

### **Innovationspartner Kfz-Gewerbe - synergieorientierte Kooperation zwischen Automobilherstellern und Vertriebsnetz in Bayern: Arbeitsheft 7: Umbrüche in der Automobilwirtschaft - was kommt auf das Kfz-Gewerbe zu?**

Mendius, Hans Gerhard

Veröffentlichungsversion / Published Version

Abschlussbericht / final report

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Mendius, H. G. (1999). *Innovationspartner Kfz-Gewerbe - synergieorientierte Kooperation zwischen Automobilherstellern und Vertriebsnetz in Bayern: Arbeitsheft 7: Umbrüche in der Automobilwirtschaft - was kommt auf das Kfz-Gewerbe zu?* München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67519>

#### **Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### **Terms of use:**

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# *Innovationspartner Kfz-Gewerbe*

Synergieorientierte Kooperation  
zwischen Automobilherstellern und Vertriebsnetz in Bayern

Arbeitsheft 7

## **Umbrüche in der Automobilwirtschaft Was kommt auf das Kfz-Gewerbe zu?**

Dokumentation zum Workshop

Dr. Hans Gerhard Mendius

München, Mai 1999

Anlage 7

zum Projektendbericht an die Bayerische Forschungstiftung

### *Kooperationspartner:*

Deutsches Kfz-Gewerbe Landesverband Bayern; Audi AG Ingolstadt; Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München; Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation Stuttgart (IAO); Forschungsinstitut für Angewandte Fahrzeugtechnik München an der Fachhochschule München (FAF)



## Vorbemerkung

Das vorliegende Arbeitsheft ist Bestandteil der Gesamtberichterstattung zum Projekt „Innovationspartner Kfz-Gewerbe - Synergieorientierte Kooperation zwischen Automobilherstellern und Vertriebsnetz in Bayern“, die sich aus einem Kernbericht sowie insgesamt sieben Arbeitsheften zusammensetzt. Dieser Aufbau der Berichterstattung wurde gewählt, weil sich bei der Erstellung der Einzelbeiträge durch die beteiligten Institute<sup>1</sup> zeigte, daß angesichts der Fülle der erarbeiteten Ergebnisse entweder ein überaus umfangreicher Gesamtbericht zu erwarten gewesen wäre oder eine sehr starke Kürzung hätte vorgenommen werden müssen. Die Entscheidung für die zuerst genannte Variante hätte sicher viele mögliche Leser schon im Vorfeld abgeschreckt, die zweite wäre nicht ohne erhebliche Verluste beim Informationsgehalt praktikabel gewesen. Deshalb, und um der Vorgabe der Forschungsstiftung Rechnung zu tragen, zielgruppenorientierte Ergebnisse vorzulegen, haben sich die Bearbeiter für ein modulares Berichtskonzept entschieden.

Der Kernbericht enthält neben einer Darstellung der maßgeblichen Rahmenbedingungen und der aktuellen Situation im Kfz-Gewerbe wichtige Ergebnisse einer Befragung von Kfz-Betrieben in Bayern, einen Ausblick auf die Perspektiven der Branche als Bestandteil der Automobilwirtschaft insgesamt sowie Kurzzusammenfassungen der Ergebnisse der erwähnten sieben Arbeitshefte.<sup>2</sup> Kernbericht und Arbeitshefte können über den Landesverband Bayern des Deutschen Kfz-Gewerbes bezogen werden.

---

<sup>1</sup> Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München; Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation Stuttgart (IAO); Forschungsinstitut für Angewandte Fahrzeugtechnik München an der Fachhochschule München (FAF).

<sup>2</sup> Das Inhaltsverzeichnis des Kernberichts und die Titel der Arbeitshefte finden sich am Schluß dieses Hefts.



# Inhalt

Einleitung	7
Vorwort	9
Kurzvorstellung	11
Zum Konzept und zu den Zielen des Workshops	13
<b>I. Zukunftsfähigkeit von Automobilwirtschaft und Kfz-Gewerbe</b>	<b>17</b>
1. Stellung des Kfz-Gewerbes innerhalb der Automobilwirtschaft	17
2. Einflußchancen des Kfz-Handwerks auf die Gesamtentwicklung der Automobilwirtschaft	18
<b>II. Zukunftsfähigkeit von Automobilwirtschaft und Kfz-Gewerbe</b>	<b>19</b>
1. Hin zur „zukunftsfähigen Automobilwirtschaft“ - eine Aufgabe auch für das Kfz-Handwerk	19
2. Beeinflussung der Arbeitsteilung innerhalb der Automobilwirtschaft	21
<b>III. Zur Marktsituation des Kfz-Gewerbes</b>	<b>27</b>
1. Absehbare und denkbare wesentliche Veränderungen auf der „Nachfrageseite“	27
1.1 Weltmarktentwicklungen und Auswirkungen für das deutsche Kfz-Handwerk	27
1.2 Auf dem Wege zum Monopol? Unternehmenszusammenschlüsse bei den Automobilherstellern und ihre Auswirkungen für die Vertriebsnetze	28
1.3 Entwicklungstendenzen bei Schwarzarbeit, Nachbarschaftshilfe und Do-it-yourself und ihre Bestimmungsgrößen	29
2. Strukturveränderungen im Kfz-Gewerbe	30
2.1 Die Zukunft des „selektiven Vertriebssystem“	30
2.2 Neue Vertriebskonzepte der Hersteller, neue Wettbewerber und der Konzentrationsprozeß in der Branche	32
2.3 Karosseriehandwerk und Autolackierer - Kandidaten für eine „Eingemeindung“ ins Kfz-Gewerbe?	35
3. Immer mehr Autos, aber kaum mehr Beschäftigung - ein unaufhalt-samer Trend?	36

<b>IV. Neue Anforderungen an Unternehmen und Belegschaft</b>	47
1. Qualifikationspolitik an der Wegscheide	47
2. Die Schaffung des Kfz-Techniker-Handwerks - eine Chance für die zukunftssträchtige Neuordnung der Erst- und der Meisterausbildung	48
3. Ausbildungsverhalten des Kfz-Gewerbes angesichts veränderter Bedingungen	50
<b>V. Wie kann es weitergehen? Zukunftsperspektiven</b>	59
1. Ersetzung von menschlicher Arbeit durch verstärkten Material- und Kapitaleinsatz - ein Trend mit Zukunft?	59
2. Produktpolitik, Massenkaufkraft und gesellschaftliche Perspektive des Autos	61
<b>VI. Eine spezifische Zukunftsperspektive: „Alte Autos und was daraus werden könnte“</b>	69
1. Automobilzulieferer	70
2. Automobilhersteller	70
3. Kfz-Gewerbe	70
Checklisten zum Komplex „Alte Autos und was daraus werden könnte“	75
Struktur des Gesamtberichts	83
Verzeichnis der Arbeitshefte 1 bis 7	84

## Einleitung

Gerne haben wir die Anregung aufgegriffen, gegen Ende unseres gemeinsam mit der Audi AG von den Partnerinstituten ISF München, IAO Stuttgart und FAF München durchgeführten Forschungsprojekts „Innovationspartner Kfz-Gewerbe - Synergieorientierte Kooperation zwischen Automobilherstellern und Vertriebsnetz in Bayern“ einen Workshop durchzuführen, bei dem ausdrücklich die Situation der Betriebe des bayerischen Kfz-Gewerbes im Zentrum stehen sollte. Ziel war es, nicht nur die vielfältigen Probleme des Tagesgeschäfts zu diskutieren, sondern den Blick für die in mittel- und längerfristiger Perspektive auf die Automobilwirtschaft insgesamt und damit auf das Kfz-Gewerbe zukommenden Herausforderungen zu öffnen und gleichzeitig in einen Diskussionsprozeß über mögliche Lösungsansätze einzusteigen.

Das große Interesse an der Veranstaltung und vor allem die überaus intensive und engagierte Beteiligung an der Diskussion zeigen uns, daß wir damit auf dem richtigen Wege sind. Deutlich wurde auf dem Workshop, daß einige wichtige dort angesprochene Themen (wie das Verhältnis von markengebundenen und freien Unternehmen innerhalb der Innungen, des Landesverbands und des Zentralverbands) unbedingt intensiver weiterdiskutiert werden sollten. Daher haben wir die Absicht, den Dialog fortzusetzen.

Die vorliegende Dokumentation wird auch einen „Baustein“ der Endberichterstattung des o.a. Forschungsprojekts bilden, der aber erst in der zweiten Jahreshälfte verfügbar sein wird (Projektende 30.6.1999). Von den Teilnehmern wurde aber ein hohes und dringendes Interesse an dem Referat und an den vorgestellten Folien geäußert. Das ISF, das den Workshop inhaltlich gestaltet hat, hat daher dankenswerterweise nicht nur sehr rasch diese Unterlagen zur Verfügung gestellt, sondern zu den Hauptthemenblöcken auch eine Zusammenfassung der jeweils sehr umfangreichen Diskussion erarbeitet.

Dadurch dürfte es auch für diejenigen Leser, die an der Veranstaltung nicht teilnehmen konnten, möglich sein, sich ein Bild über den Ablauf, die zentralen Ergebnisse und die wichtigsten offenen Fragen zu machen und sich sachverständig in die Debatte einzuschalten.

Wir möchten uns an dieser Stelle nochmals bei allen bedanken, die zum Gelingen des Workshops beigetragen haben - also bei den Teilnehmern, bei denjenigen, die für optimale äußere Bedingungen gesorgt haben, bei den Forschungsinstituten und nicht zuletzt bei dem Referenten, Herrn Dr. Mendius, und bei Frau Schütt und Herrn Braun vom ISF, die ihn unterstützt haben.

Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe Landesverband Bayern

Walter Stoy, MdS  
Präsident

Dr. Hubert Fexer  
Hauptgeschäftsführer





## Vorwort

Im Rahmen des Projektes „Innovationspartner Kfz-Gewerbe - Synergieorientierte Kooperation zwischen Automobilherstellern und Vertriebsnetz in Bayern“<sup>3</sup> fand am 30. Januar 1999 im Berufsbildungszentrum der Kfz-Innung Mittelfranken ein Workshop statt, der inhaltlich vom ISF München gestaltet wurde. Zielrichtung war es, gegen Ende des Projekts und vor dem Hintergrund sich rasch wandelnder Bedingungen zu diskutieren, welche Herausforderungen auf das Kfz-Gewerbe zukommen und wie mit ihnen erfolgreich, nämlich aktiv gestaltend umgegangen werden kann. Deshalb wandte sich die Veranstaltung im Unterschied zu den meisten sonstigen Aktivitäten im Rahmen des Projektes, bei denen die Automobilhersteller stets unmittelbar einbezogen waren, ausschließlich an Repräsentanten des Kfz-Gewerbes. Ging es bei den anderen Projektaktivitäten vorrangig um Felder, bei denen mindestens in erheblichem Umfang sich überlappende Interessenlagen und daraus ableitbare Synergieeffekte zu erwarten waren, so sollte bei diesem Workshop auch Raum bleiben für die Diskussion von Bereichen, in denen die Interessen von Kfz-Gewerbe und -Herstellern erkennbar nicht immer identisch sind; und es sollte die Möglichkeit für die Entwicklung von Konzepten bestehen, mit dem Ziel, die Position des Kfz-Handwerks gegenüber den Automobilherstellern weiter zu festigen.

