Sinn macht auch unterstützen. Da machen wir das meiste mit. Aber sobald es in Richtung Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Kollegen geht, reagieren wir sofort! Die Auswertung der Daten darf nicht personenbezogen erfolgen und schon gar nicht nachteilig für den Mitarbeiter verwendet werden.“ (Experte)

Wie gezeigt wurde, erzeugen die Digitalisierung und weitere Technologietrends einen Transformationsdruck für die gesamte Automobilwirtschaft und speziell auch für das Kfz-Gewerbe. Fachliche Unterstützung und Weiterbildung für die Kfz-Betriebe und ihre Mitarbeiter soll die „Zukunftswerkstatt 4.0“ anbieten. Die Zukunftswerkstatt 4.0 wird als Innovationsschaufenster und Schulungszentrum für das Kfz-Gewerbe im Frühjahr 2021 in Esslingen eröffnet ([www.zukunftswerkstatt-kfz.de](http://www.zukunftswerkstatt-kfz.de)). Entlang der Customer Journey im Aftersales, aber auch im Sales, können sich die Akteure des Kfz-Gewerbes über innovative Technologien informieren und sie praxisorientiert erproben.

Damit die Aus- und Weiterbildung realitätsnah erfolgen kann, bildet die Zukunftswerkstatt 4.0 auf 450 m<sup>2</sup> die Strukturen eines Kfz-Betriebs nach. Hierfür entstehen Lernstationen mit Multi-Touch-Tables zur Vermittlung der Theorie, ergänzt um praktische Anwendungsmöglichkeiten, die von den Teilnehmern erprobt werden können. An jeder der 22 Lernstationen werden die Auswirkungen der Technologietrends auf den jeweiligen Prozessschritt der Customer Journey theoretisch und praktisch vermittelt. Zu diesen Technologietrends gehören hochaktuelle Themen wie Hochvolt-systeme und automatisiertes Fahren, aber auch für viele Werkstätten neue Themen wie Over-the-Air-Services, Functions-on-Demand und Predictive Maintenance, mit denen sich Kfz-Werkstätten bereits heute befassen sollten. „Somit nimmt die Zukunftswerkstatt 4.0 die Rolle eines Innovationsschaufensters, Schulungszentrums sowie Testlabors für das gesamte Kfz-Gewerbe ein“ (Pressemeldung des IfA vom 9.03.2020).

## 4.5 Digitalisierung als Notwendigkeit

Über die gesamte Branche hinweg betrachtet, weist der digitale Reifegrad von Kfz-Betrieben eine sehr große Spannweite auf. Im Kfz-Gewerbe gibt es sowohl einzelne Autohäuser, die zurecht als digitale Vorreiter bezeichnet werden können. Es gibt aber auch Unternehmen, die sich der digitalen

Vernetzung verweigern und nur sehr zögerlich digitale Tools nutzen. Statt eines eigenen Zwischenfazits zur Notwendigkeit der Digitalisierung für Kfz-Betriebe in der gesamten Breite der Branche sei hier auf den Schlussappell des „Wissen kompakt“ von „Transformationswissen-BW“ zur Erhöhung der digitalen Reife von Autohausunternehmen verwiesen (IfA 2020: 25):

„Branchenweit ist ein sehr heterogener digitaler Reifegrad von Autohausunternehmen auszumachen. Während einzelne Autohäuser die Rolle digitaler Vorreiter einnehmen, verzichten andere Unternehmen nahezu komplett auf den Einsatz digitaler Elemente. Die Gründe hierfür sind vielfältig und häufig unternehmensindividuell bedingt. Wegen gut ausgelasteter Werkstätten verspüren beispielsweise viele Unternehmen einen niedrigen Handlungsdruck. Allerdings ist diese Wahrnehmung nicht zuletzt wegen der hohen Wettbewerbsdynamik trügerisch und darf die Notwendigkeit zur raschen Digitalisierung von Prozessen und Angebotsleistungen nicht überdecken.

In den kommenden Jahren wird sich die digitale Kompetenz von Autohausunternehmen zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil entwickeln. Autohausunternehmen und Werkstattbetriebe, die weiterhin in der analogen Welt verharren, werden einerseits Zugänge zu Geschäftsfeldern und Kundengruppen verlieren. Andererseits wird eine effiziente Leistungserstellung zu wettbewerbsfähigen Kostenstrukturen zunehmend erschwert. Selbstverständlich wird es auch in Zukunft eine analoge Nische geben, diese wird aber nur Platz für wenige Autohäuser mit einem sehr spitzen Leistungsportfolio bieten.“

Alles in allem geht es nicht darum, die Digitalisierung quasi „übers Knie zu brechen“ und komplett auf die digitale Karte zu setzen, sondern vielmehr um einen ausgewogenen, bedarfsorientierten und gezielten Mix aus analogen und digitalen Elementen. Für Kfz-Betriebe sollte es darum gehen, „rasch in den Transformationsprozess in Richtung einer digital-analogen Organisation einzusteigen“ (IfA 2020: 25). Als „Fundamentals auf dem Weg zum digitalen Autohaus“, als Eckpfeiler mit zahlreichen Gestaltungsvorschlägen schlägt das „Wissen kompakt: Einfluss der Digitalisierung auf Automobilhandel und -service“ vor (IfA 2020: 26):

- digitale Organisation und Strukturen (u. a. Digitalisierungsstrategie und Aufbau digitaler Kompetenzen bei den Mitarbeitern)
- Digitalisierung der Kundeninteraktion (u. a. Etablierung von Omnichannel-Strukturen)
- Datenmanagement (u. a. Aufbau eines Digitalen Dealer-Management-Systems und Aufbau von Data-Analytics-Strukturen)
- digitale Inhouse-Prozesse (u. a. strikte Umsetzung der Prozessintegration, um Medienbrüche zu vermeiden)

- digitales Leistungsangebot (u. a. Etablierung von Functions-on-Demand-Geschäftsmodellen und Nutzung von Over-the-Air-Angeboten als Ertragsquelle)

Über die Qualifizierung der Beschäftigten und den Aufbau digitaler Kompetenzen hinaus ist die betriebliche Mitbestimmung ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Implementierung digitaler Tools und vernetzter Prozesse. Die Beteiligung von Mitbestimmungsakteuren und ihre kritische Begleitung von Digitalisierungsprozessen im Sinne der Gestaltung guter Arbeit tragen mit zur für eine erfolgreiche Digitalisierung notwendigen Akzeptanz bei den Beschäftigten in den Kfz-Betrieben bei.

## 5. Elektrisch und autonom

### 5.1 Transformation der Automobilwirtschaft

Die Automobilwirtschaft befindet sich laut Branchenkennern mitten in der größten Transformation in der Geschichte des Automobils. Der Transformationsprozess der 2020er Jahre ist von Digitalisierung, Dekarbonisierung und neuen Mobilitätskonzepten geprägt.<sup>25</sup> Die beispielsweise von Daimler als CASE bezeichnete Unternehmensstrategie spannt das Feld von vernetzten Fahrzeugen (*connected*) über autonomes Fahren (*autonomous*), kollektiv genutzten Autos (*shared*) bis hin zum elektrifizierten Antriebsstrang (*electric*) auf.

Derzeit im Vordergrund und im Zentrum der Innovationen am Automobil steht die politisch getriebene Elektrifizierung des Antriebsstrangs, um den CO<sub>2</sub>-Flottenzielwerten gerecht zu werden. Die deutschen Automobilhersteller und Zulieferer stehen vor der Herausforderung, diese anspruchsvollen Ziele durch alternative Antriebskonzepte zu erreichen oder ab 2021 Strafzahlungen zu riskieren.

„Doch am nachhaltigsten und so schwer wie nie zuvor lastet ... auf der Branche: Die Dekarbonisierung des Autos. Die künftige Abgasnorm Euro 7 macht den Verbrennungsmotor endgültig zum Auslaufmodell. ... Klar ist: Am rein batterieelektrischen Auto führt in der EU seit 2020 kein Weg mehr vorbei. Einen Weg zurück wird es nicht geben.“ (Automobilwoche, 11.01.2021, S. 4)

In einem stagnierenden europäischen Neuwagenmarkt haben gerade 2020 batterieelektrische Fahrzeuge (BEV) und Plug-in-Hybride (PHEV) deutlich Marktanteile gewonnen, im November 2020 lag ihr Anteil an den Neuzulassungen bei jeweils zehn Prozent, der Produktionsanteil von BEV und PHEV lag laut VDA bei 15 Prozent (VDA 2020). In einer Analyse der Produktionsprogramme der deutschen Automobilhersteller zeigt das CATI-Institut, dass schon 2025 rund 24 Prozent der in Deutschland produzierten Pkw reine BEV sein werden (CATI 2020).

In den nächsten Jahren wird sich zeigen, welche deutschen Hersteller mit ihren Elektrifizierungsstrategien die Führungsposition behalten werden. Als neuer Hersteller in Deutschland kommt künftig Tesla mit ins Spiel, der mit einem Produktionsziel von bis zu 500.000 Fahrzeugen jährlich am Standort bei Berlin eine erhebliche Konkurrenz im Premiumsektor aufbaut. Zusätzlich bedienen insbesondere asiatische Hersteller in

---

<sup>25</sup> Auf den Transformationsprozess der 2020er Jahre geht der Beitrag „Industriepolitische Herausforderungen für die Automobilindustrie“ (Dispan et al. 2021) für einen Sammelband der IG Metall ein.

verschiedenen Marktsegmenten mit ihren Elektrofahrzeugen den deutschen Automarkt.

Während bei der Transformation zur Elektromobilität eine deutliche Beschleunigung festzustellen ist, ist der Wandel zum automatisierten Fahren ein langfristiger Prozess. Der Weg zum automatisierten Fahren wird über fünf sogenannte SAE-Level (Norm zur Klassifizierung von Automatisierungsstufen durch die Society of Automotive Engineers) dargestellt, von ersten Assistenzsystemen wie Spurhalteassistenten oder adaptiver Geschwindigkeitsregelung bis hin zum vollständig automatisierten Fahren ohne Eingriffe des Fahrenden (augenfällig bei Fahrzeugkonzepten ohne Lenkrad).

Während Studien vor fünf bis zehn Jahren von einem SAE-5-Level schon um die 2030er Jahre ausgingen, rechnen aktuelle Studien mit einer Verschiebung eher auf die 2040er, 2050er Jahre. Trotz vieler offener Fragen schreitet die Automatisierung des Fahrens bis zu den Level-3-Funktionen fort. Für die S-Klasse kündigte Daimler an, dass sie ab 2021 in bestimmten Situationen die Fahrzeugkontrolle erstmals vollständig selbst übernehmen kann. Auch Tesla setzt bei der Vernetzung der Fahrzeuge neue Standards. Gleichzeitig entwickeln Automobilhersteller wie Volkswagen oder Daimler eigene Betriebssysteme. Software erhält eine immer größere Bedeutung im Fahrzeug – das Schlagwort „software is eating the world“ trifft auch für das Wertschöpfungssystem Automobil immer stärker zu.

Dieser immense technologische Wandel beim Automobil stellt die gesamte Automobilwirtschaft und damit auch das Kfz-Gewerbe vor große Herausforderungen. Im Folgenden wird zunächst auf die Wirkungen der Elektromobilität eingegangen. Verschiedene Untersuchungen mit dem Schwerpunkt bei der Automobilindustrie zeigen, dass die Elektrifizierung des Antriebsstranges zu langfristig weitreichenden Auswirkungen auf die Struktur und den Umfang der Wertschöpfung in der Automobilindustrie führt, aber auch auf die Kompetenzanforderungen und Qualifikationsbedarfe in Richtung Elektronik, Hochvoltssysteme und Kommunikationstechnik und damit auf Ausbildung und Weiterbildung.<sup>26</sup>

Wie in der Automobilindustrie führen alternative Antriebe auch im Kfz-Gewerbe zu Veränderungen bei der Mitarbeiterqualifikation, aber auch bei der technischen Ausstattung der Werkstätten und bei den Service- und Verkaufsprozessen. Der Grundstein hierfür ist bei vielen Kfz-Betrieben, insbesondere bei den vertragsgebundenen, sicherlich gelegt und

---

<sup>26</sup> Beispielsweise gehen die ELAB-Studien (Fraunhofer IAO 2018; Bauer et al. 2012) oder die Strukturstudie BWe mobil (e-mobil BW 2019) umfassend auf die Wirkungen der Elektromobilität auf Beschäftigung ein. Speziell auf Qualifikationsbedarfe und den Arbeitsschutz geht eine Veröffentlichung des IMU Instituts ein (Dispan 2018).

eine Basisausstattung ist bei den meisten vorhanden (Kfz-Betrieb 51–52/2020). Die Unternehmen des Kfz-Gewerbes sollten sich aber auch mit den langfristigen Wirkungen der Transformation auseinandersetzen und ein Geschäftsmodell entwickeln, das für einen hohen Anteil batterieelektrischer Fahrzeuge und anderer alternativer Antriebsformen zukunftsfähig ist.