Aufgrund des von den Teilnehmern durchweg geäußerten starken Interesses an den Ergebnissen und Thesen und insbesondere, weil die Einschätzung vorgetragen wurde, daß auch Kolleginnen und Kollegen, die an dem Workshop nicht teilnehmen konnten, zweifellos großes Interesse an aktueller Information darüber hätten, wurde beschlossen, eine Dokumentation der Veranstaltung zu erstellen, die hiermit vorgelegt wird.

Die Broschüre umfaßt daher neben den Ausführungen des Referenten die von ihm vorgetragenen Darstellungen sowie die zum Anstoß der Diskussion erstellten Fragelisten. (Die Fragen beziehen sich auf die Darstellungen, nicht auf die Gliederung des Referats.) Außerdem werden wichtige Ergebnisse der Diskussion zu den Hauptabschnitten wiedergegeben und ein Resümee versucht. Es liegt auf der Hand, daß es im gegebenen Rahmen nicht möglich war, sämtliche aufgeworfenen Fragen auch nur ausreichend zu diskutieren, geschweige denn Lösungsansätze zu erarbeiten. Auf der anderen Seite gab es aber bereits eine Reihe von Impulsen für intensiver zu verfolgende Themen, weitere Aktivitäten

---

3

Am Projekt beteiligt sind der Landesinnungsverband Bayern des Deutschen Kfz-Gewerbes, die Audi AG sowie das FAF München, das IAO Stuttgart und das ISF München.

usf. Wenn die kleine Dokumentation dazu dient, weitere Vertreter des Kfz-Handwerks zu motivieren, ihre eigenen Aktivitäten zu intensivieren und sich noch stärker am Meinungsbildungsprozeß in der Branche - sei es in der Innung, im Landesverband, in den Händlerverbänden, beim ZDK oder bei anderen Anlässen - zu beteiligen, wäre das sicher kein gering einzuschätzender Erfolg.

Zu danken ist an dieser Stelle den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Berufsbildungszentrums der Kfz-Innung Mittelfranken, die sichergestellt haben, daß der Workshop unter optimalen organisatorischen Bedingungen stattfinden konnte. Vor allem aber haben sie auch durch die Bereitstellung von ausgezeichneter Verpflegung (an einem Samstag) das Ihre zum Erfolg der Veranstaltung beigetragen. Unser Dank gilt auch Dr. Fexer, der die Vorbereitung in die Hand genommen und sich ebenso wie Präsident Stoy intensiv an unserer Diskussion beteiligt hat. Zu danken ist aber nicht zuletzt den Teilnehmern am Workshop dafür, daß sie sich alle intensiv in die Debatte eingeschaltet haben. Durch die Vielfalt ihrer Beiträge, die bei einer Reihe von Gegenstandsbereichen ein breites Spektrum von Positionen verdeutlichten, sich aber immer durch hohe Kompetenz auszeichneten, wurde unser Ziel, gegen Ende des Vorhabens nochmals aktuelle Informationen und Einschätzungen aus „erster Hand“ zu erhalten, in vollem Umfang erreicht. Schließlich, aber nicht zuletzt, möchte ich mich bei Petra Schütt und Stefan Braun vom ISF bedanken, die mich bei der Referenten- und Moderationstätigkeit unterstützt und durch die Erstellung der Aufzeichnung der Diskussion die Auswertung des Workshops sehr erleichtert haben.

München, Mai 1999

Hans Gerhard Mendius  
ISF München

## Kurzvorstellung

### **Dr. Hans Gerhard Mendius**

Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München) am Schwerpunkt „Arbeitsmarkt und betriebliche Beschäftigungspolitik“

### **Zahlreiche Forschungsvorhaben zur Automobilwirtschaft**

(vor allem: Kfz-Gewerbe und Automobilzulieferer in ihrem - spannungsreichen - Wechselverhältnis zu den Automobilherstellern)

### **Beispiele** aus letzter Zeit

(außer unserem gemeinsamen Projekt „Innovationspartner Kfz-Gewerbe - Synergieorientierte Kooperation zwischen Automobilherstellern und Vertriebsnetz in Bayern“)

- *Der Stellenwert kleiner und mittelgroßer Unternehmen in der Automobilzulieferung in Bayern und Möglichkeiten ihrer Einbindung in eine Innovations- und Kooperationsinitiative für die Bayerische Automobilzulieferindustrie (BAIKA)*
- *Kraftfahrzeug-Servicetechniker - Ein innovativer Qualifizierungsansatz für das Handwerk*
- *Eine Chance für die Arbeit - Voraussetzungen eines hohen Beschäftigungsstandes bei alternder Bevölkerung - ein Projekt im Rahmen des Verbunds „Demographische Veränderungen - Zukünftige Anforderungen und Strategien im Handwerk“*



## Zum Konzept und zu den Zielen des Workshops

haben wir den heutigen Workshop überschrieben. Ehe ich zu diesem Thema einige Thesen vortrage - Sie haben diese in Kurzform auch bereits in schriftlicher Form erhalten (Umbrüche in der Automobilwirtschaft - Was kommt auf das Kfz-Gewerbe zu?) - und wir in eine intensive Diskussion einsteigen, gestatten Sie mir zunächst ein paar einführende Bemerkungen darüber

- warum wir diesen Workshop anbieten,
- was wir uns davon versprechen und
- wie wir uns den Ablauf vorstellen (selbstverständlich können wir uns jederzeit auch über Modifikationen verständigen).

Über die überaus lange Vorgeschichte des Projekts bis zu seiner schlußendlichen Bewilligung im Frühjahr 1997 weiß der eine oder andere von Ihnen wenigstens teilweise Bescheid. Jetzt, kurz vor Abschluß des bewilligten Projektabschnitts,<sup>4</sup> will ich mich keineswegs bei der Historie weiter aufhalten. Vielmehr möchte ich nur kurz die Ausgangsüberlegung aufgreifen, die seinerzeit zur Entwicklung des Projektkonzepts führte. Sie bestand darin, daß es darum gehen müsse, die Position des Kfz-Gewerbes in der nicht immer konfliktfreien Kooperation mit den Automobilherstellern zu verbessern, und zwar nicht zuletzt dadurch, daß die vielfältigen im Kfz-Handwerk vorhandenen Kompetenzen wirksamer eingebracht und für den Innovationsprozeß in der Automobilwirtschaft zu beiderseitigem Nutzen fruchtbar gemacht werden sollten. Wie sich vielleicht der eine oder andere auch noch erinnert, war deshalb zunächst ein Projekt vorgesehen, das ausschließlich vom Landesverband des Bayerischen Kfz-Gewerbes getragen und auf die Bedürfnisse dieses Gewerbes ausgerichtet sein sollte, wobei selbstverständlich vorgesehen war, die Automobilhersteller und insbesondere die in Bayern ansässigen Hersteller als „Referenzgrößen“ in die Untersuchungen einzubeziehen. Bekanntlich hat sich dann ergeben, daß die Audi AG als Kooperationspartner in das Projekt eingestiegen ist und sich auch an der Finanzierung beteiligt hat. Das bedeutet, daß im Projekt Fragen besondere Berücksichtigung fanden, die für Audi von speziellem Interesse sind. Das bedeutet weiter, daß in den drei Hauptthemenfeldern „Recycling und zeitwertgerechte Reparatur“, „neue Werkstoffe und Verbindungstechniken“ und „Diagnosetechniken“ sowie bei den Schwerpunkten „Informationsversorgung der Kfz-Betriebe“ und „Verbesserungsprozesse und Innovationspotentiale der Kfz-Betriebe“ besonders intensiv im Bereich Audi (bzw. auch VAG) recherchiert wurde, und daß

---

<sup>4</sup> Die ursprünglich bis Ende Februar vorgesehene Laufzeit wurde mittlerweile wegen verschiedener Verzögerungen in Absprache mit der Forschungsstiftung bis Ende Juni verlängert.

wir entsprechende Arbeitstreffen bei Audi durchgeführt haben. Das Ganze änderte aber zugleich (und zwar nach dem Verständnis aller Beteiligten) nichts an der o.a. Tatsache, daß die Grundzielsetzung des Projekts **auf das gesamte Kfz-Gewerbe** ausgerichtet ist.

Vor diesem Hintergrund und weil - bei allen in Teilbereichen erzielten Fortschritten in Richtung auf Verbesserung und Intensivierung der Kooperation mit den jeweiligen Herstellern - es auch nach wie vor Konflikte und gegenläufige Interessenlagen gibt (auch die jüngste Zeit liefert dafür wieder viele Beispiele, z.B. Reorganisation des Vertriebsnetzes bei Ford oder ganz aktuell auch wieder bei VW/Audi), wollen wir gegen Ende des Projekts die Gelegenheit nutzen, mit Ihnen die Frage zu diskutieren, welchen Herausforderungen sich die Unternehmen des Kfz-Gewerbes kurz vor der Jahrtausendwende gegenübersehen und wie Sie damit umgehen wollen. Ein solcher, etwas breiter angelegter Einstieg scheint uns deshalb sinnvoll, weil nicht nur die Automobilhersteller, sondern auch die Kfz-Unternehmen strategische Konzepte für das nächste Jahrtausend benötigen, und weil letztere zweifellos gut beraten sind, diese eigenständig zu konzipieren, um sie dann mit den Vorstellungen der Automobilindustrie abzugleichen. Außerdem gehen wir davon aus, daß solche perspektivischen Überlegungen sich auch als sehr hilfreich erweisen dürften, wenn es darum geht, die im Projekt zu den genannten Themenfeldern erarbeiteten Ergebnisse besser einordnen zu können.

Um das Gemeinte kurz zu verdeutlichen vorab nur zwei Beispiele:

1. Um einzuschätzen, ob es sinnvoll ist, sich z.B. intensiv mit neuen Werkstoffen im Bereich der Karosseriereparatur (etwa Aluminium, künftig aber auch neue Stahlblechsorten) zu befassen und ggf. entsprechende Investitionen vorzunehmen, ist es für Betriebe einer bestimmten Marke dringend erforderlich, einigermaßen verlässliche Vorstellungen darüber zu haben, ob, wann und in welchem Umfang entsprechende Fahrzeuge in die Werkstätten kommen, bzw. noch grundsätzlicher: über verlässliche Informationen zu verfügen, ob man überhaupt damit rechnen kann, dann noch Vertragshändler des entsprechenden Herstellers zu sein.
2. Wenn es zutrifft, daß mit einem massiven Beschäftigungsabbau in der Branche zu rechnen ist (ich werde auf diesen Aspekt zurückkommen), ergibt sich daraus die Notwendigkeit, rechtzeitig Vorstellungen darüber zu entwickeln, wie damit in einer Weise umgegangen werden kann, die nicht die Handlungs- und Überlebensfähigkeit des Unternehmens insgesamt gefährdet. Dann ist die frühzeitige Entwicklung von Konzepten zur Lösung der

Problematik (innerbetrieblich oder unternehmensübergreifend) von großer Bedeutung.