Auch bei allen Expertengesprächen im Rahmen der vorliegenden Studie war dieser technologische Wandel ein wichtiges Thema. Für die meisten Kfz-Betriebe ist Elektromobilität demnach kein Neuland mehr und auch nicht mehr „ein No-Go, mit dem man sich nicht auseinandersetzen will, weil es ja angeblich sowieso nicht kommt und auch keinen Sinn macht“ (Experte). Gerade die fabrikatsgebundenen Betriebe sind in der Regel für Elektroautos gewappnet, wie zahlreiche befragte Experten bestätigen. Und in deren Werkstätten werden die Elektroautos auch mindestens in den ersten drei Jahren nach dem Kauf landen:

„Für die Fabrikatsbetriebe gibt es ja klare Vorgaben der Hersteller und die haben auch das meiste schon gestemmt. Aber bei den freien Kfz-Betrieben gibt es noch große Nachholbedarfe bei der betrieblichen Infrastruktur für Elektromobilität. Da schlagen die Elektroautos zwar erst später in der Werkstatt auf, da haben aber auch einige noch nicht wirklich angefangen.“ (Experte)

„Die ersten drei Jahre kommen die Autos in die Vertragswerkstatt. Nach der Garantielaufzeit wird es immer schwieriger, die Kunden zu halten. In der Vertragswerkstatt wird sich zuerst die Frage stellen, wie lange mit Arbeiten am Verbrenner der Rückgang bei den Elektroautos kompensiert werden kann. Da sind Übergangsmodelle notwendig und die Entwicklung muss gestaltet werden. Die freien Werkstätten haben da mehr zeitlichen Spielraum, die fischen den Restbestand an Verbrennern ab, der noch lange auf der Straße sein wird. Für uns wird da immer wichtiger, mit guten Angeboten auch die älteren Fahrzeuge wieder in die Werkstatt zu holen, um die Elektrifizierung abzufedern.“ (Experte)

Beim Thema Hochvolt-Qualifizierung sind die Betriebe auf einem guten Stand. Nur vereinzelt wird über Lücken bei der Qualifizierung geklagt, die wegen der coronabedingten Absagen von Schulungen seit Anfang 2020 nicht geschlossen werden können. Bei Investitionen in eine zeitgemäße Ladeinfrastruktur und Arbeitsmittel wie spezielle Hebeeinrichtungen für die schwere Traktionsbatterie gibt es schon eher Nachholbedarfe, nicht zuletzt, weil die Investitionskosten sehr hoch sind. „Die großen Autohäuser kriegen das hin, aber manches kleinere wird das nur schwer stemmen können“ (Experte). Bei Autohausgruppen stellt sich die Frage, ob jeder Standort – also auch kleinere – mitgezogen wird oder ob eine Konzentration bzw. Zentralisierung bei bestimmten Arbeiten am Elektroauto erfolgt.

Einer der befragten betrieblichen Experten merkte an, dass ihn die Elektromobilität nicht bange macht, weil sie technisch beherrschbar sei und auch für die entsprechenden Hochvolt-Qualifikationen gesorgt wurde. Größere Angst im Hinblick auf die Werkstattbeschäftigten bekommt er

aber beim Thema automatisiertes Fahren und vernetzte Fahrzeuge, schon allein wegen deren überaus hohen Komplexität. Hier sind klassische Monteure schnell überfordert und neues Knowhow und eine tiefere Qualifizierung sind erforderlich.

„Ich befürchte, da reicht die klassische Ausbildung zum Kfz-Mechatroniker nicht mehr aus und es wird in der Werkstatt eine Differenzierung zwischen Spezialisten mit Ingenieursabschluss und den heutigen Monteuren geben.“ (Experte)

Die Problematik der rückläufigen Wartungs- und Reparaturumfänge bei Elektroautos und damit eines reduzierten Arbeitsvolumens benennen fast alle befragten Experten. „Da kommt man ins Grübeln, wie es dann mit dem Werkstattgeschäft weitergeht“ (Experte). In der Werkstatt selbst, bei den Beschäftigten, macht sich darüber heute aber noch keiner Sorgen – „so arg ist es noch nicht“ (Experte).

Von anderen Hürden berichten befragte Experten auf Vertriebsseite. Der Verkauf von BEV ist in der Regel ein zeitaufwändigeres und beratungsintensiveres Geschäft für die Verkäufer im Autohaus. Vieles ist Neuland für die Kunden und sie müssen nicht nur im Hinblick auf das Elektroauto, sondern auch auf Themen wie den Hausanschluss, die Wallbox und Connect beraten werden. „Auch wegen des hohen Aufwands ist der eine oder andere Verkäufer mit spitzen Fingern an Elektroautos rangegangen“ (Experte). „Doppelt so hoher Beratungsaufwand bei gleicher Provision, das funktioniert bei Verkäufern nicht!“ (Experte). Vielfach ist die Provision bei Elektroautos sogar geringer, berichten befragte Experten, weil bei Verbrennern in der Regel mehr Rohüberschuss und damit auch eine höhere Provision generiert werden kann.

## **5.2 Wirkungen auf das Aftersales-Geschäft**

Das traditionelle Aftersales-Geschäftsmodell der meisten Kfz-Betriebe wird durch den steigenden Anteil von Fahrzeugen mit alternativen Antrieben unter Druck kommen (Wagner, Gruber 2019). Batterieelektrische Fahrzeuge benötigen definitiv kein Motoröl und somit keinen regelmäßigen Motoröl- und Filterwechsel wie auch keine Reparaturen am Abgasystem. Ebenso wird der Verschleiß an der Bremsanlage und damit der Bedarf an entsprechenden Ersatzteilen und Reparaturen erheblich verringert.

Gleichwohl muss bei der Wirkungsanalyse differenziert werden: Je nachdem, ob es sich um rein batterieelektrische Fahrzeuge (BEV), Plug-in-Hybridfahrzeuge (PHEV) oder Hybridfahrzeuge (HEV) handelt, ergeben sich unterschiedliche Herausforderungen für das Werkstattgeschäft der Zukunft. Bei PHEV und HEV erhöht sich durch die Dualität der



Antriebssysteme die Komplexität der Fahrzeuge, so dass durch ihre Marktpenetration der Bedarf an Werkstattleistungen nicht so spürbar verringert wird wie bei reinen Elektrofahrzeugen“ (Hecker et al. 2017: 139). Da die meisten Prognosen inzwischen von hohen Marktanteilen der BEV ausgehen, stehen deren Aftersales-Wirkungen im Zentrum der folgenden Betrachtung. Einen detaillierteren Blick auf Serviceumfänge, die bei BEV entfallen, wirft das Fachbuch „Aftersales in der Automobilwirtschaft“:

„BEV haben wesentlich weniger Werkstattservicebedarf als Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor, da sämtliche mit letzterem zusammenhängenden Wartungsarbeiten und Verschleißreparaturen nicht mehr notwendig sind. Bei der Wartung entfällt somit das hochprofitable Geschäft mit Motorölen und zugehörigem Ölfilterwechsel, der Austausch der Kühlmittel sowie der Zündkerzen-, Luftfilter-, Zahnriemen- und Kraftstofffilterwechsel. Verschleißreparaturen entfallen bezüglich der Abgasanlage sowie der Kupplung. Sie fallen bezüglich der Bremsbeläge und -scheiben nur reduziert an, weil mit der Rekuperationstechnik Bremsenergie zurückgewonnen wird. Darüber hinaus werden aufwändige Motor- und Getriebereparaturen bei Fahrzeugen der Elektrogeneration der Vergangenheit angehören. Außerdem haben BEV ... viel weniger bewegte Teile wie komplexe Nebenaggregate.

Dafür sind bei BEV Diagnosearbeiten in Verbindung mit dem Austausch von Triebwerken und Akkus notwendig. ... Steigender Aufwand ergibt sich für die Werkstätten durch die Kontrolle der Leistungselektronik und im Umgang mit der Hochvolttechnik. Daraus resultieren ein verändertes Anforderungsprofil für die Werkstattausstattung und den Arbeitsschutz, anzupassende Werkstattprozesse sowie zusätzlicher Qualifizierungsbedarf für die Mitarbeiter.“ (Hecker et al. 2017: 140)

Zu den Auswirkungen der Elektromobilität auf das Aftersales-Geschäft liegen verschiedene Untersuchungen vor. Im Folgenden wird auf drei dieser Studien sowie auf eine Einschätzung der Auswirkungen des automatisierten Fahrens eingegangen.

### **IfA-Studie für die e-mobil BW**

Bereits frühzeitig beschäftigte sich die Landesagentur e-mobil Baden-Württemberg mit der Thematik (Diez et al. 2014). Die vom Institut für Automobilwirtschaft (IfA) durchgeführte Studie basiert auf technischen Analysen zum Arbeitsumfang von Wartungs- und Reparaturarbeiten bei unterschiedlich elektrifizierten Antriebskonzepten. Vor allem bei batterieelektrischen Fahrzeugen (BEV) ergeben sich deutlich niedrigere Wartungs- und Reparaturumfänge sowie ein signifikant niedrigerer Teilebedarf. Hauptergebnis dieser Studie: Mit dem geringeren Wartungs- und Reparaturvolumen sinkt auch das Arbeitsvolumen bei Elektroautos.

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. Während die Arbeitswerte im

Reparaturbereich beim Elektroantrieb um rund zwei Drittel gegenüber dem Verbrennungsmotor zurückgehen, verändert sich der Arbeitsaufwand im Wartungsbereich weniger. In Summe wird der Wartungs- und Reparaturumfang von BEV auf rund 13 Prozent unter dem eines konventionell angetriebenen Fahrzeugs kalkuliert. Je nach Marktdurchdringung der Elektroautos könnte es demnach zu signifikanten Rückgängen bei der Beschäftigung im Kfz-Gewerbe kommen.

Eine klar negative Entwicklung prognostiziert die IfA-Studie auch beim Umsatz im Servicegeschäft – bedingt durch den Rückgang der Arbeitswerte und den reduzierten Ersatzteilbedarf. So ist ein um rund 45 Prozent niedrigerer Teileumsatz zu erwarten. 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 wegfällt, schreiben wir rote Zahlen“ (Experte). Je höher die Marktdurchdringung von Elektroautos, desto größer das Risiko für Beschäftigung und wirtschaftlichen Erfolg in Kfz-Betriebe im bestehenden Geschäftsmodell.

„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)

### **„Automobile Wertschöpfung 2030/2050“ (BMW-Studie)**

Ein düsteres Bild der langfristigen Wirkungen des technologischen Wandels auf das Kfz-Gewerbe zeichnet eine Studie des Bundeswirtschaftsministeriums: Die Elektrifizierung und Automatisierung der Automobile werden in den nächsten Jahrzehnten zu drastischen Arbeitsplatzverlusten im Kfz-Gewerbe führen. Laut der BMW-Studie zur „automobilen Wertschöpfung 2030/2050“ wird es im Automobilhandel und Aftermarket bis 2030 zwischen 20 und 24 Prozent weniger Beschäftigte geben.

Bis 2040 wird der Rückgang je nach Szenario bei 39 bis 48 Prozent liegen und bis 2050 könnten sogar knapp zwei Drittel der Arbeitsplätze von heute verlorengehen (BMW 2019: 162). Für die Arbeitsplatz- und Umsatzverluste im Kfz-Gewerbe gibt es demnach vor allem drei Gründe: den geringeren Reparaturbedarf und niedrigere Reparaturkosten bei Elektroautos, geringere Unfallzahlen bei automatisierten Fahrzeugen und einen infolge des autonomen Fahrens schrumpfenden Kfz-Bestand.

### **ZDK-Studie zu Aftersales-Wirkungen der Elektromobilität**

Die Auswirkungen der Elektromobilität auf den Aftersales-Umsatz im Kfz-Gewerbe untersucht eine Studie des ZDK am Beispiel der Wartungsumfänge (ZDK 2018). Hierfür werden für 15 Fabrikate (Hersteller und Import-

teure) die Arbeitswerte am Beispiel der „Großen Wartung“ bei verschiedenen Antriebsarten analysiert. Die von den Fabrikaten vorgegebenen Arbeitswerte für die Antriebsarten Verbrenner, Hybrid (HEV) und Elektro (BEV) werden miteinander verglichen. Insgesamt beanspruchen Hybridautos die höchste Anzahl an Arbeitswerten, weil sie zwei Antriebssysteme beinhalten.

Beim Verbrenner liegt der Durchschnitt der Arbeitswerte für die „Große Wartung“ bei 27. Beim Hybridauto ergibt sich im Mittel der untersuchten Fabrikate ein zusätzlicher Arbeitsaufwand von 13 Prozent. Beim batterieelektrischen Auto reduziert sich der Arbeitsaufwand im Vergleich zum Verbrenner dagegen um 29 Prozent. Ein Blick auf einzelne Hersteller zeigt deutliche Abweichungen. Bei Volkswagen liegt die Abweichung im Vergleich zum Verbrenner beim HEV bei +3,3 Prozent, beim BEV bei –33,3 Prozent. Bei Hyundai liegt die Abweichung beim HEV bei +46,2 Prozent, beim BEV bei –38,5 Prozent. Die größte Abweichung zwischen den Arbeitswerten bei Verbrennern und BEV gibt es mit –44,8 Prozent bei Renault (ZDK 2018: 29).

Deutlich größere Unterschiede zwischen Verbrennern und Elektroautos gibt es beim durchschnittlichen Ersatzteilumsatz pro Fahrzeug bei der „Großen Wartung“: Dieser liegt beim Verbrenner bei 260 Euro, beim Hybrid bei 203 Euro und beim Elektroauto bei lediglich 61 Euro. Der um mehr als das Vierfache höhere Umsatz beim Verbrenner resultiert aus Ersatzteilen und Betriebsstoffen wie Filter, Motoröl, Bremsflüssigkeit und Zündkerzen.

Auf Basis der Annahmen des ZDK zum Pkw-Bestand nach Antriebsarten im Jahr 2025 wird in der Studie für 2025 für die „Große Wartung“ ein Umsatzrückgang von 3,6 Prozent im Vergleich zu 2018 ermittelt. Grund für den geringen Rückgang ist die Annahme einer „auch im Jahr 2025 durch Verbrennungsmotoren charakterisierten Pkw-Landschaft in der Bundesrepublik“ und einem geringen Anteil von BEV von unter 5 Prozent (ZDK 2018: 39).

### **Aftersales-Wirkungen des automatisierten Fahrens**

Die Automatisierung des Fahrens wird sich mehr und mehr auf das Kfz-Werkstattgeschäft, insbesondere im Bereich Karosserie, Lack und Glas, auswirken. Bereits heute führt die Ausstattung mit Fahrerassistenzsystemen von der Einparkhilfe bis zum Notbremsassistenten zu einem Rückgang bei Karosserie- und Lackarbeiten. Durch die Einführung des teil- und vollautonomen Fahrens ist zu erwarten, dass die Anzahl der Verkehrsunfälle und damit das Schadensvolumen stark zurückgehen wird. „Dies wird langfristige Auswirkungen auf das Karosserie- und Lackreparaturgeschäft der Werkstätten haben“ (Wagner, Gruber 2019: 82). Insgesamt hat das automatisierte Fahren das Potenzial, die Anzahl und Schwere von Un-

fällen deutlich zu verringern. In der Folge würden sich die Werkstattumsätze aus Unfallreparaturen verringern, was je nach Spezialisierungsgrad unterschiedlich bedrohlich für die Betriebe ist (Hecker et al. 2017).

Zu den Auswirkungen automatisierten Fahrens auf den Kfz-Servicebereich liegt eine Studie der Unternehmensberatung BBE Automotive vor, in der die Entwicklung der Unfallreparaturkosten für Pkw bis 2030 prognostiziert wird. Demnach gehen die für Kfz-Werkstätten relevanten Unfallreparaturkosten bis 2025 um 18 Prozent (gegenüber 2015) und bis 2030 um 36 Prozent zurück. Es ist also mit deutlichen Umsatzeinbußen, insbesondere für die Karosserie- und Lackbetriebe zu rechnen.

Dabei steht die Unfallinstandsetzung bereits seit einigen Jahren unter erheblichem Druck mit der Folge, dass die operativen Gewinne stark nachlassen. Gründe hierfür sind (Hecker et al. 2017: 138): die Rückgänge im Auftragsvolumen zur Unfallinstandsetzung, der Preisdruck durch Schadensteuerung der Versicherer, die vermehrte Abrechnung von Unfallfahrzeugen als Totalschaden sowie ein erheblicher Investitionsbedarf in die Werkstattausstattung, z. B. für die Reparatur von Multimaterialmix-Karosserien. Neben den aktuellen Wirkungen der Corona-Krise könnten diese Faktoren eine weitere Konzentration in den hier betroffenen Bereichen des Kfz-Gewerbes beschleunigen.

„Dadurch zeichnen sich bereits im Vorfeld der Auswirkungen des Trends zum automatisierten Fahren Konzentrationsentwicklungen in den Anbieterstrukturen im automobilen Teilmarkt der Unfallinstandsetzung ab. Diese begünstigen ... einerseits Großbetriebe für komplexe und aufwändige Karosserie- und Lackreparaturen und andererseits kleinere bis mittelgroße Spezialbetriebe, z. B. für Smart- oder Spot-Repair“ (Hecker et al. 2017: 138).

### **5.3 Wirkungen auf das Vertriebssystem und Restwertproblematik**

Die Auswirkungen der Elektromobilität auf das automobilen Vertriebssystem sind laut Benedikt Maier vom IfA „als indirekt wirkend zu bezeichnen“ (Maier 2019: 86). Demnach bleiben die Anforderungen an das Vertriebssystem unberührt. Das Elektroauto stellt wie das konventionell angetriebene Fahrzeug ein „erklärungsbedürftiges ‚High-Involvement-Produkt‘ dar und erzwingt daher keine direkten Anpassungen im Vertriebssystem.“ Jedoch können neue Wertschöpfungspotenziale für den Kfz-Handel entstehen, etwa durch das Angebot von Wallboxen oder angepasste Full-Service-Konzepte.

Jedoch werden sich die bereits erläuterten geringeren Wartungs- und Reparaturbedarfe von Elektroautos auf die Umsatz- und Kostenstrukturen im Autohaus negativ auswirken. Setzt man diese Rückgänge im Werk-

statt- und Ersatzteilgeschäft in Verbindung mit den klassischen Ertragsstrukturen im Kfz-Gewerbe, so zeigt sich die indirekte Wirkung alternativer Antriebe auf den Automobilvertrieb deutlich.

„Im Jahr 2017 wurden durchschnittlich 30,5 Prozent des Autohausergebnisses im Werkstattbereich, 31,5 Prozent im Bereich Ersatzteile/Zubehör und 23,3 Prozent im Neuwagenverkauf erwirtschaftet. Das Geschäftsmodell eines Vollfunktionsautohauses ist daher auf die Erträge aus dem Werkstatt- und Teilebereich angewiesen. Bricht diese Ertragssäule weg, so muss das Geschäftsmodell Autohaus anderweitige Ertragsfelder erschließen. Alternativ sind die Vergütungssysteme im Neuwagenvertrieb oder das gesamte Vertriebssystem an die neuen Gegebenheiten anzupassen“ (Maier 2019: 87). Zusätzlicher Druck auf die Kostenstrukturen im Autohaus geht von den Investitionsbedarfen im Bereich der Werkstattausrüstung für Hochvolt-Systeme, der Ladeinfrastruktur und der Mitarbeiterqualifikation aus.

Einen wirtschaftlichen Risikofaktor für die Kfz-Betriebe stellen die Unsicherheiten bei der Entwicklung der Fahrzeugrestwerte von Elektroautos dar. Der Neuwagenmarkt für Elektroautos setzt seit Mitte 2020 dank der auf 9.000 Euro erhöhten Innovationsprämie zu einem Höhenflug an. Gleichzeitig geraten die Gebrauchtwagenpreise unter Druck. Gerade was das Leasinggeschäft mit Elektroautos angeht, sorgen die Entwicklungen im Kfz-Handel für eine wachsende Verunsicherung.

Während die Restwertproblematik bei Leasingfahrzeugen mit Dieselmotoren nach wie vor viele Kfz-Händler belastet, stellt sich bei Elektroautos schon die nächste Restwertfalle. Durch die bei Leasingverträgen oftmals enthaltenen Buy-back-Klauseln verpflichten sich Händler, das Fahrzeug nach Ablauf der Leasingdauer zu einem bei Vertragsbeginn kalkulierten Restwert von der Leasinggesellschaft zurückzunehmen. „Darin steckt für den Händler eine Restwertfalle, wenn sich kaufmännisch ordentlich kalkulierte Restwerte durch unvorhersehbare Umstände nachträglich als unzutreffend und am Markt nicht mehr durchsetzbar erweisen“ (Kfz-Betrieb 27–28/2020: 9).

Bei den Elektroautos liegt ein Teil der Restwertproblematik in den kurzen Innovationszyklen insbesondere bei den Akkus, unter denen die Preise der Gebrauchten leiden. Und seit Mitte 2020 besteht die Restwertfalle in den deutlich gesunkenen Neuwagenpreisen. Bei BEV unter 40.000 Euro liegt die Innovationsprämie bei 9.000 Euro, bei teureren Modellen bei 7.500 Euro. Vor allem bei den günstigeren Fahrzeugen kommt es zu einer starken Restwertproblematik, weil diese nun fast für die Hälfte zu haben sind. „Wenn beispielsweise ein Smart plötzlich 9.000 Euro günstiger ist, dann kostet das Neufahrzeug in etwa genauso viel wie ein schon

länger am Markt befindliches Auto mit deutlich mehr Kilometern und weniger Garantie“ (Kfz-Betrieb 38–39/2020: 21).

Eine größere Gefahr stellen Leasingrückläufer dar, deren Restwert 2018/2019 auf einer völlig anderen Basis kalkuliert wurde. „Jetzt kommen die Fahrzeuge also teils mit einem kalkulierten Restwert zurück, der höher ist als der Preis für ein Neufahrzeug, wenn man die Förderung abzieht“ (Kfz-Betrieb 38–39/2020: 21). Aber auch bei taktischen Neuzulassungen von Elektroautos, die zuletzt auf Druck der Hersteller stark zugenommen haben, gibt es Absatzprobleme: Der auskömmliche Verkauf dieser jungen gebrauchten BEV ist aufgrund der Förderlandschaft bei den Neuwagen kaum mehr möglich (Experte). „Laut Schwacke konnte bisher gerade mal ein Drittel der taktischen Neuzulassungen aus dem Jahr 2019 wiedervermarktet werden“ (Automobilwoche, 25.01.2021: 22). Vor allem kleineren Autohäusern, die bereits beim Thema Elektromobilität aktiv sind, könnte das Restwertrisiko laut einem befragten Experten „auf die Füße fallen“, aber auch einige Größere werden „damit zu kämpfen haben.“

## 5.4 Zwischenfazit

Elektromobilität und automatisiertes Fahren sind unaufhaltsam auf dem Vormarsch. Viele Kfz-Betriebe haben sich bereits darauf eingestellt und für eine entsprechende Basisausstattung – zu der die Hochvoltfachkraft, spezielle Werkzeuge und Ladesäulen gehören – gesorgt. Es ist aber auch an der Zeit, Strategien für die langfristige Perspektive, wenn Elektroautos im nächsten Jahrzehnt mehr als die Hälfte des Bestands ausmachen, in Angriff zu nehmen.

Für die nachhaltige Zukunftssicherung von Autohäusern und Kfz-Werkstätten müssen Gegenstrategien zu den rückläufigen Arbeitsvolumina und Umsätzen im Werkstattgeschäft gefunden werden. Nur mit an die neuen Technologien angepassten oder auch neuen, ergänzenden Geschäftsfeldern kann die Beschäftigung gesichert und die Ertragskraft der Betriebe erhalten werden. Bei neuen Geschäftsfeldern gibt es beispielsweise bereits gute Erfahrungen von Autohäusern mit den Angeboten von E-Bikes oder E-Lieferfahrzeugen (wie AVAG mit Tropos).

Hierfür sind weiterhin Investitionen in die Mitarbeiterqualifikation, die Werkstattausrüstung (Diagnosegeräte, Hebetchnik etc.) und die Ladeinfrastruktur notwendig. Aber es braucht auch „gute Ideen gegen den Umsatzrückgang“ (Kfz-Betrieb 51–52/2020: 25) wie folgende:

„Markenhändler sollten sich wieder verstärkt mit Aufträgen befassen, die sie in den letzten Jahren in spezialisierte Fachbetriebe ausgegliedert haben, etwa die Motoreninstandsetzung oder Unfallreparaturen. Auch die Reparatur von

Traktionsbatterien sollte im eigenen Haus passieren. Je eher sich die Betriebe darauf einstellen, desto größer die Chancen, dass sie auch im Zeitalter der E-Mobilität eine erfolgreiche Zukunft haben.“ (Kfz-Betrieb 51–52/2020: 25)

## 6. Beschäftigungstrends

Der mit der Transformation der Automobilwirtschaft verknüpfte Strukturwandel im Kfz-Gewerbe ist mit starken Auswirkungen auf Beschäftigung und auf die Arbeitsbedingungen in den Kfz-Betrieben verbunden. Auf Basis von Expertengesprächen, einer Literaturlauswertung und Erhebungsdaten (z. B. Beschäftigtenbefragung 2020 der IG Metall) werden im Folgenden beschäftigungs- und arbeitspolitische Trends analysiert.

Im ersten Schritt wird die aktuelle Lage der „Beschäftigung in Zeiten von Corona“ beleuchtet. Nach dem Themenfeld „Ausbildung, Qualifikationen, Fachkräftebedarfe“ werden dann spezifische „Trends bei Beschäftigtengruppen“ wie Kfz-Monteur, Serviceberater und Verkäufer betrachtet. Es folgt die Darstellung der branchenbezogenen „Arbeitsbedingungen“ und der Thematik „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz“.