Selbstverständlich sind wir nicht in der Lage, Ihnen hier und heute dazu Patentrezepte anzubieten. Was wir aber gemeinsam versuchen können, ist, über eine intensive Diskussion zumindest Wege aufzuzeigen, die von Ihnen einzuschlagen sind, um Voraussetzungen zur Bewältigung der Herausforderungen zu schaffen; wir können versuchen, Aufgaben zu formulieren, die anzugehen sind usw.

## **Umbrüche in der Automobilwirtschaft Was kommt auf das Kfz-Gewerbe zu?**

### **Vor welcher Situation stehen wir?**

- Heftige, kontroverse Debatten über die „Zukunft des Automobils“ und das Verhältnis von Beschäftigung und Ökologie
- Keine völlig abgesicherten Aussagen und Antworten möglich
- Ausgeprägte Diskussionswürdigkeit und Kritikbedürftigkeit
- Absicht: „Tabufreie“ Annäherung an den Gegenstandsbereich, Versuch der Herstellung eines übergreifenden Zusammenhangs
- Ziel: Einstieg in eine Diskussion über Zukunftskonzepte für Kfz-Betriebe innerhalb des Kfz-Gewerbes und im Dialog mit den Automobilherstellern, den Verbänden (VDA, VDIK, Arbeitnehmerseite), der Politik usw.

### **Wie wollen wir vorgehen?**

Unser Vorschlag ist, daß wir zunächst nochmals zugespitzt die von uns auf Basis unserer Beschäftigung mit den aktuellen Rahmenbedingungen und unter Berücksichtigung absehbarer Perspektiven formulierten Thesen vortragen, und zwar jeweils zu Gruppen zusammengefaßt, und diese Themen dann diskutieren. Ergänzend haben wir, ausgehend von unseren Untersuchungen, noch eine Reihe von Fragen formuliert, die wir - wie die Thesen - auch auf Folie festgehalten haben. Außer unmittelbar auf die Thesen bezogene Fragen finden sich auch einige Fragen, die Aspekte nochmals aufgreifen, die Gegenstand unserer im Sommer 1997 durchgeführten intensiven Befragung von 45 Kfz-Betrieben in den Räumen München und Nürnberg waren (die wichtigsten Ergebnisse haben wir bereits schriftlich vorgelegt). Nachdem Sie ja alle nicht nur Ihre Funktionen innerhalb des Verbands haben, sondern zuallererst auch Kfz-Betriebe leiten, möchten wir die Gelegenheit nutzen, zu klären, wie sich die Situation aus Ihrer



Sicht nach mehr als eineinhalb Jahren darstellt, wo Sie wichtige Veränderungen sehen usw.<sup>5</sup>

## **Umbrüche in der Automobilwirtschaft Was kommt auf das Kfz-Gewerbe zu?**

### **Strukturvorschlag für ein Arbeitstreffen**

- I. Zur aktuellen Lage am Ende des 20. Jahrhunderts
- II. Automobilwirtschaft und Kfz-Handwerk - aktive Sicherung der Zukunftsfähigkeit als Erfolgsbedingung
- III. Zur Marktsituation des Kfz-Gewerbes
- IV. Neue Anforderungen an Unternehmen und Belegschaften - Entwicklung von Geschäftsfeldern und Beschäftigung im Kfz-Gewerbe
- V. Zukunftsperspektiven:
  - Verdrängung handwerklicher Arbeit - ein Trend ohne Alternative?
  - Nachfrage, Produktpolitik und gesellschaftliche Akzeptanz des Automobils?
- VI. Eine spezifische Zukunftsperspektive: „Alte Autos und was daraus werden könnte“

---

5

Da die Teilnehmer ihr Einverständnis erklärten, konnte die Diskussion auf Tonband festgehalten werden, was die Auswertung sehr erleichtert hat.

# I. Ausgangssituation

## 1. Stellung des Kfz-Gewerbes innerhalb der Automobilwirtschaft

Da das Kfz-Gewerbe einen Bestandteil der Automobilwirtschaft bildet, ist seine Situation weitgehend durch deren Lage bestimmt. Die Automobilwirtschaft und besonders ausgeprägt die Leitbranche - die Automobilhersteller - bestimmen einerseits maßgeblich die wirtschaftliche Situation in der Bundesrepublik („Jeder 7. Arbeitsplatz hängt vom Automobil ab“), sind aber zugleich wegen der hohen Exportverflechtungen auch stark abhängig von der weltwirtschaftlichen Entwicklung.

### **Das Kfz-Gewerbe Mit Herstellern und Zulieferern ein unverzichtbarer Bestandteil der Automobilwirtschaft?**

Das **Kfz-Gewerbe** bildet

- einerseits eines der bedeutsamsten Gewerke des deutschen Handwerks (1997: 248 Mrd. Umsatz, 538.000 Beschäftigte),
- andererseits einen wichtigen Bestandteil der Automobilwirtschaft („Jeder siebte Arbeitsplatz in Deutschland“), mit der es intensiv verflochten ist
- als wichtiger Kunde der Anbieter von Ersatzteilen, Betriebsstoffen, Werkstattausrüstungen usw.
- durch enge Austauschbeziehungen mit der Versicherungswirtschaft (insb. Abwicklung von Haftpflicht- und Kaskoschäden) und
- die besonders ausgeprägte Beziehung zu den Automobilherstellern und -importeuren (Vertrieb, Wartung und Instandsetzung der Fahrzeuge)

#### **Starke Abhängigkeit von der Entwicklung der Automobilindustrie**

- unmittelbar vom Inlandsabsatz,
- mittelbar aber auch von der Exportsituation

Vom Weltmarkt ist das Kfz-Gewerbe als eine auf den deutschen Binnenmarkt ausgerichtete Branche zwar teilweise abgekoppelt (so gab es z.B. im Gefolge der deutschen Einigung eine ausgeprägte Sonderkonjunktur), aber keineswegs völlig losgelöst (nicht zuletzt wegen der Abhängigkeit von den verfügbaren Verbrauchereinkommen und der Investitionsbereitschaft).

Die Automobilindustrie weist - nach dem schweren Einbruch 1991/92, der zu den wirksamsten Rationalisierungsmaßnahmen seit langem führte - seit 1993 wieder eine stark ansteigende Produktivität, rasch wachsende Produktionszif-

fern und neuerdings auch - wenn auch in weit unterproportionalem Umfang - zunehmende Beschäftigung auf. Auch das Kfz-Gewerbe konnte seine Umsätze steigern (1997 auf insges. 248 Mrd. DM). Leicht rückläufig sind aber bereits seit 1993 die Beschäftigung (1997 inkl. Inhaber-Familienangehörige 538.000<sup>6</sup>) und die Zahl der markengebundenen Kfz-Betriebe (von 26.009 Ende 1995 auf 24.792 Ende 1997).

## **2. Einflußchancen des Kfz-Handwerks auf die Gesamtentwicklung der Automobilwirtschaft**

Das Kfz-Gewerbe ist zweifellos nicht der Akteur, der die strukturprägenden Entscheidungen in der Automobilwirtschaft trifft. Dennoch hat die Branche als die entscheidende Schnittstelle zum deutschen Kunden - der Inlandsmarkt ist und bleibt für alle deutschen Hersteller mit Abstand der wichtigste und wird auch von fast allen Importeuren als ein ganz entscheidender Faktor angesehen - durchaus Mitsprachepotentiale, die sie entfalten und einsetzen sollte, und zwar nicht nur im Sinne der Wahrnehmung berechtigter Interessen auf Feldern wie Händlervertragsgestaltung, Rabatthöhe, Festlegung von Arbeitswerten oder Reparaturkonzeptionen. Vielmehr sollte das Kfz-Gewerbe die aktive Zukunftssicherung für das Automobil und der damit verbundenen Unternehmen und Arbeitsplätze auf seine Fahnen schreiben.

---

<sup>6</sup> Neue Datenbasis aufgrund der Handwerkszählung, Vergleiche mit Vorjahreszahlen nicht möglich.

## II. Zukunftsfähigkeit von Automobilwirtschaft und Kfz-Gewerbe

### 1. Hin zur „zukunftsfähigen Automobilwirtschaft“ - eine Aufgabe auch für das Kfz-Handwerk

Eine unveränderte Fortsetzung der Massenmotorisierung in der bisherigen Form kann zweifellos zur Gefährdung der ursprünglich damit verfolgten und bislang alles in allem nach überwiegender Einschätzung auch erreichten Zielsetzungen (dazu gehören die Erhöhung der individuellen Mobilität, die Steigerung der Wohlfahrt durch Schaffung einer Vielzahl von rentablen Möglichkeiten für Produktion und Dienstleistungen mit Millionen von Arbeitsplätzen) führen. Aufgrund der außerordentlichen Bedeutung für Wirtschaft und Arbeitsplätze wäre ein übergangsloser Ausstieg aus dem „System Automobil“ zweifellos mit katastrophalen, kaum mehr beherrschbaren Folgen verbunden; er stellt daher - egal wie man zum Automobil steht - keine realistische Handlungsoption dar.

#### **Hin zur „zukunftsfähigen Automobilwirtschaft“ - eine Aufgabe auch für das Kfz-Handwerk und seine Beschäftigten**

- 1. Fortsetzung des bisherigen Kurses der Massenmotorisierung kann deren Zielsetzungen gefährden**  
(individuelle Mobilität, größeres Sozialprodukt durch Produktions- und Dienstleistungsmöglichkeiten, Schaffung entsprechender Arbeitsplätze)
- 2. Folge eines übergangslosen Ausstiegs aus dem „System Automobil“ wäre kaum beherrschbares Desaster - daher keine realistische Handlungsoption** (wegen der überragenden Bedeutung des Sektors für die Wirtschaft und die Arbeitsplätze sowie bereits herrschender Massenarbeitslosigkeit)
- 3. Gerade deshalb: Auch die Automobilwirtschaft muß sich im Interesse ihres eigenen längerfristigen Überlebens die Ziele von Nachhaltigkeit zu eigen machen und Strategien zu ihrer Umsetzung formulieren**

Genau deshalb aber muß sich die Automobilwirtschaft im Interesse ihres eigenen längerfristigen Überlebens für die Ziele von Nachhaltigkeit<sup>7</sup> einsetzen, wie sie u.a. (schon mit Unterstützung der früheren Bundesregierung) in Kyoto und

<sup>7</sup>

Eine knappe Definition dieses in der politischen Debatte viel verwendeten und nicht immer klar beschriebenen Begriffs lautet: „Ziel einer nachhaltigen Entwicklung ist es, die Produktivität von Natur und Umwelt auf Dauer zu erhalten.“ (Vgl. Ortwin Renn: Schulden für die Nachwelt? Externe Kosten und nachhaltige Entwicklung. In: Verein deutscher Ingenieure (Hrsg.), Jahrbuch 1997, Düsseldorf 1997, S. 35.