### 6.1 Beschäftigung in Zeiten von Corona

Die Beschäftigung im Kfz-Gewerbe entwickelte sich in den letzten zwei Jahrzehnten überwiegend negativ. Nach einem einschneidenden Abbau von 73.000 Arbeitsplätzen zwischen 2000 und 2010 gab es bis 2015 einen leichten Aufwärtstrend bei der Beschäftigung und die Lage stabilisierte sich auf einem Niveau von rund 460.000 Arbeitsplätzen. Seither ging die Anzahl der Arbeitsplätze im Kfz-Gewerbe jedoch wieder um mehr als 20.000 zurück, so der Stand vor der Corona-Krise 2020 (vgl. Kapitel 2.4).

Einer der Gründe für den Personalabbau dürfte im Konsolidierungs- und Konzentrationsprozess im Kfz-Gewerbe liegen: Bei Übernahmen und Fusionen ergeben sich personalpolitische Synergieeffekte, indem Arbeitsplätze im Back-Office-Bereich zusammengelegt werden; meist erfolgt eine Zentralisierung von EDV, Buchhaltung und Personalwesen am Hauptsitz der Unternehmensgruppe. Wie stark sich die Corona-Pandemie auf die Entwicklung der Beschäftigung in der Branche auswirkt, ist zum Stand März 2021 noch nicht abzusehen. Während der beiden Lockdowns 2020/21 erwies sich die Kurzarbeit als geeignetes Instrument zur Beschäftigungssicherung in der Krise.

Gleichwohl verspürt fast die Hälfte der Beschäftigten seit Beginn der Corona-Krise eine große Unsicherheit, wie und wo weitergearbeitet werden kann (IG Metall 2020). Die Beschäftigtenbefragung 2020 der IG



Metall<sup>27</sup> zeigt in einer Sonderauswertung für das Kfz-Gewerbe, dass eine solche Unsicherheit jedoch für die Beschäftigten in der Branche etwas weniger zutrifft als bei den Beschäftigten insgesamt (Tabelle 8).

*Tabelle 8: Unsicherheit in der Corona-Krise: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt*

	<b>Es gab bzw. gibt in meinem Betrieb eine große Unsicherheit, wie und wo überhaupt weitergearbeitet werden kann.</b>			
	<b>trifft zu</b>	<b>trifft eher zu</b>	<b>trifft eher nicht zu</b>	<b>trifft nicht zu</b>
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	17,5 %	26,1 %	41,5 %	14,8 %
Beschäftigte insgesamt	20,9 %	26,0 %	37,4 %	15,7 %

*Quelle: Beschäftigtenbefragung 2020 der IG Metall*

Bei der Beschäftigtenbefragung 2020 wurde in einem eigenen Frageblock die wirtschaftliche Lage des Betriebes und die Stimmung der Belegschaft abgefragt. Weit weniger als die Hälfte der Befragten bejahten, vom Arbeitgeber ausreichend über die wirtschaftliche Lage und die Zukunftsaussichten des Betriebs informiert zu werden. Dieses substanzielle Informationsdefizit ist im Kfz-Gewerbe, wo nur 38 Prozent die Frage bejahten, noch stärker ausgeprägt als bei den Beschäftigten insgesamt (44 %).

Daraus kann abgeleitet werden, dass viele Betriebe es versäumen, die Beschäftigten durch eine gute Informationspolitik „abzuholen“ und im Sinne partizipativer Prozesse „mitzunehmen“. Bereits bei der Beschäftigtenbefragung der IG Metall im Jahr 2013 wurden die Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten von der Mehrzahl der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe als nicht ausreichend eingeschätzt (IG Metall 2013, vgl. Dispan 2017: 64).

Die Frage, ob im Betrieb bereits aktuell oder in naher Zukunft Arbeitsplätze abgebaut werden, wurde nur von jedem fünften Beschäftigten verneint (Tabelle 9). Arbeitsplatzabbau ist also vielfach bereits auf der betrieblichen Tagesordnung gelandet. Hier ist die Lage im Kfz-Gewerbe et-

<sup>27</sup> In einer Sonderauswertung der Beschäftigtenbefragung 2020 der IG Metall werden die Beschäftigten im Kfz-Gewerbe mit den Beschäftigten insgesamt verglichen. Die Auswertung der Beschäftigten insgesamt bezieht sich auf die Antworten von rund 242.000 Beschäftigten im Organisationsbereich der IG Metall, davon stammten 4.326 aus dem Kfz-Gewerbe. Die Befragung fand von Ende September bis Mitte November 2020 statt.

was besser einzuschätzen als bei den Beschäftigten in allen Branchen der IG Metall.

Dasselbe gilt für die Gefährdung des eigenen Arbeitsplatzes. Im Kfz-Gewerbe sehen 24 Prozent der Beschäftigten ihren Arbeitsplatz als gefährdet an, in allen Branchen sind es sogar 28 Prozent. Nur jeweils etwas mehr als die Hälfte der Befragten stuft den eigenen Arbeitsplatz als nicht gefährdet ein. Bemerkenswert ist, dass rund 20 Prozent nicht einschätzen können, ob der eigene Arbeitsplatz gefährdet ist – ein weiteres Indiz für die Unsicherheit, die unter den Beschäftigten grassiert.

*Tabelle 9: Arbeitsplatzabbau aktuell und in naher Zukunft sowie Gefährdung des eigenen Arbeitsplatzes: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt*

	<b>Werden in Ihrem Betrieb bereits und/oder in naher Zukunft Arbeitsplätze abgebaut?</b>		
	<b>ja</b>	<b>nein</b>	<b>weiß nicht</b>
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	43,6 %	22,6 %	33,8 %
Beschäftigte insgesamt	52,5 %	20,8 %	26,7 %

	<b>Sehen Sie Ihren Arbeitsplatz gefährdet?</b>		
	<b>ja</b>	<b>nein</b>	<b>weiß nicht</b>
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	23,9 %	54,6 %	21,5 %
Beschäftigte insgesamt	27,9 %	53,6 %	18,5 %

*Quelle: Beschäftigtenbefragung 2020 der IG Metall*

Wenn viele Arbeitsplätze gefährdet sind, dann gibt es unter den Beschäftigten auch größere Sorgen um ihre Zukunft. Rund 70 Prozent der Befragten sehen verstärkte Zukunftsängste in der Belegschaft. Diese Verunsicherung reicht bis tief in die Stammbeslegschaften (IG Metall 2020).

Als wichtiges Instrument für die Beschäftigungssicherung in der Corona-Krise hat sich – wie bereits während der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/09 – die Kurzarbeit erwiesen. Mit Hilfe von Kurzarbeit konnte

2020/21 Beschäftigung und Knowhow in den Betrieben gehalten werden. Die Beschäftigtenbefragung 2020 der IG Metall zeigt ein immenses Ausmaß von Kurzarbeit in der Corona-Krise (Tabelle 10). Mehr als jeder zweite Befragte hat seit Beginn der Corona-Pandemie im März 2020 bereits Erfahrungen mit Kurzarbeit gemacht. Auf alle Branchen bezogen waren im Herbst 2020 noch 16 Prozent der Befragten aktuell und weitere 38 Prozent zwischenzeitlich in Kurzarbeit. Bei den Beschäftigten im Kfz-Gewerbe ergibt sich zwar eine Kurzarbeitsbetroffenheit auf gleichem Niveau, jedoch haben bereits mehr Befragte ihre Kurzarbeit im Herbst 2020 beendet und zum Befragungszeitraum waren hier nur noch knapp fünf Prozent in Kurzarbeit.

*Tabelle 10: Kurzarbeit in der Corona-Krise: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt*

	Sind bzw. waren Sie in Kurzarbeit?			
	ja, ich bin derzeit in Kurzarbeit	ja, ich war zwischenzeitlich in Kurzarbeit	nein, aber ich werde voraussichtlich bald in Kurzarbeit gehen	nein, und Kurzarbeit ist für mich auch nicht geplant
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	4,5 %	49,3 %	2,9 %	43,4 %
Beschäftigte insgesamt	16,2 %	38,3 %	3,7 %	41,8 %

*Quelle: Beschäftigtenbefragung 2020 der IG Metall*

Die Expertengespräche im Rahmen der vorliegenden Branchenanalyse bestätigen die große Rolle von Kurzarbeit als Instrument für die Beschäftigungssicherung in der Corona-Krise. Bei den befragten Betrieben wurde Kurzarbeit vor allem zu Beginn der Corona-Pandemie im zweiten Quartal 2020 stark genutzt. Schwerpunkte lagen zunächst im Verkauf und in der Administration, weniger in den Werkstattbereichen. Im Sommer 2020 gab es vielfach einen schnellen Hochlauf der Geschäfte und Kurzarbeit wurde in den Kfz-Betrieben, wenn überhaupt, nur noch in geringem Ausmaß genutzt.

„Bei uns gab es von April bis Juni Kurzarbeit, so um die 30 Prozent. Seit Juli sind wir wieder ausgelastet und es ist kein Bedarf für Kurzarbeit mehr da.“ (Experte)

„Kurzarbeit war für uns absolutes Neuland, das gab es noch nie. Im Lockdown lag die Kurzarbeit bei den Verkäufern bei 70 Prozent und auch in der Werkstatt

teilweise bei 30 Prozent. Wir sind da aber schnell wieder raus, weil das Geschäft überraschend schnell wieder anzog.“ (Experte)

Nur an einzelnen Standorten bzw. abteilungsweise gab es im weiteren Verlauf des Jahres 2020 Kurzarbeit in geringerem Umfang, auch um für einen zweiten Lockdown gewappnet zu sein. Wie zu erwarten, stieg der Umfang von Kurzarbeit im Kfz-Gewerbe zwischen Dezember und Februar 2021 wieder stark an. Mehrere Betriebsräte berichten, dass Kurzarbeit nun – als Lerneffekt aus dem ersten Lockdown – von ihren Betrieben viel gezielter mit Schwerpunkt bei besonders betroffenen Standorten oder Abteilungen eingesetzt wird.

Beschäftigung in Zeiten von Corona verbinden viele Beschäftigte mit dem Thema Homeoffice, für das die Corona-Pandemie wie ein Brandbeschleuniger gewirkt hat. Entsprechend bejahen in der Beschäftigtenbefragung 2020 der IG Metall 52 Prozent der Befragten aller Branchen, dass sie während der Corona-Krise ganz oder zeitweise im Homeoffice gearbeitet haben (Tabelle 11).

Ganz anders hingegen das Bild im Kfz-Gewerbe, wo nur jeder Fünfte im Homeoffice gearbeitet hat. 79 Prozent der Beschäftigten verneinen die Frage nach dem Homeoffice – darunter 66 Prozent mit der Begründung, „nein, meine Arbeit lässt sich nicht im Homeoffice erledigen“, die zumindest auf die Monteure und weitere Beschäftigte im Service zutreffen dürfte. Auffällig ist jedoch die Diskrepanz zu allen Beschäftigten, bei denen nur 39 Prozent ihr „nein“ so begründen.

*Tabelle 11: Homeoffice in der Corona-Krise: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt*

	<b>Haben Sie während der Corona-Krise ganz oder zeitweise im Homeoffice gearbeitet?</b>	
	<b>ja</b>	<b>nein</b>
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	20,7 %	79,3 %
Beschäftigte insgesamt	52,4 %	47,6 %

*Quelle: Beschäftigtenbefragung 2020 der IG Metall*

Homeoffice war im Kfz-Gewerbe vor 2020 nur sehr marginal verbreitet. Laut den befragten Experten wurde Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten im Lockdown auch in vielen Kfz-Betrieben forciert, wenn auch weniger stark als in anderen Branchen und voraussichtlich auch nicht so dauerhaft.

„Mobiles Arbeiten ist im Kfz-Gewerbe lange nicht so verbreitet wie in anderen Branchen. In der Industrie wurde das bei den Angestellten viel stärker umgesetzt. Dort sieht es ja auch so aus, als könnte es sich längerfristig etablieren. In den Kfz-Betrieben sehe ich das eher nicht so.“ (Experte)

## 6.2 Ausbildung, Qualifikationen, Fachkräftebedarfe

Die Beschäftigten und ihre Qualifikationen sind wesentliche Erfolgsfaktoren für die Unternehmen im Kfz-Gewerbe. Selbstverständlich gilt dies für alle Funktionen und Bereiche in den Kfz-Betrieben, insbesondere aber für diejenigen mit Kundenkontakten in Verkauf und Service:

„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.“ (Brachat 2016: 140)

„Die persönliche Kontaktqualität wird auch im Rahmen der Digitalisierung des Automobilvertriebs als Erfolgs- und Differenzierungsfaktor an Bedeutung ... gewinnen. In diesem Zusammenhang dürfte der Mitarbeiterqualifikation künftig eine noch größere Bedeutung für die Zukunftssicherung der einzelnen Autohausunternehmen zukommen als heute. Dabei ist die Notwendigkeit des Einsatzes von qualifizierten Mitarbeitern losgelöst von Abteilungen und Hierarchiestufen aufzufassen.“ (Reindl et al. 2020: 75)

Gleichzeitig besteht im Bereich „Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter“ höchster Handlungsdruck, wie eine aktuelle Umfrage bei den Top-100-Automobilhandelsunternehmen zeigt (Reindl et al. 2020).

In Verkauf und Service wie auch in den anderen Tätigkeitsfeldern werden die Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten weiterhin steigen. Entsprechend sollte betrieblicher Aus- und Weiterbildung ein hoher Stellenwert zukommen, um die Fachkräftebedarfe der Kfz-Betriebe in den verschiedenen betrieblichen Funktionen mittelfristig decken zu können. Im Zuge des demografischen Wandels und des rückläufigen Erwerbspersonenpotenzials wird sich die personelle Situation in den Kfz-Betrieben zuspitzen. Fachkräfte- und Nachwuchssicherung sind bereits heute wichtige Themen in der Branche.

Der Ausbildung von jungen Menschen kommt im Kfz-Gewerbe eine traditionell große Bedeutung zu, wie der hohe Auszubildendenanteil in vielen Betrieben zeigt. Bei den betrieblichen Expertengesprächen wurde von Azubiquoten zwischen 7 und 20 Prozent berichtet, bei der Mehrzahl der Betriebe lag sie zwischen 10 und 15 Prozent. Im gewerblichen Be-

reich wird überwiegend der Ausbildungsgang Kfz-Mechatroniker/in angeboten, der zu den beliebtesten Ausbildungsberufen zählt (vgl. Kapitel 2.4). Im kaufmännischen Bereich werden in erster Linie Automobilkaufleute oder Kaufleute für Büromanagement ausgebildet.

Die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen hat in den letzten Jahren zwar etwas nachgelassen, zumindest im Pkw-Bereich konnten jedoch fast alle Ausbildungsplätze besetzt werden. Deutlich schwieriger ist die Besetzung von Ausbildungsplätzen im Lkw-Service – hier gibt es bereits seit einigen Jahren Probleme bei der Rekrutierung von Kfz-Mechatronikern mit dem Schwerpunkt Nutzfahrzeugtechnik.

Aktuell zeichnet sich mit der Corona-Pandemie eine weitere Gefahr für die Fachkräftesicherung in den 2020er Jahren ab. Bei den neuen Auszubildendenverträgen gab es 2020 einen klaren Rückgang. Laut Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) begannen 2020 in Deutschland insgesamt elf Prozent weniger junge Leute eine Ausbildung als 2019. Im Kfz-Gewerbe gab es sogar etwas stärkere Rückgänge bei den Berufsstartern. Die Ausbildung Kfz-Mechatroniker/in starteten 2020 nur 20.088 junge Menschen (im Vergleich zu 22.800 im Vorjahr), was einem Minus von zwölf Prozent entspricht. Noch stärker die Rückgänge bei der Anzahl neuer Azubi als Fahrzeuglackierer/in (–13 %) und als Automobilkaufmann/-frau (–20 %). Die rückläufigen Zahlen 2020 resultieren laut befragten Experten aus einem sich überschneidenden Angebots- und Nachfrageproblem: es gebe zu wenig Interessenten, die geeignet sind und in die Betriebe agierten in der Corona-Krise defensiv am Ausbildungsmarkt.

„Wir werden das Ausbildungsniveau von Vor-Corona halten müssen, um nicht bald schon in einen absoluten Mangel bei den Fachkräften reinzulaufen.“ (Experte)

Wenn sich die negative Entwicklung bei den Auszubildendenzahlen auch im zweiten Corona-Jahr 2021 fortsetzen sollte, wird die Gefahr des Fachkräftemangels im Kfz-Gewerbe steigen. Der ZDK ruft die Kfz-Betriebe dazu auf, trotz Krise weiter auszubilden, um zukunftsfähig zu sein (Kfz-Betrieb 5–6/2021: 36): „Das Kfz-Gewerbe müsse seinen Fachkräftebedarf absichern und trage zudem eine soziale Verantwortung gegenüber jungen Menschen.“

Jedoch wurde im Kfz-Gewerbe zumindest bis 2019 vielfach über Bedarf ausgebildet. Trotzdem kam es bereits in den letzten Jahren in manchen Kfz-Werkstätten zu Fachkräfteengpässen. Insbesondere in wirtschaftsstarken Regionen mit einem ausgeprägten Wettbewerb „um die besten Köpfe“ können Kfz-Betriebe ihre Nachwuchskräfte oftmals nicht halten. Dort 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 (Experte).

Hauptgründe für die starke Abwanderung liegen in den schlechteren Arbeitsbedingungen im Kfz-Gewerbe im Vergleich zur Industrie, bezogen auf Entlohnung,<sup>28</sup> Arbeitszeiten, Sozialleistungen etc. Gerade die erhöhte Fluktuation bei Auslernern mit guten Abschlüssen, die den zunehmenden Anforderungen des Berufs gewachsen wären, stellt die Kfz-Betriebe vor Probleme:

„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.“ (Experte)

Steigende Kompetenzanforderungen führen zu einer immer höheren Komplexität bei den Ausbildungsberufen im Kfz-Gewerbe. Informations- und Kommunikationstechnik, elektronische Prüfsysteme, Connected Cars und der Umgang mit Hochvoltsystemen werden immer wichtiger. Der Trend vom Mechaniker 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“ (Experte). 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 haben sich bereits durch Assistenzsysteme und Infotainment verändert – ein Trend der künftig noch verschärft werden dürfte: durch autonomes Fahren sind immer mehr Spezialisten mit IT- und Elektronikkenntnissen in der Kfz-Werkstatt notwendig und Diagnose und Fehlersuche gewinnen an Bedeutung. Dagegen sind die klassischen Mechanik-Kompetenzen immer weniger gefragt. Diese Gewichtsverschiebung vom Mechanischen zum Elektronischen verstärkt sich mit der Marktdurchdringung von Elektroautos weiter, bei denen vom Kfz-Mechaniker in der Regel nicht mehr die aufwendige Reparatur geleistet wird, sondern nur der einfache Austausch kompletter Komponenten.

Bereits die ZDK-Fachkräfteprognose aus dem Jahr 2013 kam zum Ergebnis, dass „einfache“ Kfz-Mechatroniker weniger benötigt werden und

---

28 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).

die Weiterentwicklung zu höheren Qualifikationsniveaus und die Spezialisierung auf Schwerpunkte für Werkstattmitarbeiter immer wichtiger wird.

Gleichzeitig wird der Umfang an Reparaturen und Serviceaufgaben 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). Im Resümee geht es laut dieser Studie darum, Teamkonzepte umzusetzen, Allrounder- und Spezialistenkonzepte aufeinander abzustimmen, den Know-how-Transfer zwischen den Altersgruppen abzusichern und Werkstatt, Verkauf und Management enger miteinander zu verbinden.

Bereits bei der ersten Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2013 hatte die Mehrheit der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe erkannt, dass Weiterbildung in ihrem Beruf eine Notwendigkeit ist (vgl. Dispan 2017). 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 lag laut Beschäftigtenbefragung 2013 in fehlenden betrieblichen Perspektiven, die dem Wunsch der Beschäftigten nach beruflicher Entwicklung entgegenstehen. Diese Situation trifft laut einiger befragter Experten 2020/21 nach wie vor zu.

Der Bedarf für Qualifizierung zeigt sich auch in der aktuellen Beschäftigtenbefragung der IG Metall. Der Frage, ob Kurzarbeit für Qualifizierungsmaßnahmen genutzt werden sollte, stimmte die überwältigende Mehrheit von 85 Prozent der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe zu bzw. eher zu (Tabelle 12).

*Tabelle 12: Qualifizierung in Kurzarbeit: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt*

	<b>Die Zeiten von Kurzarbeit sollten für Qualifizierung genutzt werden, um die Belegschaften fit für die Zukunft zu machen.</b>		
	<b>stimme (eher) zu</b>	<b>stimme (eher) nicht zu</b>	<b>weiß nicht</b>
Beschäftigte im Kfz-Gewerbe	85,1 %	7,1 %	7,8 %
Beschäftigte insgesamt	87,2 %	6,8 %	6,0 %

*Quelle: Beschäftigtenbefragung 2020 der IG Metall*



Die große Bedeutung von Aus- und Weiterbildung wurde auch in allen Expertengesprächen hervorgehoben. Einige haben auf Erschwernisse bei der Weiterbildung durch die Corona-Pandemie hingewiesen. Zum einen, weil viele Schulungen verlegt wurden oder ganz ausgefallen sind. Zum Anderen, weil stark auf Onlinetrainings, E-Learning und Webinare umgestellt wurde und die Gefahr besteht, dass Präsenzs Schulungen aus Kostengründen auch zukünftig stark zurückgefahren werden. Wie in vielen Bereichen hat Corona auch hier als Beschleuniger gewirkt.

„Onlineschulungen und E-Learning sind ganz klar auf dem Vormarsch. Der Trend geht schon eine Weile weg von Präsenzs Schulungen, um Reisetätigkeiten zu reduzieren, die Abwesenheit vom Arbeitsplatz zu minimieren und um Kosten zu sparen. Und da hat Corona nochmals einen Push gegeben. Aus meiner Sicht ist reines E-Learning aber in keinster Weise effektiv und effizient. Es fehlt der direkte Bezug von Lehrendem und Lernendem wie auch der persönliche Erfahrungsaustausch.“ (Experte)

„Im letzten halben Jahr gab es fast nur noch Onlineschulungen. Aber für viele Inhalte wäre Präsenz wichtig. Da müssen wir aufpassen, dass das Verhältnis Präsenz zu Online nicht dauerhaft und zu stark in die falsche Richtung geht.“ (Experte)

Befragte Experten warnen davor, Onlineformate zum Standard zu machen und sprechen sich deutlich für einen „gesunden Mix“ aus Präsenz- und Onlineschulungen aus. Mit einer guten Kombination von Präsenzveranstaltungen und Onlinetrainings werden bessere Lerneffekte erzielt und der überaus wichtige persönliche Erfahrungsaustausch trägt zum nachhaltigen Kompetenzerwerb bei.

## 6.3 Trends bei 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 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 Monteure, Serviceberater und Verkäufer gelegt.

Andere Beschäftigtengruppen wie die gesamten Back-Office-Bereiche sind zwar nicht weniger wichtig als die genannten, können aber im Rahmen der Studie nur kurz betrachtet werden. Mehrere Expertengespräche haben gezeigt, dass genau die Back-Office- und Verwaltungsbereiche bei Kostensparprogrammen im Fokus stehen oder gerade dann unter Druck

kommen, wenn nach Übernahmen oder Fusionen Prozesse optimiert und zentralisiert werden und in der Folge Personal abgebaut werden soll.

Im Kontext weiter reduzierter Wartungs- und Reparaturumfänge (infolge der Elektromobilität und automatisierten Fahrens) stellt sich laut einem Experten die perspektivische Frage, in welchem Umfang Angestellte im Back-Office, die von den produktiven Werkstattkräften mitfinanziert werden, im Jahr 2030 im Autohaus beschäftigt werden können. Digitalisierung, Automatisierung und Zentralisierung könnten in der Fahrzeug-Disposition oder anderen Back-Office-Feldern schon bald Rationalisierungseffekte hervorrufen und Arbeitsplätze gefährden. Einige befragte Betriebsräte erwarten „im Disponentenbereich in den nächsten Jahren Einschläge – bei dem Thema müssen wir hellwach sein“ (Experte). Auf die Frage nach den Beschäftigungsperspektiven 2030 bringt einer der befragten Betriebsräte seine Erwartungen folgendermaßen auf den Punkt:

„In zehn Jahren werden wir deutlich weniger Beschäftigte in den Kfz-Betrieben haben. Viele Tätigkeiten werden so was von automatisiert und dazu kommt noch die Elektromobilität. Ich sehe drei Trends: Elektroautos werden die Beschäftigung in der Werkstatt angreifen. Digitalisierung und KI wird die Beschäftigung im Back-office reduzieren. Und der Onlinehandel und Direktvertrieb werden sich auf die Verkäufer und den gesamten Vertrieb auswirken.“ (Experte)

### **Kfz-Monteur**

Auf die „produktiven Werkstattbeschäftigten“ wie Kfz-Mechatroniker und weitere Monteur aus verschiedenen Fachrichtungen wird in allen Teilkapiteln der „Beschäftigungstrends“ eingegangen, wenn es beispielsweise um Qualifikationen und Kompetenzanforderungen oder um die Arbeitsbedingungen geht. An dieser Stelle soll auf einen möglichen Trend der Ausdifferenzierung bei den Werkstatttätigkeiten eingegangen werden, der bei den Expertengesprächen eine Rolle gespielt hat.