Rio formuliert wurden. Das heißt, daß es im Sinne einer längerfristigen Existenzsicherung darauf ankommt, schnellstmöglich alle realisierbaren Chancen der Verbrauchsreduzierung, der Emissionsverminderung, der Einsparung von Rohstoffen usw. tatsächlich zu realisieren, und zwar auch schon, solange es noch keine unmittelbar wirkenden Bestimmungen gibt, die das erzwingen würden (also etwa weiter verschärfte Vorschriften über Emissionen, niedrigere Flottenverbräuche, höhere Recycling- und Weiterverwendungsquoten, höhere Kraftstoffpreise usw.). Auch das Kfz-Gewerbe und seine Beschäftigten sollten im eigenen Interesse alle Möglichkeiten nutzen, diesen Prozeß zu unterstützen.

Angeblich verhindert die Verbrauchernachfrage (Vorlieben für schnelle Fahrzeuge mit hoher Motorleistung usw.) eine solche Umorientierung. Sie ist aber keineswegs unbeeinflussbar, sondern auch Ergebnis von intensiven - in diese Richtung zielenden - Werbekampagnen. Daher muß eine derartige Kursänderung begleitet werden von umfassenden Marketingkonzepten, die auf die neuen Zielsetzungen ausgerichtet sind. Das Kfz-Handwerk und alle seine Beschäftigten können bei einer derartigen zukunftsfähigen Neuorientierung eine entscheidende Rolle spielen, indem sie die Kunden entsprechend beraten und aufklären.<sup>8</sup> Wenn die Branche die Zeichen der Zeit begriffen hat, müßte sich das konkret z.B. daran erweisen, daß bei den Verkaufsbemühungen die neuen sparsamen Fahrzeuge auch entsprechend in den Vordergrund gerückt werden.

Bekanntlich hat VW gerade mit dem 3-Zylinder-Diesel Lupo das erste sog. 3-Liter-Auto vorgestellt. Seine breite Durchsetzung könnte entscheidende Fortschritte bringen. Der Vorläufer - der sog. Öko-Golf - wurde vor einigen Jahren nicht zuletzt deshalb zum Mißerfolg (und letztlich eingestellt), weil er nicht entsprechend beworben wurde. Es ist zu hoffen, daß man diesmal anders agiert. Ob aber der Erfolg wirklich gewollt wird, läßt sich indes bezweifeln. Bei einem angedachten Preis von mindestens 26.000 DM „fällt es schwer, einen großen Verkaufserfolg zu prognostizieren, der VW nur in Verlegenheit bringen würde. Denn mehr als 5.000 Sparmobile pro Jahr lassen sich derzeit nicht produzieren“ (Hack, Auto Motor Sport, 21/1998, S. 39). Hier wird es darauf ankommen, eine Trendwende herbeizuführen - eine Aufgabe, an der sich alle beteiligen müssen, die die Automobilwirtschaft mittelfristig sichern wollen. Dabei können auch die Arbeitnehmer in der Automobilwirtschaft unmittelbar eine wichtige Rolle spielen, indem sie als Werksangehörige die „Öko-Autos“ als Jahreswagen bestellen. Die

---

<sup>8</sup> Eine wenig rühmliche Rolle in umgekehrter Richtung spielten in den 80er Jahren eine Reihe von Angehörigen des Kfz-Handwerks, die Kunden z.B. in ihrer Skepsis gegenüber der Verwendung von bleifreiem Benzin oder bezüglich der Möglichkeit und Sinnhaftigkeit der Katalysatornachschrüstung eher noch bestärkten, statt zu versuchen, sie von deren unzweifelhaftem Nutzen zu überzeugen.

Beschäftigten in den anderen autonomen Branchen können ihnen diese Entscheidung dadurch erleichtern, daß sie die Bereitschaft signalisieren, diese Fahrzeuge dann auch zu kaufen.

### **Ansatzpunkte zur Verbesserung der Zukunftsfähigkeit**

- Umgehende Verwirklichung aller verfügbaren Möglichkeiten der Verbrauchsreduzierung, der Emissionsverminderung, der Einsparung von Rohstoffen, der Weiterverwendung und Wiederverwertung usw., auch bevor entsprechende Vorschriften ergehen
- Hemmschuh Verbraucherpräferenz für schnelle Fahrzeuge mit hoher Motorleistung - keine „gottgegebene Vorgabe“, sondern beeinflussbar
- Kfz-Gewerbe: Kursänderung beim Marketing vornehmen - die neuen sparsamen Fahrzeuge in den Vordergrund rücken, Kunden entsprechend beraten, selbst mit gutem Beispiel vorangehen
- Kreislauforientierung stärken (Altfahrzeugdemontage und -verwertung, zeitwertgerechte Reparatur usw.)

## **2. Beeinflussung der Arbeitsteilung innerhalb der Automobilwirtschaft**

Allmählich beginnt sich die Einsicht zu verbreiten, daß, wer das Kfz-Gewerbe im großen und ganzen nur als Vertriebsschiene und Serviceorganisation betrachtet, den möglichen Beiträgen, die diese Branche für das Automobil und seine Entwicklung insgesamt leisten kann, nicht gerecht wird. Die umfassende Mobilisierung des bei den Beschäftigten des Kfz-Gewerbes vorhandenen Know-hows könnte der Automobilwirtschaft insgesamt zum Vorteil gereichen.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Schritte in diese Richtung versucht das von der „Bayerischen Forschungsstiftung“ geförderte Vorhaben „Innovationspartner Kfz-Gewerbe - Synergieorientierte Kooperation zwischen Automobilherstellern und Vertriebsnetz in Bayern“ (ISF München, IAO Stuttgart, FAF München, Audi AG Ingolstadt, Deutsches Kfz-Gewerbe, Landesverband Bayern). Ein Zwischenbericht liegt vor und ist beim LV Bayern des ZDK erhältlich.

## **Das Kfz-Gewerbe und die Arbeitsteilung innerhalb der Automobilwirtschaft**

- **Das Kfz-Gewerbe ist mehr als nur Vertriebs- und Serviceorganisation**
- **Das Kfz-Gewerbe muß sich an der Gestaltung der Zukunft der Automobilwirtschaft aktiv beteiligen**
- **Trotz aller Technisierung und Elektronisierung muß es zugleich eigenständiges „Handwerk“ bleiben**
- **Es muß das umfassende, in den Betrieben vorhandene Know-how zum Vorteil der gesamten Automobilwirtschaft mobilisieren**

Eine entscheidende Frage ist, ob das Kfz-Gewerbe die im folgenden skizzierten Veränderungstendenzen (sie beziehen sich auch auf die „Arbeitsteilung“ mit den Herstellern) nur mehr oder weniger passiv hinnehmen und dann lediglich umsetzen will, oder ob es auch aktive Gestaltung betreiben und z.B. trotz aller Technisierung und Elektronisierung zugleich auch eigenständiges „Handwerk“ bleiben will, u.a. indem es versucht, seinen Einfluß in Richtung auf eine Stärkung der Anteile handwerklicher Arbeit geltend zu machen.

### **FRAGEN ZUM THEMA:**

#### ***Zukunftsfähigkeit von Automobilwirtschaft und Kfz-Gewerbe***

**Glauben Sie, daß das Kfz-Gewerbe zu einer „ökologischen Orientierung“ der Automobilwirtschaft beitragen kann?**

- ◆ Wenn ja, wodurch?
- ◆ Angebot von Kursen für energiesparendes Fahren
- ◆ Besonderes Herausstellen verbrauchs- und emissionsgünstiger Fahrzeuge innerhalb des Produktspektrums
- ◆ Angebot zeitwertgerechter Reparatur
- ◆ Beteiligung an Altfahrzeugdemontage und an Weiterverwertung
- ◆ Beteiligung an „Car-Sharing-Konzepten“
- ◆ Andere Möglichkeiten?



## **Einige Diskussionsergebnisse zu Teil II**

---

Über die Möglichkeiten und Grenzen seitens der Kfz-Betriebe, einen aktiven Beitrag dazu zu leisten, das Automobil ökologischer und zukunftsfähiger zu machen, ergab sich eine sehr lebhafte Debatte, die deutlich machte, daß es in dieser Frage im Auditorium eine breites Spektrum von Einschätzungen gab. So wurde unterstrichen, daß die Versuche, einen Gegensatz zwischen Automobil und den anderen Verkehrsträgern zu konstruieren, jeglicher Grundlage entbehren.

*„Es gibt Untersuchungen, die eindeutig belegen, daß die Verkleinerung des Individualverkehrs mit dem Pkw erforderlich ist, wenn wir keine Mobilitätsverluste haben wollen. Die Mobilität und das Bruttosozialprodukt gehen miteinander einher. Wenn wir keinen Verlust der Mobilität haben wollen, bedeuten 10 % Verringerung des Individualverkehrs mit dem Kfz eine Verdoppelung der Kapazität des öffentlichen Personennahverkehrs. Jedes zehnte weggenommene Auto bedeutet eine Verdoppelung der Einsätze von S-Bahnen, Straßenbahnen und Omnibussen. Daher ist auch die Automobilindustrie ein glühender Verfechter der Förderung des öffentlichen Personennahverkehrs.“*

Weiter wurde argumentiert, daß das Hauptproblem einer nachhaltigen Entwicklung heute vor allen Dingen eine Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen bedeutet und daß dabei so enorme Fortschritte erzielt worden sind, daß große Verbesserungen sehr viel weniger hier als z.B. bei der Energieeinsparung über Wärmedämmung im Gebäudebereich zu erzielen seien. Dem wurde u.a. entgegnet, daß auch unabhängig von der Emissionsbelastung der Fahrzeugverbrauch schon deshalb massiv weiter reduziert werden müsse, weil es gegenüber den nachfolgenden Generationen nicht weiter vertretbar sei, die in Jahrillionen entstandenen fossilen Brennstoffreserven in kurzer Zeit zu verbrauchen.

Verwiesen wurde auch auf den nach allen Vorhersagen noch rasch weiter wachsenden Lkw-Verkehr, der mit einer Fülle von Problemen verbunden sei. Neben Aussagen der Art, daß die Automobilindustrie in Sachen Umweltschutz mehr als alle vergleichbaren Wirtschaftszweige getan habe und daß die Spielräume des Kfz-Betriebs nur sehr begrenzt seien, gab es auch die Einschätzung, daß die gravierenden Bedrohungen der Umwelt (z.B. die zu befürchtenden massiven Klimaveränderungen) sehr wohl Grund sein müßten, sich jetzt weitgehende Fragen zu stellen.

Am Beispiel von Schulungsangeboten für energiesparendes Fahren wurden ebenfalls durchaus unterschiedliche Positionen deutlich. Geäußert wurde zum einen die Meinung, daß

*„den Autofahrern der Umweltschutz und ökologisches Fahren schon bis ‘da oben’ steht. Wir können alle Register ziehen, wir bringen die nicht mehr zu solchem Sparverhalten. Die sagen, der Verbrauch meines Autos ist nicht so hoch“.*

Verwiesen wurde auch darauf, daß der Autofahrer grundsätzlich nicht bereit sei, sich in dieser Frage „umerziehen“ zu lassen und darauf, daß bei einer Aktion in Bayern für „Sparkurse“ anstelle des erwarteten gewaltigen Andrangs nur ganz vereinzelt interessierte Kunden zu verzeichnen waren. Unterstrichen wurde auch, daß das Benzin offensichtlich nicht so teuer sei, daß von daher



ein großer Druck auf Sparsamkeit ausgehe. Andererseits wurde betont, daß im eigenen Kfz-Betrieb große Anstrengungen unternommen würden, um den Kunden möglichst umweltfreundliche Modelle nahezubringen und daß für Energiesparen, insbesondere in Verbindung mit Fahrsicherheitstraining durchaus Interesse geweckt werden könne.