Nicht zuletzt durch die Digitalisierung von Produkt und Prozessen werden sich die Profile der Werkstattmitarbeiter künftig noch heterogener gestalten. 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-Monteur in drei Kategorien mit unterschiedlichen Qualifikationen und Entgeltbedingungen:

- die „Problemlöser“ und „Spezialisten für schwierige Fälle“, die Diagnosearbeiten durchführen und mit komplexen Systemen umgehen können – „Die kommen zum Zuge, wenn das Diagnosegerät nicht mehr weiterhilft“ (Experte);
- die Servicetechniker für Fehlersuche mit dem Diagnosegerät und für Reparaturarbeiten – solche „Technikexperten“ sind häufig spezialisiert und decken z. B. Antriebsaggregate, Fahrwerk, Infotainment etc. ab;

- die „einfachen Monteure“ bzw. „Schrauber“ für Inspektionstätigkeiten und für einfachere, 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“ (Experte).

Zugespitzt könnte es laut einem befragten Experten auch darauf hinauslaufen, dass die Ausdifferenzierung im Service in den 2030er Jahren in die Richtung geht, dass es nur noch relativ wenige Hochspezialisierte am Rechner gibt, die sich bei den Monteuren vor Ort zuschalten, falls es komplexere Diagnose- oder Reparaturarbeiten gibt. Die Werkstattmonteure wären dann nur noch „reine Teiletaucher“ (Experte).

Mehrere Betriebsräte berichteten, dass sich in der Werkstatt bereits eine 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“ (Experte). Der zweite Blick offenbart jedoch Risiken, wie ein befragter Betriebsrat erläuterte:

„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.“ (Experte)

Ein anderer befragter Betriebsrat sieht insbesondere im Zusammenhang mit der Digitalisierung eine starke Aufspreizung der Beschäftigten bevorstehen. Neben gut bezahlten Hochqualifizierten in der Werkstatt gibt es dann ein „gewisses Mittelfeld“ und viele mit Grundqualifikationen in einfachen Routinetätigkeiten, die entsprechend geringer entlohnt werden oder gar nicht zur Stammbeschaft gehören. Zu verhindern, dass diese Spaltung der Belegschaft eintritt, gehöre zur „ureigenen Aufgabe der Gewerkschaft“ wie auch der Betriebsräte:

„Das Einzige, was die Aufspaltung in den Werkstätten aufhalten kann, ist die Mitbestimmung. Mitbestimmung gewährleistet Chancengleichheit und nur mit starken Betriebsräten kann eine krasse Verschiebung zur Polarisierung verhindert werden.“ (Experte)

„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.“ (Experte)

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 einer weiter auseinandergehenden Schere beim Entgelt) und die höheren Arbeitszeiten sind für viele Fachkräfte der Grund, in die Industrie abzuwandern. Insbesondere im Bereich der Lkw-Werkstätten sind – aufgrund 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 im Kfz-Gewerbe, der vor allem in Ballungsräumen mit guter Arbeitsmarktlage vorhanden ist, zukünftig gedeckt werden?“

### **Serviceberater**

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. Auf den Punkt gebracht sind die hohen Anforderungen an Serviceberater:

„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)

Häufig stehen Serviceberater in ihrer spezifischen Position zwischen den Kunden, der Werkstatt, der Geschäftsführung wie auch als Schnittstelle zu den Herstellern unter einem hohen Druck. Die Situation der Serviceberater wurde von der IG Metall vor einigen Jahren folgendermaßen zusammengefasst (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 angesichts der Tätigkeiten und der Verantwortung von Serviceberatern nicht ausreichend

- 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“ (Experte). Aufgrund des immensen Leistungs- und Kundendrucks sind Serviceberater unter den Beschäftigtengruppen im Kfz-Gewerbe die „häufigsten Kandidaten für einen Burn-out“ (Experte). Die starke Belastung und das hohe Know-how von Serviceberatern haben sich in ihrem Gehalt dagegen 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 Serviceberater 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“ (Experte). 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.

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):

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

## Verkäufer

Wichtige Bereiche des klassischen Autohauses sind Neuwagen- und Gebrauchtwagenverkauf, Financial Services (Leasing, Finanzierung etc.) und Service. Für drei dieser vier Bereiche sind die Automobilverkäufer unmittelbar verantwortlich. Bei den Verkäufern ist zu differenzieren zwischen den Bereichen Neuwagen und Gebrauchtwagen und zwischen Personenkraftwagen und Nutzfahrzeugen. Bei den Pkw-Neuwagen weiter in das Großkunden-/Flottengeschäft und den Einzelverkauf an Privatkunden.

Die Arbeit der Verkäufer hat sich seit den 2000er Jahren 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 ermöglichen 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“ (Experte). Ihre Rolle als „gläserner Mitarbeiter“ erleben Verkäufer zunehmend als belastend.

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 insbesondere der hohe bürokratische Aufwand mit einem sehr großen Anteil administrativer Tätigkeiten und einer Vielfalt nichtvernetzter Softwaresysteme sowie die hohen Arbeitszeiten (vgl. ausführlich in Dispan 2017).

Die Verkäufer flankierend entstand 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 informieren, mit ihm den Kaufabschluss vorbereiten und ihn schließlich zum „richtigen“ 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“ (Experte).

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“ (Experte). Sie sehen sich als „Unternehmer im Unternehmen“ und regeln, jeder für sich, „ihre Angelegenheiten schon selbst“ (Experte). 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 Verkäufer eine Bereicherung für die Mitbestimmung dar: Sie sind Sachkundige für Verkäuferangelegenheiten und Provisionsysteme und darüber hinaus sind sie rhetorisch geschult und haben hohes Verhandlungsgeschick.

## 6.4 Arbeitsbedingungen

Bereits bei der Beschäftigtenbefragung 2013 der IG Metall wurde nach der persönlichen Arbeitssituation der Beschäftigten beispielsweise unter dem Aspekt „interessante Arbeit“ gefragt (Tabelle 13). Im Kfz-Gewerbe schätzten vor acht Jahren mit 85 Prozent deutlich mehr Beschäftigte ihre Arbeit als „interessant“ ein als bei den Beschäftigten insgesamt – die persönliche Arbeitssituation wurde in der Branche offensichtlich als vielfältig und abwechslungsreich eingeschätzt und es kann davon ausgegangen werden, dass sich diese subjektive Einschätzung bis heute wenig verändert hat.

*Tabelle 13: Einschätzung der persönlichen Arbeitssituation: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt (2013)*

	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 %

*Quelle: Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2013*

Interessant ist die Arbeit im Kfz-Gewerbe nach wie vor. Hingegen haben sich die Arbeitsbedingungen in den letzten Jahren verändert, sowohl was die Flexibilitätsanforderungen an die Beschäftigten betrifft als auch was die Arbeitsintensivierung angeht. In vielen Kfz-Betrieben werden zum einen Möglichkeiten zur internen Flexibilisierung der Arbeitszeit genutzt.

Zum anderen kommen vor allem bei größeren Betrieben 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 Back-Office, 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 ihre Beschäftigten.

Die Arbeitsbedingungen haben sich nach Einschätzung der meisten befragten Betriebsräte im Vergleich zur Lage vor zwanzig Jahren 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, so dass 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.

Bereits bei der Beschäftigtenbefragung 2013 der IG Metall schätzten die Beschäftigten aus dem Kfz-Gewerbe ihre Arbeitssituation im Hinblick auf Leistungsverdichtung signifikant schlechter ein als die Beschäftigten insgesamt (vgl. Dispan 2017). „Ständig“ oder „häufig“ bei der Arbeit gehetzt oder unter Zeitdruck fühlten sich 56 Prozent der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe, während es bei den Beschäftigten insgesamt 51 Prozent waren. Ebenso hatten Beschäftigte im Kfz-Gewerbe häufiger den Eindruck, dass sie immer mehr Arbeit in der gleichen Zeit bewältigen müssen. „Trifft voll und ganz zu“ sagten hier 46 Prozent der in der Branche Beschäftigten und damit gut sechs Prozentpunkte mehr als Beschäftigte insgesamt.

Ebenso war die Sorge, dass Beschäftigte den wachsenden Anforderungen ihrer Arbeit nicht mehr gewachsen sind, im Kfz-Gewerbe deutlich höher: Für 45 Prozent der Kfz-Beschäftigten trifft dies „voll und ganz“ bzw. „eher“ zu – das sind fünf Prozentpunkte mehr als bei den Beschäftigten insgesamt. Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung korrespondieren gut mit den aktuellen Ergebnissen der eigenen Expertengespräche: Fast alle befragten Betriebsräte berichten von einem hohen Leistungsdruck für die Beschäftigten in den Autohäusern und Kfz-Werkstätten.

„Den hohen Druck spüren wir hier überall. Sehr viel läuft einfach unter Druck. Druck vom Kunden, Druck von oben. Und das wird dann durchgereicht bis zum Auszubildenden.“ (Experte)

„Der Leistungsdruck ist im gesamten Betrieb gestiegen, in allen Bereichen vom Fuhrparkmanagement über die Logistik, den Verkauf bis in die Werkstatt hinein. Das hängt auch mit Digitalisierung und Personalabbau in manchen Funktionen zusammen. Seit gut drei Jahren gibt es aus ganz verschiedenen Bereichen Überlastungsanzeigen, vor allem aus dem Service, von Kollegen mit direktem Kundenkontakt. Also von denen, die das Weiße im Auge der Kunden sehen.“ (Experte)

„Die Leistungsverdichtung spürst du an jeder Stelle im Autohaus. Druck durch Kunden, der hohe Dokumentationsaufwand, überbordende Bürokratie, schlechte IT-Systeme, ungeeignete Vorgesetzte. Für die Beschäftigten sind das Frustthemen, die aufs Belastungskonto noch obendrauf kommen.“ (Experte)

„Für die Arbeitsverdichtung in der Werkstatt ist der Leistungslohn eine Ursache. Ein anderer Faktor liegt in der Vielfalt der IT-Systeme und den Problemen der Systeme untereinander. Das trifft die Monteure mit voller Wucht, vor allem aber die Serviceberater und auch die Verkäufer.“ (Experte)

Die Vorgabezeiten bzw. Arbeitswerte (AW) sind wichtige Kennziffern für die Kfz-Betriebe und Grundlage für die Entlohnung der Werkstattmonteure, sofern sie im Leistungslohn arbeiten. Ein AW ist eine zeitliche Recheneinheit, mit der die Arbeiten an Fahrzeugen in Werkstätten des Kfz-Gewerbes standardisiert bewertet werden. 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 wurden demnach in den letzten zwanzig Jahren vom Hersteller schrittweise deutlich reduziert. Für den großen Kundendienst gab es 2000 noch 45 AW, 2020 waren es bei einem vergleichbaren Auto nur noch 18 AW bei leicht veränderten Arbeitsinhalten, so einer der Gesprächspartner. Ein durchschnittliches jährliches Minus von 2,5 Prozent bei den Arbeitswertvorgaben berechnete ein anderer Experte. Beispielsweise wurde in einem Fall eine Tätigkeit mit fünf AW auf drei AW heruntergestuft, ohne dass sich an den Inhalten wirklich etwas geändert hätte. Oder Vorgabezeiten sind immer noch auf Basis des früher viel höheren Anteils produktiver Tätigkeiten an der Gesamtarbeitszeit berechnet. Kfz-Mechaniker sind aber zunehmend durch administrative Tätigkeiten, die revisionssicher 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:

„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 Garantieprüfungen verschärft. Die Leute die da prüfen, finden immer was und machen einem das Leben schwer, das ist wie beim Finanzamt.“ (Experte)

„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.“ (Experte)

„Die Hersteller kalkulieren ihre Vorgabezeiten immer noch knapper. Dabei werden spezifische Bedingungen in einer Werkstatt und Umstände, unter denen die Produktivität leidet, nicht berücksichtigt. Daraus entsteht eine starke Arbeitsverdichtung, weil die Vorgabezeiten die Realität einfach nicht mehr widerspiegeln und weil es keine Pufferzeiten mehr gibt, wo wieder aufgeholt werden kann. Die Zitrone ist ausgepresst.“ (Experte)

Diese Dokumentationspflichten bei Gewährleistung mit ihrem immens hohen administrativen Aufwand sind ein Faktor, der letztendlich auch zur Leistungsverdichtung führt. Ein anderer Belastungsfaktor sind Software-Systeme, die einem „wegen komplexer Anforderungen und schlechter Netzverbindung das Leben schwer machen“ (Experte). Dazu ein Beispiel aus einer Kfz-Werkstatt (die nicht mal in einer ländlichen Region liegt):

„Für die Übermittlung des ‚Video-on-demand‘ ans Werk fährt unser Diagnose-techniker zu McDonalds, weil es da eine sichere WLAN-Verbindung gibt und die Übertragung am schnellsten geht.“ (Experte)

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“ (Experte). 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.

In Kfz-Werkstätten 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.
- Gesundheitliche Risiken wie Schlafprobleme, Herz-Kreislaufkrankungen und psychische Störungen erhöhen sich deutlich.
- In Schichtarbeit Beschäftigte sind durch besondere körperliche und psychische Anforderungen am Arbeitsplatz in stärkerem Maße negativen Belastungen ausgesetzt.

Für die Gestaltung von Schichtarbeit wird beispielsweise empfohlen, 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.