*„Denn Energiesparen ist im Moment das Wort, das den Autofahrer und Verbraucher zwar interessiert, aber er setzt es zu wenig um. Die Fahrerlehrgänge, die nehmen zu, und hier gehört das meiner Meinung nach eingebunden, Energiesparen und Fahrerlehrgänge. Ich bin der Meinung, man muß den Punkt schon ernst nehmen, um den Verbrauchern, auch wenn es nur eine Minderheit darunter ist, zu zeigen, daß wir als Automobilhändler über das Energiesparen nachdenken. Es wird nur eine Minderheit sein, die sich draußen so verhält, aber die kann uns ganz schnell im Automobilhandel zur Gefahr werden, wenn man dem Thema nicht näher tritt.“*

Eingeräumt wurde auch, daß der Ansatz, Teilnehmer für die „Kraftstoffsparkurse“ nur über Werbung zu gewinnen, u.U. nicht ausreicht und daß das direkte Ansprechen von Kunden, z.B. durch den Annahmemeister, wenn sie ohnedies im Haus sind, vielleicht der effektivere Weg sein könnte.

Daß es zum Auto keine Alternative gibt, wurde mit problematischen Erfahrungen, insbesondere mit der Bundesbahn, untermauert und zugleich festgestellt, daß in Sachen Emissionen und Verbrauch in den letzten Jahren gute Arbeit geleistet worden sei. Die Fortschritte beim Verbrauch seien nur deshalb nicht noch größer, weil man zugleich erhebliche Verbesserungen im Komfort- und Sicherheitsbereich erzielt habe, die Gewichtseinsparungen z.T. wieder zunichte machen.

Als weiterer Aspekt wurde darauf verwiesen, daß nicht nur das Kfz-Handwerk, sondern das Handwerk insgesamt bislang viel zu wenig unternimmt, um deutlich zu machen, daß es zu einer ökologischen Wirtschaftsweise, zu nachhaltiger Entwicklung besonders viel beizutragen hat.

*„Das Handwerk könnte insgesamt im öffentlichen Ansehen sehr gewinnen, wenn deutlich gemacht wird, was die Beiträge des Handwerks zum Umweltschutz sind. Zum Beispiel kann im SHK-Handwerk und im Baubereich sehr viel passieren in Richtung Nachhaltigkeit. Es war von Sonnenenergienutzung die Rede, bei Warmwassererzeugung z.B. ist man bereits ganz nah an der Rentabilitätsschwelle, und es funktioniert problemlos; ähnliches gilt für Regenwassernutzung - hier könnten viele Arbeitsplätze geschaffen und positive Umweltwirkungen erreicht werden. Das Handwerk und darunter das Kfz-Handwerk muß viel deutlicher machen, daß die Grundprinzipien des Handwerks eigentlich immer auf Nachhaltigkeit ausgerichtet waren. Das Handwerk hat immer den sparsamen Umgang mit Rohstoffen gepflegt, es war immer sehr beschäftigungsintensiv. Im Verhältnis zum Materialverbrauch ist immer viel Arbeit eingesetzt worden, das Handwerk war weiter stets an Langlebigkeit interessiert. Die Produkte waren auf Dauerhaftigkeit ausgelegt und das Handwerk hat immer - was jetzt wieder kommt - Reparieren statt Wegwerfen hochgehalten. Im Handwerk sind immer Gebrauchswerte erhalten worden, und das Handwerk hat inzwischen fast genauso viele Beschäftigte wie die Industrie in diesem Lande, und wenn man seine Beiträge zum Sozialprodukt und zur Beschäftigung in Relation setzt zu den Umweltverbräuchen, zu der Emissionenbelastung, kann man davon ausgehen, daß da eine ganz ausgezeichnete Bilanz für das Handwerk herauskäme.“*





### III. Zur Marktsituation des Kfz-Gewerbes

#### 1. Absehbare und denkbare wesentliche Veränderungen auf der „Nachfrageseite“

##### 1.1 Weltmarktentwicklungen und Auswirkungen für das deutsche Kfz-Handwerk

Ungeachtet der Rekordzahlen beim inländischen Absatz weist die Automobilindustrie weltweit Überkapazitäten auf (1985 rechnete man noch mit 5 Mio. Fahrzeugen pro Jahr, 1998 schon - je nach Quelle - mit 12-18 Mio.). Ein weiterer Anstieg wird erwartet (für Beginn des 21. Jahrhunderts wird mit einer Kapazitätsauslastung von nur mehr 75 % gerechnet). Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Folgen der Krisen in Fernost und in Rußland noch bei weitem nicht abschätzbar sind. Derartige Entwicklungen sind durchaus auch für das Kfz-Handwerk von hoher Bedeutung.

#### **Das deutsche Kfz-Gewerbe unter den Bedingungen eines sich rasant verändernden Weltmarkts**

**Weiterer Anstieg der weltweiten Überkapazitäten** (1985: 5 Mio., 1998: 12-18 Mio. Fahrzeuge pro Jahr) zu erwarten; Folgen der Krisen in Fernost und in Rußland noch bei weitem nicht abschätzbar

##### **Auch das Kfz-Handwerk ist betroffen:**

- Verschlechterte Exportmöglichkeiten schlagen auf die Arbeitsplätze bei Herstellern und Zulieferern im Inland durch und damit auf die Nachfrage insgesamt - darunter die Nachfrage nach Fahrzeugen und entsprechenden Dienstleistungen
- Weitere Intensivierung der Bemühungen um Kostenersparnisse im Vertriebsbereich (Schlagwort „lean distribution“) als Folge dieser Entwicklung wahrscheinlich
- Erzwingt das Überangebot Preiskonzessionen bei Neufahrzeugen, ist mit Ertragsverlusten beim Handel und evtl. weiteren Margenkürzungen durch die Hersteller zu rechnen
- Die prognostizierte Fusionswelle bei den Automobilherstellern rollt (zuletzt Mercedes-Benz/Chrysler)
- Weltweit werden höchstens 10 der derzeit 30 Autohersteller überleben (R. Eaton, Chrysler)
- **Fusionsziel** sind Synergien - auch im Vertriebsbereich  
Zusammenschlüsse = Tendenz, Netze zu straffen, d.h. Händlerverträge aufzulösen.

Zum einen wirken sich verschlechterte Exportmöglichkeiten auf die Arbeitsplätze bei Herstellern und Zulieferern im Inland und damit auf die Nachfrage nach Fahrzeugen und entsprechende Dienstleistungen aus, zum anderen kann davon ausgegangen werden, daß diese Entwicklung dazu führen wird, die ohnedies in letzter Zeit schon intensivierten Bemühungen um Kostenersparnisse im Vertriebsbereich (nach der Schlankheitskur bei Herstellern und Lieferanten gerät dieses Feld - Schlagwort „lean distribution“ - ohnedies verstärkt ins Sichtfeld) noch weiter zu verstärken. Schließlich: Wenn das Überangebot auf dem Markt Preiskonzessionen bei Neufahrzeugen erzwingt, führt das nicht nur auf alle Fälle zu proportionalen Absatz- und Ertragsverlusten beim Handel, sondern löst möglicherweise auch weitere Margenkürzungen durch die Hersteller aus.

## **1.2 Auf dem Wege zum Monopol? Unternehmenszusammenschlüsse bei den Automobilherstellern und ihre Auswirkungen für die Vertriebsnetze**

Spätestens seit Anfang der 80er Jahre wurde eine ausgeprägte Fusionswelle bei den Automobilherstellern prognostiziert. Zwar sind bei weitem nicht alle erwarteten Zusammenschlüsse tatsächlich zustande gekommen und einige Hersteller, die bereits als sichere Kandidaten für eine Übernahme gehandelt wurden, erfreuen sich weiter ihrer Selbständigkeit und sind z.T. zumindest bis auf weiteres durchaus erfolgreich (genannt wurden hier vor kurzem noch gerne etwa BMW und Volvo; der Pkw-Bereich von Volvo wurde mittlerweile von Ford übernommen und um BMW ranken sich spätestens seit der Krise um den Vorstandsvorsitzenden wieder massive Übernahmespekulationen). Der Trend zur Konzentration indes ist unverkennbar und wurde durch den jüngst überraschend vollzogenen Zusammenschluß von Mercedes-Benz und Chrysler weiter unterstrichen. R. Eaton, der Chrysler-Chef, erwartet übrigens, daß „weltweit nicht einmal 10 der rund 30 Autohersteller den zunehmend härteren Wettbewerb überleben. Weniger als zehn erwirtschafteten nämlich derzeit Gewinne. Die Krise in Asien habe die Überkapazitäten von weltweit 18 Millionen Fahrzeugen vor einem Jahr noch steigen lassen“ (Süddeutsche Zeitung vom 5.10.1998, S. 25).

Ziel der Zusammenschlüsse sind Synergieeffekte, die selbstverständlich auch im Vertriebsbereich erreicht werden sollen. Damit liefern sie einen zusätzlichen Impuls, die Netze zu straffen, d.h. Händlerverträge aufzulösen.

### 1.3 Entwicklungstendenzen bei Schwarzarbeit, Nachbarschaftshilfe und Do-it-yourself und ihre Bestimmungsgrößen

Das Kfz-Gewerbe dürfte zu den Branchen gehören, die am meisten unter diesen Phänomenen zu leiden haben. Die Gründe für die große Bedeutung reichen weit zurück bis in die Zeit der Überauslastung und der ausgeprägten Arbeitskräfteknappheit. Damals wurde Schwarzarbeit und das damit verbundene „Zubrot“ für die Beschäftigten von vielen Kfz-Unternehmen mindestens toleriert. Der Anstieg in den letzten Jahren dürfte durch die gewachsene Arbeitslosigkeit und die stagnierenden oder sinkenden Realeinkommen sowie durch längere Freizeit auf der einen Seite und die gleichwohl (vor allem durch die hohen Lasten auf dem Faktor Arbeitskraft) stark weiter gestiegenen Stundenverrechnungssätze - sie betragen mit DM 100,- und mehr mittlerweile ein Vielfaches des Nettostundenlohnes eines Facharbeiters - auf der anderen Seite gefördert worden sein. Nun wurde in jüngster Zeit (1996 auf 1997) ein Rückgang dieses Bereichs von 20 auf 16 % der Wartungsarbeiten registriert. Ob damit aber eine durchgreifende Trendwende eingeleitet ist, darf füglich bezweifelt werden. Gewiß kann der Vormarsch der Elektronik im Auto und die damit erforderlich werdenden, immer teureren und komplexeren Ausrüstungen auch dazu führen, den Bereich der Tätigkeiten für Schwarzarbeit einzugrenzen.<sup>10</sup> Der entscheidende Ansatz zur Austrocknung der Schwarzarbeit bleibt aber:

- einerseits energisch und konsequent dagegen vorzugehen (incl. der offensiven Aufklärung über ihre weitreichenden Folgen - durchaus eine Aufgabe, bei der auch eine Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmern und ihren Vertretungen möglich sein sollte) und
- andererseits und vor allen Dingen, sie weniger attraktiv zu machen durch eine Entlastung arbeitsintensiver Tätigkeiten (dazu gibt es Ansätze, z.B. reduzierte Mehrwertsteuer, Wertschöpfungsabgabe, Entlastung des Faktors Arbeit).

Wenn es gelingt, die Nachteile legaler Arbeit abzubauen, wird sie wieder attraktiver, es steigt die Nachfrage. Dadurch können wiederum reguläre Arbeitsplätze entstehen mit der Folge der Entlastung der sozialen Sicherungssysteme. Das wiederum führt zu niedrigeren Lohnnebenkosten usw. Dann bestehen durchaus realistische Chancen, den Trend umzukehren und eine derartige Aufwärtsspirale in Kraft zu setzen (nicht nur im Kfz-Handwerk).

---

<sup>10</sup> Dabei darf man aber nicht übersehen, daß die Variante einer kostengünstigeren Reparatur bei „Verzicht“ auf eine Rechnung nicht nur beim „Werkler“ in der heimischen Garage, sondern durchaus auch bei „offiziellen“ Kfz-Betrieben vorkommt.

## **Schwarzarbeit, Nachbarschaftshilfe und Do-it-yourself: die (un)heimlichen Gegner**

### **Gründe**

- Mehr Freizeit, höhere Arbeitslosigkeit, sinkende Realeinkommen einerseits,
- hohe Stundenverrechnungssätze andererseits

### **Ansätze zur Austrocknung**

- Umfassende Aufklärung und energische, konsequente Bekämpfung
- Abbau der Attraktivität durch eine Entlastung legaler arbeitsintensiver Tätigkeiten

### **Im Erfolgsfall**

- Legale Arbeit wird preisgünstiger, die Nachfrage steigt
- Reguläre Arbeitsplätze entstehen, soziale Sicherungssysteme werden entlastet, die Lohnnebenkosten sinken usw.
- Eine **Aufwärtsspirale** kommt in Gang

### **Schlußfolgerung**

**Da der Abbau der Arbeitslosigkeit vor allem auch Schwarzarbeit verringern wird, würde das Handwerk, und nicht zuletzt das Kfz-Gewerbe, davon besonders profitieren**

## **2. Strukturveränderungen im Kfz-Gewerbe**

### **2.1 Die Zukunft des „selektiven Vertriebssystem“**

Das sog. selektive Vertriebssystem, das es ermöglicht, Fahrzeuge einer Marke exklusiv über ein dafür gebildetes Händlernetz zu vertreiben, wird von manchem Wettbewerbshüter als eigentlich unzulässig angesehen und war deshalb schon Ziel verschiedener Angriffe, die versuchten, es abzuschaffen. Innerhalb der EU ist es nur jeweils befristet im Sinne einer Ausnahmeregelung, der sog. Gruppenfreistellungsverordnung erlaubt (derzeit bis zum Jahr 2002). (Vgl. auch das „Grünbuch der EU über vertikale Wettbewerbsbeschränkungen“.) Da es quasi die Existenzbasis für die markengebundenen Kfz-Betriebe in Deutschland (mit ca. 25.000 knapp die Hälfte der Kfz-Betriebe, die nach Schätzungen mindestens 80 % der Arbeitskräfte der Branche beschäftigen) bildet, wird vielfach die Meinung vertreten, daß die ersatzlose Streichung oder weitgehende Aufhebung der GVO der „Anfang vom Ende“ der selbständigen deutschen Markenbe-

triebe sein könnte.<sup>11</sup> Schon vor Auslaufen der letzten GVO gab es Befürchtungen, daß die Regelung ganz gekippt würde. Heraus kamen einige durchaus wichtige Änderungen zugunsten der Vertragshändler und die Verbesserung des Zugangs zu Daten und Informationen der Automobilhersteller; die Grundstruktur blieb aber erhalten. Mittlerweile wird erwartet, daß auch die derzeitige GVO nicht die letzte sein muß, das selektive Vertriebssystem also auch über das Jahr 2002 hinaus erhalten werden kann.

### **Die Debatte um die „Gruppenfreistellungsverordnung“: Ist das selektive Vertriebssystem ein Auslaufmodell?**

- Der ausschließliche Vertrieb von Neufahrzeugen über Vertragshändler bildet deren Existenzbasis: nämlich für ca. 25.000, d.h. für knapp die Hälfte der Kfz-Betriebe mit höherem Beschäftigtenanteil (ca. 80 %)
- „Selektiver Vertrieb“ ist in der EU nur zulässig auf Basis einer jeweils befristeten Gruppenfreistellungsverordnung (derzeit bis zum Jahr 2002)
- Eine ersatzlose Streichung der GVO, wie sie von Wettbewerbsprotagonisten gefordert wird, wird als Anfang vom Ende der deutschen Markenbetriebe gesehen

#### **These**

- Das selektive Vertriebssystem wird auch das Jahr 2002 überleben. Gefährdet wäre es allenfalls durch evtl. massive Wettbewerbsverstöße der Beteiligten selbst
- Das „Kippen“ des Systems wäre für die Kfz-Betriebe dramatischer als für die Automobilhersteller, die sich deshalb vermutlich auch in Zukunft mit Alternativmodellen befassen werden
- Bündnispartner zur Sicherung der GVO finden; geplante gemeinsame Initiative ZDK/IG Metall als Beispiel

Zwar wird das selektive Vertriebssystem sowohl von den Herstellern als auch von den Kfz-Betrieben verteidigt. Deutlich ist jedoch auch, daß sich die Hersteller durchaus mit anderen Modellen anfreunden könnten. So wird von dieser Seite immer wieder einmal darüber philosophiert, daß man den Vertrieb auch ganz oder jedenfalls zu weit höheren Teilen selbst in die Hand nehmen könne, oder es wird geäußert, daß ein Franchise-System eine attraktive Alternative wäre (eine Option, bei der aber keineswegs gesichert ist, daß sie den Vorstellungen der EU-Wettbewerbshüter entspricht). Als einen ersten Einbruch in die bisheri-

---

<sup>11</sup> Das Verfahren der EU-Kommission gegen VW (200 Mio. DM Geldbuße - unter Vorbehalt gezahlt) wegen Behinderung der Belieferung von Endkunden im Ausland wurde daher von vielen Experten als ernsthafte Gefährdung der GVO betrachtet.



ge Struktur läßt sich die beim Smart gewählte Vertriebsform werten, die - zumindest vom ZDK - als ein unzulässiges Franchise-Modell betrachtet wird.

**1. These:** Insgesamt ist davon auszugehen, daß das selektive Vertriebssystem in Deutschland auch das Jahr 2002 überleben wird. Grundsätzlich gefährdet werden könnte es allenfalls durch evtl. massive Wettbewerbsverstöße der Beteiligten selbst.

**2. These:** Es spricht viel dafür, daß die Folgen eines Aufweichens oder kompletten Kippens des selektiven Vertriebssystems für die Kfz-Betriebe weitreichender und dramatischer wären als für die Automobilhersteller. Daher ist nicht auszuschließen, daß von der Industrie weiter mit der Möglichkeit des Umstiegs auf andere Modelle „gearbeitet“ wird, u.a. um das Markennetz zu dem gewünschten Verhalten zu bewegen.

## **2.2 Neue Vertriebskonzepte der Hersteller, neue Wettbewerber und der Konzentrationsprozeß in der Branche**

Aber auch wenn die GVO beibehalten bzw. nur moderat reformiert werden sollte, kommen auf die Markenbetriebe weitere grundlegende Änderungen zu. Praktisch alle Hersteller reorganisieren die Netze. Neben Veränderungen der Händlerverträge, die weitergeführt werden (eingeführt werden z.B. häufig neuartige Rabattsysteme, die neben Absatzzielen vor allem auch Qualitätsverbesserungen und Kundenzufriedenheit einbeziehen), und Modifikationen der Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Gruppen (A- und B-Händler, separate Betriebe für bestimmte Oberklassefahrzeuge, Nur-Service-Betriebe usw.), dominiert noch immer die Tendenz zur Verkleinerung der Netze. Trotz aller Bekenntnisse zum eigenständigen mittelständischen Unternehmer und zur „Präsenz in der Fläche“ wird doch offensichtlich ein weiteres Abschmelzen der Zahl und eine Steigerung der Betriebsgrößen für sinnvoll gehalten (im Vergleich zu anderen Ländern gibt es in Deutschland in der Tat relativ viele im Durchschnitt eher kleine Kfz-Betriebe). Neben vertriebspolitischen Überlegungen (größere Betriebe können leichter das breiter werdende Angebot an Fahrzeugen in entsprechenden „Show-Rooms“ präsentieren usw.) spielen zweifellos auch eher technisch-organisatorische Aspekte eine Rolle (wie die künftig erforderlichen Werkstattausrüstungen, die immer teurer werden, und deren Amortisation, die in größeren Betrieben leichter möglich ist).

Mit der Schrumpfung der Netze ändert sich aber zwangsläufig auch die Arbeitsteilung zwischen den Markenbetrieben und ihren Wettbewerbern. Viele unterschiedene Markenbetriebe werden vermutlich überhaupt aufgeben. Diejenigen,

die weitermachen wollen, aber kein neues Fabrikat finden (oder von der Markenbindung genug haben), werden sich als „freie“ aber „markenorientierte“ Betriebe betätigen. Der entscheidende Unterschied zu den üblichen freien Werkstätten ist, daß sie über sehr erhebliches Marken-Know-how sowie über die entsprechenden Ausstattungen und Qualifikationen bei den Beschäftigten verfügen. Außerdem haben diese „markenorientierten Freien“ ihren Kundenstamm und werden versuchen, ihn zu halten. Da sie gleichzeitig von einer Reihe von Aufwendungen und Kosten entlastet sind, die mit dem Markenstatus zusammenhängen, können sie ihre Leistungen u.U. günstiger anbieten. Keineswegs ausgemacht ist, daß sie aus dem Neuwagengeschäft ausscheiden, da es ihnen u.U. gelingt, sich - z.B. über gezielte Reimporte - zu versorgen. Vor diesem Hintergrund (erste Organisationsversuche dieser „ausgegrenzten Markenbetriebe“ lassen sich bereits beobachten, allerdings liegt seitens des ZDK offenbar kein spezielles Konzept für diese Betriebe vor) scheint es keineswegs sicher, daß die übrigen Markenbetriebe das Geschäftsvolumen der ausgeschiedenen Betriebe an sich ziehen können. Denkbar ist sogar der gegenteilige Effekt.