## 6.5 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Ob in der großen Autohaus-Unternehmensgruppe oder in der kleinen Kfz-Werkstatt: Die Gesundheit der Beschäftigten und die Sicherheit 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) – eine Aussage, die auch ein knappes Jahrzehnt später nach wie vor zutrifft, wie das Jahrbuch Gute Arbeit jährlich aufs Neue zeigt (Schmitz, Urban 2021).

„Die psychische Belastung ist in allen Bereichen höher geworden. Das sieht man vor allem dort, wo es die direkten Kundenkontakte gibt. Wo kein Druck der Kunden da ist, ist Druck durch die Arbeitswerte da. Weitere Ursachen für die hohe psychische Belastung sind unausgegorene IT-Systeme und Führungskräfte, die mit ihren Leuten nicht umgehen können.“ (Experte)

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 in Expertengesprächen betont wurde. 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 den Beschäftigten mit direktem Kundenkontakt.

Die im Vergleich zu anderen Branchen hohe körperliche Belastung zeigten Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung 2013 der IG Metall. Demnach arbeiten 42 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 zehn Prozentpunkte niedriger. Dabei sei die technische Ausstattung bei vielen Kfz-Betrieben gut, jedoch werden ergonomische Hilfsmittel nicht von allen Monteuren angenommen, wie befragte Betriebsräte berichten.

„Oftmals fehlt es einfach schon an der Akzeptanz in der Belegschaft. Thema Radhebeln: 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‘.“ (Experte)

Zum Arbeitsschutz im Kfz-Gewerbe liegen Zahlen der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV 2020) vor. Demnach ging die Zahl der Unfälle zwischen 2016 und 2019 um gut 1.600 zurück auf 21.448 meldepflichtige Unfälle. 2016 gab es sechs, 2019 noch zwei tödliche Unfälle. Die „Unfallquote Vollarbeiter“ (= meldepflichtige Unfälle je 1.000 Vollarbeiter) ging von 39,1 im Jahr 2013 zurück auf 31,9 im Jahr 2019.

Trotz tendenziell rückläufigem Trend ist das Kfz-Gewerbe eine Branche mit vergleichsweise hohen Unfallzahlen (Kfz-Betrieb 31–32/2019: 41). Auf spezifische Tätigkeiten bezogen liegt eine Statistik der Berufsgenossenschaft Holz und Metall (BGHM) aus dem Jahr 2017 vor (vgl. Dispan 2017: 89): Demnach resultierten im Zeitraum 2013 bis 2015 die meisten meldepflichtigen Unfälle aus der „Arbeit mit Handwerkzeugen“ (41 %), gefolgt von „Aus der Bewegung heraus“ (19 %) und „Manuelle Handhabung“ (16 %).

*Tabelle 14: Unfälle und neue Unfallrenten nach Tätigkeiten im Kfz-Gewerbe (Durchschnitt der Jahre 2013 bis 2015 in Prozent)*

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 2017)

Die BGHM hat auch erhoben, mit welchen Werkzeugen die häufigsten Arbeitsunfälle in einer Kfz-Werkstatt passieren (Kfz-Betrieb 31–32/2019: 42): Bei den elektrischen Geräten sind dies der Winkelschleifer, die Handbohrmaschine und die Kreissäge. Messer, Hammer und Schraubenschlüssel sind die „Top-3“ bei den nicht elektrischen Werkzeugen. Nicht die häufigsten, aber die gravierendsten Verletzungen passieren bei Arbeiten mit der Hebebühne. So drohen dem Anwender bei einer schlecht gewarteten Hebebühne schwerste bis tödliche Verletzungen, weil beispielsweise ein Fahrzeug abstürzt. Im Folgenden sind typische Arbeitsunfälle und Verletzungen im Kfz-Betrieb aufgelistet (Kfz-Betrieb 41/2016: 39):

- Knochenbrüche – häufige Ursache: Abstürze von Leitern, Staplerfahrzeugen, Arbeits- oder Hebebühnen wegen fehlender Sicherung oder unsachgemäßer Benutzung
- Sturzverletzungen generell – häufige Ursachen: Flüssigkeiten (Öl, Brems-, Hydraulik-, Kühlfüssigkeiten) auf dem Boden, die nicht oder nicht rechtzeitig entfernt/mit Bindemitteln gebunden werden
- 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
- 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 anderen spitzen/scharfen Gegenständen und fehlende Schutzhandschuhe
- 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

Zu wichtigen Präventionsmaßnahmen für Arbeitsschutz im Kfz-Gewerbe ist laut BGHM beispielsweise ein geeigneter Gehörschutz bei Karosserie-reparaturen, Räderwechsel, Abgasuntersuchungen und einer Reihe anderer Instandsetzungsarbeiten unabdingbar. Neben der Lärmgefährdung ist auch die Brand- und Explosionsgefahr in Kfz-Werkstätten nicht zu unterschätzen. Immer wieder gibt es Unfälle durch die falsche Handhabung oder Lagerung von brennbaren Flüssigkeiten, wie z. B. Kraftstoffen,

Frostschutzkonzentraten oder Bremsenreinigern.<sup>29</sup> Dabei gilt laut BGHM generell: Die technischen Aspekte bei der Umsetzung von Präventionsmaßnahmen sind durch organisatorische und persönliche Maßnahmen zu ergänzen.

Für die Unfallvermeidung und für den Gesundheitsschutz im Betrieb ist der Mensch der entscheidende Faktor. Je weniger die Führungskräfte und Betriebsräte den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb vorleben und auf dessen Einhaltung pochen, desto eher schleichen sich auch bei den Mitarbeitern schlechte Angewohnheiten im Arbeitsalltag ein. Hier kommt also den Vorgesetzten und den Betriebsräten eine wichtige Rolle zu, aber auch die Beschäftigten sollten die Thematik über ihre Mitwirkungspflicht hinaus ernst nehmen. Rund 80 Prozent aller Arbeitsunfälle in Kfz-Betrieben sind auf Organisationsmängel und Fehlverhalten zurückzuführen.

Im Grunde geht es darum, im Kfz-Gewerbe eine Präventionskultur zu schaffen und bei den Beschäftigten ein Sicherheitsbewusstsein zu verankern. Führungskräfte und alle Arbeitskräfte sind gefordert, die „Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz so in die täglichen Arbeitsroutinen einzubauen, dass sie allen Mitarbeitern quasi in Fleisch und Blut übergehen“ (Kfz-Betrieb 31–32/2019: 51). Einen solchen Prozess können beispielsweise goldene Regeln für den Arbeitsschutz unterstützen, die am besten vom Werkstattteam gemeinsam erarbeitet und als verbindliche Leitlinien für die tägliche Arbeit beschlossen werden.

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 umzusetzen.

„Als Betriebsräte haben wir beim Arbeitsschutz starke Möglichkeiten. Gesundheitsschutz und Gefährdungsbeurteilungen sind ein scharfes Schwert für den Betriebsrat. Das muss genutzt werden, um die Rechte der Beschäftigten wahrzunehmen. Sobald ein Risiko für die Gesundheit benannt wird, ist der Arbeitgeber verpflichtet sich zu bewegen.“ (Experte)

Beim Thema Gefährdungsbeurteilung gibt es aus Sicht befragter Experten jedoch 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 Gefähr-

---

<sup>29</sup> Umfassende Hilfestellungen für die Vermeidung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sind in der DGUV-Information „Fahrzeug-Instandhaltung“ dargestellt (BGHM 2015).

dungsbeurteilungen multifaktoriell, also mit Blick auf physische, psychische und emotionale Belastungen angegangen werden sollten.

Alles in allem gilt es für die Unternehmen – gerade auch im Hinblick auf den demografischen Wandel, der das Kfz-Gewerbe vor besondere Herausforderungen stellt – die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bis ins fortgeschrittene Alter zu erhalten. Dies erfordert kontinuierliche Investitionen in das bestehende Personal, speziell auch in ältere Beschäftigte, und zwar in Hinblick auf Gesundheit, Motivation und berufliche Kompetenz. Zudem geht es für Kfz-Betriebe in den 2020er Jahren vermehrt darum, sich im Wettbewerb um immer weniger Nachwuchskräfte zu behaupten und den Wissenstransfer zwischen den erfahrenen älteren und den jüngeren Mitarbeitern (in beiden Richtungen) zu organisieren und gewährleisten.



## 7. Fazit: Herausforderungen und Handlungsfelder

Das Kraftfahrzeuggewerbe ist eine bedeutende Branche in Deutschland und ein Element des viele Bereiche der deutschen Volkswirtschaft prägenden Wertschöpfungssystems Automobilwirtschaft. Im Kfz-Gewerbe sind 439.000 Beschäftigte in 36.600 Betrieben tätig, die einen Jahresumsatz von 186,1 Milliarden Euro erwirtschaften (bezogen auf die zuletzt verfügbaren Jahresdaten 2019). Darüber hinaus ist die Branche mit fast 93.000 Auszubildenden eine der tragenden Säulen der beruflichen Bildung in Deutschland. Bis zur Corona-Pandemie steigende Branchenumsätze treffen auf eine tendenziell rückläufige Beschäftigtenzahl bei relativ stabilen Ausbildungsquoten. Dann kam die Corona-Krise mit den Lock-downs und einem Schub für den bereits seit einigen Jahren laufenden Strukturwandel des Kfz-Gewerbes.

Die große aktuelle Herausforderung für das Kfz-Gewerbe ist die Bewältigung der mit der Corona-Pandemie hervorgerufenen Kriseneinschnitte (wie sie in den Kapiteln 2.5 und 6.1 beschrieben sind). Gleichzeitig stellen sich der Branche nach wie vor vielfältige strukturelle Herausforderungen. An prominenter Stelle steht hier die fortschreitende Digitalisierung, die auf alle Bereiche in Autohäusern und Kfz-Werkstätten durchschlägt. Mit der digitalen Transformation sind für die Branche eine Fülle an Digitalisierungsthemen verbunden (die in Kapitel 4 differenziert betrachtet werden).

Weitere strukturelle Herausforderungen resultieren aus wirtschaftlichen Trends (Wettbewerbsdruck, Konzentrationsprozesse, Netzbereinigung), aus technischen Innovationen und Produkttrends (Elektromobilität, autonomes Fahren, vernetzte Autos) und aus dem beschäftigungspolitischen und demografischen Wandel mit neuen Anforderungen an die Fachkräftesicherung, an Aus- und Weiterbildung und an die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen.

Bei vielen dieser strukturellen Herausforderungen und Trends wirkt die Corona-Pandemie wie ein Brennglas bzw. wie ein Beschleuniger. Bei erhöhter Dynamik müssen sich die Unternehmen des Kfz-Gewerbes dem Strukturwandel und der Transformation stellen und neue Strategien für eine nachhaltige Zukunftssicherung entwickeln. Strategische Ansätze für Kfz-Betriebe liegen beispielsweise in einer Erweiterung der Geschäftsfelder, in der Erschließung neuer Geschäftsmodelle und in der Digitalisierung der Kundeninteraktion wie auch der eigenen Prozesse.

Vielfach fehlen in den Kfz-Betrieben, die allesamt unter einem besonderen Anpassungsdruck stehen, langfristige Strategien für den Strukturwandel und für Zukunftsinvestitionen. Die Entwicklung einer Unterneh-

mensstrategie unter Einbindung von Betriebsräten und Beschäftigten ist ein wichtiges Handlungsfeld, das angesichts der Dynamik vieler Entwicklungstrends umgehend in Angriff genommen werden sollte. Und für die Autohausunternehmen, die ihre Geschäftsentwicklung bereits strategisch angehen, geht es darum, ihre Unternehmensstrategie immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und weiterzuentwickeln, um die digitale Transformation und den Strukturwandel erfolgreich zu bewältigen.<sup>30</sup>

Ein wichtiges Element einer übergreifenden, langfristig orientierten Unternehmensstrategie ist der „Erfolgsfaktor Mensch“. Das Qualifikationsniveau, die Motivation und die Kreativität der Mitarbeiter sind entscheidende Faktoren für Kundenbindung, Wachstum, Qualität und Innovationen in der Branche. Gerade auch aus Mitbestimmungssicht müssen daher die 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 geht es gerade auch in der Corona-Krise darum, weiterhin genügend neue Ausbildungsplätze anzubieten und zu besetzen. Weitere nach wie vor wichtige betriebliche Aufgaben liegen darin, den Nachwuchskräften eine Perspektive zu bieten, die Qualität der beruflichen Bildung zu verbessern und für die unbefristete Übernahme der Ausgebildeten zu sorgen. Betriebliche Weiterbildung sollte den Anforderungen, die im Rahmen der Diskussion um lebenslanges Lernen und den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen gestellt werden, gewappnet sein.

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.

Es gilt demnach, in den Kfz-Betrieben strategische Ansätze für die Personalpolitik zu entwickeln und in die Umsetzung zu bringen. Die größten Handlungsbedarfe in diesem Feld sind, auf den Punkt gebracht:

- Zukunftsinvestitionen in Ausbildung und Weiterbildung, um Fachkräfte für die Stammebelegschaft zu gewinnen und die Beschäftigten in den Werkstatt- und Verkaufsbereichen sowie den weiteren Funktionen zu qualifizieren

---

<sup>30</sup> Gestaltungsfelder für Autohäuser sind beispielsweise: Erhöhung der digitalen Kompetenz, Partizipation an digitalen Ertragsquellen, Positionierung im Onlinevertriebsprozess, Ausbau der Kompetenzen im Bereich alternativer Antriebskonzepte etc. (vgl. Maier 2019: 223; IfA 2020).

- strategische Personalplanung in quantitativer und qualitativer Hinsicht: dazu gehört eine Personalbedarfsplanung (mit starkem Blick auf den demografischen Wandel) ebenso wie die systematische Personalentwicklung (insbesondere mit einem Fokus auf Zukunftsfelder wie der Digitalisierung in all ihren Facetten)

Alles in allem sollten Aus- und Weiterbildung sowie Personalentwicklung als Instrumente der Fachkräftesicherung und nachhaltigen Kompetenzentwicklung der Beschäftigten stärker ins Zentrum betrieblicher Strategien rücken. Nicht zuletzt, um dem heute schon spürbaren und sich verschärfenden Fachkräfteengpass im Kfz-Gewerbe entgegenzuwirken.

Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist eines der wichtigsten Handlungsfelder für die Mitbestimmungsakteure. Insgesamt sollten sichere Arbeitsplätze und gute Arbeitsbedingungen über die ganze Branche hinweg das Ziel sein und in Umsetzungsmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen münden, die beispielsweise folgende Elemente enthalten:

- Durchsetzung von qualitätsorientierten „Besser-statt-Billiger“-Strategien, damit die Betriebe marktfähig bleiben und um somit 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
- Konzepte für die Work-Life-Balance und Angebote für die soziale Begleitung der Beschäftigten im beschleunigten Transformationsprozess
- kritische Begleitung von Outsourcing-Vorhaben der Geschäftsleitung (z. B. IT, Fahrzeugaufbereitung, Counter etc.) und Entwicklung von In-sourcing-Konzepten

Diese betriebs- und arbeitspolitischen 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 Arbeitsbedingungen, flankiert werden. Abschließend wird deshalb die Bedeutung von Tarifpolitik und Mitbestimmung nochmals hervorgehoben.

Ein wichtiges überbetriebliches Handlungsfeld liegt in der Tarifpolitik. 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. Tarifbindung und Betriebsratsstrukturen sind ein gutes Argument, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten, wie Studien in verschiedenen Branchen und auch Beispiele aus dem Kfz-Gewerbe zeigen. 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 Tariffucht 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.

Genauso wie bei der Tarifbindung gibt es auch bei der Mitbestimmung im Kfz-Gewerbe Handlungsbedarfe. Ein Ausbau der betrieblichen Mitbestimmung, unter anderem durch Betriebsratsgründungen, steht in vielen Kfz-Betrieben an. Aber auch bei der Unternehmensmitbestimmung in den großen Autohausgruppen gibt es Luft nach oben. Selbstverständlich gibt es bereits gute Beispiele für die Arbeit von Betriebsräten im Kfz-Gewerbe, beispielsweise 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.

## Literatur

- Autohaus: ausgewählte Ausgaben der Jahrgänge 2019 bis Anfang 2021.
- Automobilwoche: ausgewählte Ausgaben der Jahrgänge 2019 bis Anfang 2021.
- Automobilwoche spezial (2020): Autohandel & Service 2020.
- Bauer, Wilhelm; Dispan, Jürgen; Friedrich, Horst E.; Spath, Dieter (2012): Elektromobilität und Beschäftigung. Wirkungen der Elektrifizierung des Antriebsstrangs auf Beschäftigung und Standortumgebung (ELAB). Studienergebnisse. Düsseldorf (Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung). [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-05297](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-05297) (Abruf am 02.08.2021).
- Bickel, Peter; Frieske, Benjamin; Fuchs, Anna-Lena; Marthaler, Florian; Ott, Sascha; Reinemann, Jonas; Schmid, Stephan; Schmidt, Maiko; Stieler, Sylvia; Schwarz, Simon; Schwarz-Kocher, Martin; Ulrich, Christian (2020): Technologiekalender Strukturwandel Automobil Baden-Württemberg. Stuttgart.
- BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019): Automobile Wertschöpfung 2030/2050. Berlin.
- Brachat, Hannes (2016): Autohaus-Management. In: Brachat, Hannes; Diez, Willi; Reindl, Stefan (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft. München, S. 139–175.
- CATI (2020): Elektromobilität trotz der Automobilkrise – Entwicklungen in Europa 2020 bis 2025. Chemnitz.
- DAT – Deutsche Automobil Treuhand (2020): DAT-Report 2020. Ostfildern.
- DAT – Deutsche Automobil Treuhand (2021): DAT-Report 2021. Ostfildern.
- Demmelhuber, Katrin; Sauer, Stefan; Wohlrabe, Klaus (2020): Branchen im Fokus: Kfz-Einzelhandel. In: Ifo-Schnelldienst, H. 8/2020, S. 67–69.
- DGUV – Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2019): Fahrzeuginstandhaltung. DGUV Information 209–007. Berlin.
- DGUV – Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2020): Arbeitsunfallgeschehen 2019. Berlin.
- 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: Brachat, Hannes; Diez, Willi; Reindl, Stefan (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft. München, S. 255–287.

- Diez, Willi; Maier, Benedikt (2017): Autohaus 2025 – die Zukunft des Automobilhandels. Stuttgart (Dekra/lfa-Studie).
- Diez, Willi; Reindl, Stefan (2016): Struktur und Bedeutung des Automobilmarktes in Deutschland. In: Brachat, Hannes; Diez, Willi; Reindl, Stefan (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 (2013): Elektromobilität: Schlüsselfaktor Qualifikation. Ergebnisse der ELAB-Studie zu Kompetenzanforderungen und Qualifikationsbedarfen. Stuttgart (IMU-Informationdienst Nr. 1/2013).
- Dispan, Jürgen (2017): Branchenanalyse Kraftfahrzeuggewerbe. Strukturwandel und Beschäftigungstrends in Autohäusern und Kfz-Werkstätten. Düsseldorf (Study der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 370). [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-006769](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-006769) (Abruf am 29.07.2021).
- Dispan, Jürgen (2018): Qualifikation und Arbeitsschutz im Bereich der Elektromobilität. In: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Ökologie der Arbeit. Impulse für einen nachhaltigen Umbau. Jahrbuch Gute Arbeit 2018. Frankfurt, S. 224–234.
- Dispan, Jürgen (2020): Branchenanalyse Medizintechnik. Beschäftigungs-, Markt- und Innovationstrends. Düsseldorf (Working Paper der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 183/2020). [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007680](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007680) (Abruf am 02.08.2021).
- Dispan, Jürgen (2021): Digitale Transformation im Maschinen- und Anlagenbau. Digitalisierungsstrategien und Gestaltung von Arbeit 4.0. In: Hartmann, Ernst (Hrsg.): Digitalisierung souverän gestalten. Innovative Impulse im Maschinenbau. Berlin, S. 118–132.
- Dispan, Jürgen; Schwarz-Kocher, Martin (2018): Digitalisierung im Maschinenbau. Entwicklungstrends, Herausforderungen, Beschäftigungswirkungen, Gestaltungsfelder im Maschinen- und Anlagenbau. Düsseldorf (Working Paper der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 94/2018). [Digitalisierung im Maschinenbau - Hans-Böckler-Stiftung \(FoFö\) \(boeckler.de\)](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007680) (Abruf am 02.08.2021).

- Dispan, Jürgen; Schwarz-Kocher, Martin; Stieler, Sylvia (2021, im Erscheinen): Industriepolitische Herausforderungen für die Automobilindustrie. In: Lemb, Wolfgang (Hrsg.): Das Exportmodell Deutschland in der Corona-Krise. Rolle und Verantwortung der Industrie.
- DSV – Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2020a): Kfz-Handel. Branchenreport 2020. Stuttgart.
- DSV – Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2020b): Kfz-Werkstätten. Branchenreport 2020. 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 47, Nr. 3, S. 245–272.
- Dunker, Hilmar (2020): Die Mobilitätsanbieter. Autohandel im Umbruch. In: AutomotiveIT, H. 3/2020, S. 44–46.
- E-mobil BW (2019): Strukturstudie BWe mobil 2019. Transformation durch Elektromobilität und Perspektiven der Digitalisierung. Stuttgart.
- Falkenberg, Jonas; Haipeter, Thomas; Krzywdzinski, Martin; Kuhlmann, Martin; Schietinger, Marc; Virgillito, Alfredo (2020): Digitalisierung in Industriebetrieben. Düsseldorf (Report der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 6/2020). [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007638](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007638) (Abruf am 02.08.2021).
- Fraunhofer IAO (2018): ELAB-2. Elektrifizierung des Antriebsstrangs – Auswirkungen auf die Beschäftigung in Deutschland. Stuttgart.
- Georg, Arno; Meyn, Christina; Peter, Gerd (2013): Belastung und Beanspruchung. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Minssen, Heiner (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin, S. 112–117.
- Haverkamp, Katarzyna; Proeger, Till (2020): Ausbilder der Nation, Integrator und Impulsgeber. Die Rolle des Handwerks im deutschen Bildungssystem. Göttingen (Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung, Bd. 34).
- Hecker, Falk; Hurth, Joachim; Seeba, Hans-Gerhard (Hrsg.) (2017): Aftersales in der Automobilwirtschaft. Konzepte für Ihren Erfolg. München.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ittermann, Peter; Niehaus, Jonas (2018): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. Baden-Baden.
- IfA – Institut für Automobilwirtschaft (2020): Einfluss der Digitalisierung auf Automobilhandel und -service. Transformationswissen BW. Stuttgart.

- Ifo-Institut (2020): Kfz-Handel, Werkstätten und Tankstellen. VR Branchen special. Berlin.
- IG Metall: Kfz-Handwerk – eine Beilage der metallzeitung. Ausgaben ab 2012. Frankfurt.
- IG Metall (2012): Serviceberater in Autohäusern: „Puffer“ zwischen Hersteller, Kunden und Werkstatt. Frankfurt.
- IG Metall (2013): Arbeitszeitwerte und Leistungslohn. Wie Betriebsräte und Beschäftigte für faire Regelungen im Kfz-Handwerk sorgen können. Frankfurt.
- IG Metall (2015): Gute Praxis – Werkzeugkasten für Handwerksarbeit. Frankfurt.
- IG Metall (2020): Beschäftigtenbefragung 2020. Ergebnisse. Frankfurt.
- IHK Region Stuttgart (2021): Konjunkturumfrage Jahresbeginn 2021: Sonderauswertung Einzelhandel. Stuttgart.
- Kfz-Betrieb: ausgewählte Ausgaben der Jahrgänge 2019 bis Anfang 2021.
- Maier, Benedikt (2019): Automobilvertrieb 2030. Strukturen, Szenarien und Lösungsansätze. München.
- Maier, Benedikt (2020): Braucht das Geschäftsmodell Autohaus ein Facelift? Foliensatz für die Fachtagung „Autohaus der Zukunft“ der IG Metall am 16.09.2020. Geislingen.
- Maier, Benedikt; Fuhr, Tom (2020): Digitalstudie 2020. Wie Kunden digitale Medien in Verkauf und Service nutzen. München.
- Mertens, Ralf (2016): Personalmanagement im Automobilhandel. In: Diez, Willi; Reindl, Stefan; Brachat, Hannes (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft. München, S. 219–253.
- Müller, Klaus (2015): Strukturentwicklungen im Handwerk. Duderstadt (Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Bd. 98).
- Reindl, Stefan (Hrsg.)(2017): Autohaus-Management. Effiziente Führung und Steuerung von Autohausbetrieben. München.
- Reindl, Stefan (2018): Transformation im Vertrieb. Foliensatz für die Fachtagung der IG Metall am 18.09.2018. Geislingen.
- Reindl, Stefan; Maier, Benedikt; Sosto Archimio, David (2020): Die Top 100 Automobilhändlergruppen in Deutschland. IfA/DAT Händlergruppenmonitor 2020. Ostfildern.
- Schmitz, Christoph; Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2021): Demokratie in der Arbeit. Jahrbuch Gute Arbeit 2021. Frankfurt.
- Spöttl, Georg; Grantz, Torsten; Becker, Matthias (2013): ZDK-Fachkräfteprognose. Bremen.
- VDA – Verband der Automobilindustrie (2020): Jahresbericht 2020. Die Automobilindustrie in Daten und Fakten. Berlin.



Wagner, Erwin; Gruber, Herbert (2019): Die Werkstatt-Zukunft. Betriebe führen, Wandel gestalten. München.

ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks (2020):

Geschäftslage erholt sich vorläufig. Konjunkturbericht 2/2020. Berlin.

ZDK – Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe: Jahresberichte seit 2015. Bonn.

ZDK – Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (2018): ZDK-Studie Elektromobilität 2025. Auswirkungen der Elektromobilität auf den Aftersales-Umsatz im Kfz-Gewerbe. Bonn.

**ISSN 2509-2359**