### **Neue Vertriebskonzepte, neue Wettbewerber und Unternehmenskonzentration**

#### **Absehbare Entwicklungen**

- Reorganisation der Händlernetze, Neugestaltung der Händlerverträge, weniger und größere Vertragsbetriebe (Extremfall Ford)
- Entstehen „fabrikatsorientierter Freier“ zu erwarten, dadurch - zusammen mit netzexternen Spezialanbietern wie „PIT Stop“, z.T. von Herstellern selbst eingerichtet (s. VW: „Stop and go“) - Wettbewerbsverschärfung
- Immer weniger selbständige Kfz-Handwerks-Unternehmen wegen Übernahmen durch Brancheninterne und Quereinsteiger (bei Weiterführung als Filiale) mit der Gefahr von Wettbewerbsverzerrungen (z.B. bessere Konditionen beim Neufahrzeugeinkauf)
- Verdrängung von Karosseriebauern und Lackierern durch das Kfz-Handwerk zum Ausgleich für rückläufige Geschäftsfelder kein Patentrezept - der Kuchen „Ausgaben fürs Auto“ wird dadurch auch nicht größer

Weiter haben sich im Reparaturmarkt seit einigen Jahren auch Spezialanbieter etabliert, die sich vor allem auf häufig anfallende Standardreparaturen (z.B. Auspuffanlagen, Stoßdämpfer, Bremsbeläge) konzentrieren und sich gegenüber dem Kfz-Gewerbe insbesondere durch pauschale Festpreise, Sofortreparatur und (angeblich) besonders günstige Angebote in Szene zu setzen versuchen. Um sich dieser Konkurrenz zu stellen und den Markt im eigenen Netz zu halten, haben viele Hersteller bzw. Importeure insbesondere für etwas ältere

Fahrzeuge vergleichbare Angebote für ihre Markenbetriebe konzipiert. Der Erfolg läßt aber offenbar zu wünschen übrig, denn neuerdings gibt es auch den herstellerseitigen Versuch, sich mit eigenen Lizenzbetrieben auf diesem Markt zu etablieren, die zwar i.d.R. von Händlern der eigenen Marke geführt werden sollen, aber rechtlich selbständig agieren (auch offiziell bekannt ist mittlerweile das „Stop and go“-Konzept von VW). Erklärtes Ziel ist zwar eine Zurückdrängung der „Freien“ und anderer Franchise-Ketten sowie die Herstellung von Markenkontakten bei bisher nicht oder nicht mehr erreichten Kunden (Segment II und III). Es ist aber nicht auszuschließen, daß die Strategie faktisch zumindest zum Teil auch auf Kosten von Betrieben aus dem eigenen Netz geht.

Schneller noch als die Zahl der Markenbetriebe ist in den letzten Jahren die Zahl der selbständigen Unternehmen zurückgegangen, und zwar durch Übernahmen und anschließende Weiterführung des Betriebs als Filiale. Zum einen haben schon länger bestehende, aus der Branche stammende größere Unternehmen weitere Standorte übernommen, zum anderen ist ein verstärktes Engagement von „Quereinsteigern“ zu beobachten, die sich offenbar auskömmliche Renditen versprechen.<sup>12</sup> Nun sind solche Übernahmeprozesse Normalbestandteil unserer Wirtschaftsordnung. Von daher wäre es durchaus zu begrüßen, wenn sich auf diese Weise zeigte, welche Unternehmensform letztlich besser den Bedürfnissen des Marktes, d.h. denen der Kunden entspricht. Bedenklich wäre es aus Sicht der verbleibenden kleineren Markenbetriebe (mit meist einem oder nur wenigen Standorten), wenn sie dadurch im Wettbewerb benachteiligt würden, daß diese Unternehmen nicht nur legitimerweise versuchen, ihre möglichen größenbedingten Vorteile auszuspielen (denen bekanntlich durchaus auch Nachteile gegenüberstehen können), sondern wenn sie z.B. durch stark umsatzabhängige Rabatte bei Neufahrzeugen, Ersatzteilen usw. bevorzugt würden, oder wenn sie gar über strukturell bessere Bezugsquellen verfügten (z.B. sind bekanntlich die Autovermietern eingeräumten Rabatte bei Neufahrzeugen weit höher als die der Vertragshändler). Es wird interessant sein zu verfolgen, wie die Automobilhersteller und Importeure, die bislang durchweg betont haben, daß sie großen Wert darauf legen, daß ihre Produkte ganz oder vorrangig durch selbständige Unternehmen mit dem unterstellten entsprechenden Engagement auf den Markt gebracht werden, sich zu einer Entwicklung stellen, an deren Ende möglicherweise ein Großteil der Betriebe eines Markennetzes keinen „Inhaber-Unternehmer“ mehr hat, sondern von angestellten Geschäftsführern geleitet wird.

---

<sup>12</sup> Vor dem Hintergrund der seit langem immer wieder untermauerten Ertragsschwäche von Kfz-Betrieben (als Hauptgrund gilt die „Rabattschleuderei“ und der heftige Intra-Brand-Wettbewerb) scheint das zumindest auf den ersten Blick verwunderlich.

### 2.3 Karosseriehandwerk und Autolackierer - Kandidaten für eine „Eingemeindung“ ins Kfz-Gewerbe?

Die Einschätzung, daß man dafür sorgen muß, daß die Betriebe des Marken-netzes prinzipiell ihr Auskommen haben, wird unbeschadet aller teilweise heftigen Auseinandersetzungen offenbar auch von Herstellern und Importeuren ge-teilt. Da zugleich der Gesamtkuchen „Ausgaben fürs Auto“ begrenzt ist, geht es letztlich darum, wie er unter der Vielzahl der Beteiligten aufgeteilt wird. (Der Kreis beginnt bekanntlich mit den Herstellern und reicht über Zulieferer, Mine-ralölgesellschaften, Tankstellen, Autoversicherer, Tuner- und Zubehörhersteller und -händler und ist mit dem Kfz-Gewerbe und dem Staat - der stets mit dabei ist - noch lange nicht zu Ende.) Eine Verbrauchsreduktion kann z.B. die Position der Mineralölindustrie verschlechtern, höhere Versicherungsprämien müssen letztlich bei anderen Beteiligten abgezwickelt werden, ebenso wie etwa eine Steigerung der Kfz- oder Mineralölsteuern. In diesem Nullsummenspiel ist es daher durchaus plausibel, daß sich die Hersteller, z.B. wenn sie ihre Position dadurch verbessern wollen, daß sie die Neuwagenrabatte senken, zugleich nach Kompensationsmöglichkeiten für ihr Markennetz umschaun; die müssen dann allerdings zwangsläufig auf Kosten von anderen Beteiligten gehen. Han-delt es sich um welche, die ihnen weniger nahestehen, gerät dies aber kaum zum Problem. Bevorzugt in den Blick geraten bei solchen Überlegungen die Bereiche Karosserie und Lackierung - nicht zuletzt deshalb, weil dort nach herr-schender Einschätzung noch intakte Renditen winken. Manche Hersteller ani-mieren daher ihre Vertragsbetriebe, dort verstärkt einzusteigen und unterstüt-zen sie dabei.<sup>13</sup> Das Geschäft läuft nämlich noch immer zu erheblichen Teilen außerhalb des Kfz-Gewerbes, weil dessen Betriebe die entsprechenden Leis-tungen nicht in ausreichendem Umfang anbieten können oder wollen und daher derartige Aufgaben an das Karosseriehandwerk bzw. an Lackierbetriebe ausla-gern.

Mit der Reform der Handwerksordnung ist eine intensivere Betätigung der Kfz-Betriebe auf diesen Feldern zusätzlich erleichtert worden. Gelingt es, Aufgaben ins Kfz-Handwerk zu ziehen, schafft dies zweifellos dort zusätzliche Auftrags- und Ertragschancen und entsprechende Arbeitsplätze. Da es aber auf Kosten anderer gehen muß (s.o. „begrenzter Kuchen“), kann nicht erwartet werden, daß die Betroffenen sich damit kampfflos abfinden. Neben der Verdrängung gibt es immer auch die Möglichkeit der Intensivierung der Kooperation bis hin zum Joint Venture. In Richtung Karosseriehandwerk hat es bereits entsprechende

---

<sup>13</sup> Neuerdings wird aber auch schon wieder darauf gedrängt, das Karosserie- und Lackge-schäft innerhalb der Betriebe einer Marke durch Zusammenschlüsse und Kooperationen zu konzentrieren.

Anläufe gegeben, bislang offenbar ohne durchschlagenden Erfolg. Die weitere Entwicklung bleibt abzuwarten. Zweifellos ist der ZDK als weit größerer Verband in der günstigeren Situation.<sup>14</sup> Durch eine erfolgreiche Expansionsstrategie in der beschriebenen Richtung könnte das Kfz-Gewerbe zweifellos seine Position verbessern; gesamtwirtschaftlich betrachtet dürfte es indes kaum nennenswerte Auswirkungen geben. Nicht übersehen werden darf im übrigen, daß sich möglicherweise auch eine Lobby an die Seite der Karosserie- und Lackierbetriebe stellt, nämlich die der Kfz-Versicherer, die sich von der derzeitigen Konkurrenz Vorteile für ihre Bestrebungen zur Senkung der Kosten bei versicherungsregulierten Schäden versprechen.

### **3. Immer mehr Autos, aber kaum mehr Beschäftigung - ein unaufhaltbarer Trend?**

Die deutsche Nachkriegsgeschichte war für die Automobilwirtschaft und damit auch für das Kfz-Handwerk lange Zeit eine ungebrochene Erfolgsstory. Aus kleinsten Anfängen stiegen alle wichtigen Kennziffern auf Rekordwerte - unterbrochen nur von wenigen, eher kurzen „Durchhängern“:

Die **Produktion von Neufahrzeugen** (Pkw im Inland in Mio.) 1997: 4,68, 1998: geschätzt 4,86)

**Inlandzulassungen** (Pkw in Mio.) 1985: 2,38; 1992: 3,93; 1993: 3,19; 1996: 3,50 und 1998: - geschätzt - 3,65 Mio. Pkw

**Fahrzeugbestand** - für die Werkstattauslastung entscheidend - (Pkw) 1985: 25,84 Mio.; 1992: 36,04 Mio.; 1993: 38,77 Mio.; 1996: 40,99 Mio. und 1997: 41,32 Mio.

Die **Beschäftigtenzahl des Kfz-Gewerbes**, die in den alten Bundesländern von 1970 bis 1976 stets um 350.000 gelegen hatte, stieg Ende der 70er Jahre kurzzeitig auf über 400.000, um 1983 und 1984 mit 335.000 auf einen vorläufigen Tiefststand zu fallen. Bis 1992 war dann ein Anstieg auf ca. 370.000 Beschäftigte zu verzeichnen. „Gesamtdeutsch“ stieg die Beschäftigung 1993 auf 430.000, um dann wieder abzusinken. Im Jahr 1997 wurden ca. 540.000 Beschäftigte ausgewiesen, was jedoch nicht auf einen realen Wachstumssprung, sondern auf eine Umstellung der Zählung auf Basis der Handwerkszählung von 1996 zurückzuführen ist.

Festzuhalten ist indes, daß die inländischen Zulassungszahlen ebenso wie der Fahrzeugbestand insgesamt weiter stärker stiegen als die Beschäftigung, der

---

<sup>14</sup> Ob die offenbar diskutierte Einführung einer Fachrichtung „Karosserie“ unter dem Dach des neuen Kfz-Techniker-Berufs vom Karosseriehandwerk als vertrauensbildende Maßnahme gewertet werden wird, scheint allerdings fraglich.

Aufwand pro Fahrzeug also deutlich rückläufig ist. (Ursachen waren sinkende durchschnittliche Fahrleistungen mit zunehmender Motorisierungsdichte, ausgeweitete Wartungsintervalle, längere Lebensdauer wichtiger Komponenten wie Reifen, Zündkerzen, Motoren, Getriebe usw. sowie eine starke Rationalisierung der Service- und Reparaturaufwände vor allem durch die entsprechenden Vorgaben und Vorleistungen der Hersteller.) Es gab aber nicht nur einen Rückgang des Arbeitsaufwands pro Fahrzeug, sondern auch eine Reihe von Entwicklungen, die eine Abnahme des Anteils der eigentlichen handwerklichen Tätigkeiten im Kfz-Handwerk auslösten - das gilt nochmals besonders ausgeprägt für den markengebundenen Bereich -, nämlich verstärktes Austauschen von ganzen Aggregaten anstelle von Vor-Ort-Reparaturen, Vormarsch von elektronischen Bauteilen, die auf Austausch angelegt sind, Druck insbesondere der Versicherungswirtschaft auf arbeitssparende Verfahren bei der Unfallreparatur (das ist auch aus der Sicht der Hersteller von großem Interesse, weil davon die verkaufswirksame Einstufung in Kaskoklassen abhängt). Gerade der zunehmende Trend zu Zweit- und Drittfahrzeugen wird die Fahrleistungen weiter sinken lassen. Wenn es nicht zu einschneidenden Veränderungen kommt (s.u.), ist daher davon auszugehen, daß der Arbeitsaufwand pro Fahrzeug weiter sinken wird.



## **Immer weniger Arbeitsplätze trotz wachsenden Automobilbestands Eine unaufhaltsame Tendenz?**

### **Nachkriegsgeschichte für die Automobilwirtschaft und das Kfz-Handwerk - eine „Erfolgsstory“:**

Produktion von Pkw im Inland 1998: ca. 4,86 Mio.; Inlandzulassungen: 3,65 Mio.;  
Fahrzeugbestand (für die Werkstattleistungen entscheidend) 1997: 41,32 Mio.  
Pkw

### **Aber**

- Zulassungszahlen und Fahrzeugbestand weitgehend von der Beschäftigung entkoppelt, Aufwand pro Fahrzeug sinkt (Gründe: rückläufige Fahrleistungen, ausgedehnte Wartungsintervalle, längere Lebensdauer wichtiger Komponenten, Rationalisierung von Service und Reparatur)
- Abnahme des Anteils der eigentlichen handwerklichen Tätigkeiten (Austauschen von Aggregaten anstelle von Vor-Ort-Reparaturen, Druck der Versicherungen auf „arbeitssparende“ Unfallinstandsetzungen)
- Experten erwarten bis zum Jahr 2002 die Schließung von bis zu 8.000 Kfz-Betrieben und einen Abbau von 60.000-90.000 Arbeitsplätzen

### **These**

- Die Möglichkeiten einer Verlängerung der Serviceintervalle sind noch nicht ausgereizt
- Aber: Verbraucher haben das Bedürfnis, die sicherheitstechnische Funktionsfähigkeit regelmäßig durch Fachleute überprüfen zu lassen
- Gelingt es, solche Sicherheits- und Funktionschecks plausibel zu präsentieren und preiswert anzubieten, kann der weitere Abbau von Umsatz und Beschäftigung zumindest gebremst werden
- Weitere Geschäftsfelder müssen erschlossen werden

Andererseits gibt es bei einem technischen Gerät wie dem Auto, von dessen optimalem Zustand buchstäblich Leib und Leben abhängen können, offenbar bei den Verbrauchern durchaus das Bedürfnis, zumindest die sicherheitstechnische Funktionsfähigkeit regelmäßig durch Fachleute überprüfen zu lassen, und zwar nicht nur im Rahmen der Regeluntersuchungen gemäß § 29 StVO. Wenn es daher dem Kfz-Handwerk gelingt (möglichst in Zusammenarbeit mit den Herstellern), den Kunden plausibel zu machen, daß regelmäßige Sicherheits- und Funktionschecks sinnvoll sind, und wenn man es schafft, sie zugleich preiswert anzubieten (zu den Voraussetzungen s. u.), kann so der Abbau von Beschäftigung zumindest gebremst werden.

### **FRAGEN ZUM THEMA:**

**„Das deutsche Kfz-Gewerbe unter den Bedingungen  
eines sich rasant verändernden Weltmarkts“**

**Rechnen Sie mit weiterem Druck der Hersteller auf die Markennetze?**

Wenn ja, in welchen Bereichen wird sich das für Ihr Unternehmen auswirken?

- ◆ Generelle Verschlechterungen beim Händlervertrag
- ◆ Herunterstufung in der Hierarchie (vom Haupt- zum Unterhändler o.ä.)
- ◆ Verlust des Markenbetriebsstatus
- ◆ Verringerte Margen bei Neufahrzeugen
- ◆ Verstärkter Preiskampf innerhalb der Marke („Intra-Brand-Wettbewerb“)
- ◆ Verschlechterte Position gegenüber anderen Marken
- ◆ Schlechtere Handelsspannen bei Ersatzteilen
- ◆ Weitere Verschlechterung der Renditesituation
- ◆ Verringerung des Personalbestandes
- ◆ Sonstige Wirkungen, und zwar:

**FRAGEN ZUM THEMA:**

***Schwarzarbeit, Nachbarschaftshilfe und Do-it-yourself***

**Sehen Sie konkrete Ansatzpunkte zur Rückgewinnung von Marktanteilen  
aus den Bereichen Schwarzarbeit, Nachbarschaftshilfe und Do-it-yourself?**

Wenn ja, welche?

- ◆ Aufklärungsarbeit gegenüber der Kundschaft
- ◆ Lokale Aktionstage gegen Schwarzarbeit in Zusammenarbeit mit der Innung, der Handwerkskammer, den Verbraucherverbänden, den Gewerkschaften usw.?
- ◆ Vorstöße zur besseren Bekämpfung, aktive Unterstützung der Behörden
- ◆ Initiativen zur Senkung der Lohnnebenkosten
- ◆ Sonstiges, und zwar:



**FRAGEN ZUM THEMA:**  
**„Gruppenfreistellungsverordnung“ -**  
**Ist das selektive Vertriebssystem ein Auslaufmodell?**

**Halten Sie eine Weiterführung des „selektiven Vertriebssystems“ für**

- ◆ lebenswichtig für das Kfz-Gewerbe
- ◆ nur bedeutsam für die Markenbetriebe
- ◆ im Grunde genommen für eine zweit- oder dritrangige Frage?

**Glauben Sie, daß die Automobilhersteller tatsächlich vorbehaltlos hinter dem selektiven Vertriebssystem stehen?**

- ◆ Wenn nein: mit welchen alternativen Konzepten rechnen Sie?
- ◆ Gibt es Unterschiede zwischen den Herstellern?

**Was wären Ihres Erachtens die Folgen einer Abschaffung der Gruppenfreistellungsverordnung?**

- ◆ Der Zusammenbruch des markengebundenen Teils des Kfz-Gewerbes?
- ◆ Endlich das Entstehen großer, leistungsfähiger und renditestarker Kfz-Betriebe?
- ◆ Der Verlust eines großen Teils der Arbeitsplätze?
- ◆ Sonstige Folgen, und zwar:

**Wie würde sich eine Abschaffung des selektiven Vertriebssystems voraussichtlich auswirken bezüglich**

- ◆ der Versorgung der Kfz-Kunden in der Fläche?
- ◆ der Qualität des angebotenen Services?
- ◆ der Werkstattkosten für den Verbraucher?
- ◆ Weitere Punkte, und zwar:

## **FRAGEN ZUM THEMA:**

### ***Neue Vertriebskonzepte, neue Wettbewerber und Unternehmenskonzentration***

#### **Wie beurteilen Sie den Wettbewerb durch netzexterne Spezialanbieter („Pit Stop“ u.ä.)?**

- ◆ Sie sind derzeit und auf absehbare Zukunft keine ernstzunehmende Konkurrenz
- ◆ Diese Konzepte können zu erheblichen Umsatzeinbrüchen und Beschäftigungsverlusten bei den übrigen Kfz-Betrieben in ihren Zielfeldern führen

Wenn ja:

- ◆ Sehen Sie Möglichkeiten, sich in diesem Wettbewerb zu behaupten bzw. wieder Boden zu gewinnen?

Wenn ja, welche?

#### **Was halten Sie davon, daß Automobilhersteller selbst solche Kettenbetriebe einrichten?**

- ◆ Sehe ich als Verstoß gegen den Geist der „Vertragspartnerschaft“ Hersteller/Markenbetrieb an
- ◆ Dagegen müßten der ZDK und/oder der Händlerverband energisch vorgehen
- ◆ Mit dieser Art von Wettbewerb müssen wir leben, ggf. würde ich mich selbst für die Übernahme eines derartigen Konzessionsbetriebs (à la „Stop and go“) bewerben
- ◆ Weitere Einschätzungen, und zwar:

**FRAGEN ZUM THEMA:**  
**Neue Vertriebskonzepte, neue Wettbewerber  
und Unternehmenskonzentration**

(Teil 2)

**Bieten die Bereiche Karosserie und Lackierung noch zusätzliche Verdienstmöglichkeiten für Kfz-Betriebe?**

- ◆ Ist Ihr Unternehmen auf diesen Feldern bereits umfassend tätig?
- ◆ Halten Sie die Verdienstmöglichkeiten hier tatsächlich für günstiger als in anderen Tätigkeitsfeldern von Kfz-Unternehmen?
- ◆ Sehen Sie Möglichkeiten, die Aktivitäten weiter auszubauen?
- ◆ Bietet sich hier ggf. eine unternehmensübergreifende Kooperation an?
- ◆ Haben Sie Erfahrungen mit solchen Kooperationen?
- ◆ Würden Sie ggf. im Karosserie- und Lackierbereich mit Kollegen kooperieren?

Wenn ja:

- ◆ Eher mit Kollegen der gleichen Marke?
- ◆ Eher markenübergreifend?
- ◆ Arbeiten Sie auch mit Betrieben des Karosseriehandwerks zusammen?

Wenn ja:

- ◆ Wie sind Ihre Erfahrungen?
- ◆ Sollte man mit dem Karosseriehandwerk eher zusammenarbeiten oder eher versuchen, es zu verdrängen bzw. in den Kfz-Verband zu integrieren?

### **FRAGEN ZUM THEMA:**

#### ***Immer weniger Arbeitsplätze trotz wachsenden Automobilbestands - eine unaufhaltsame Tendenz?***

##### **Erwarten Sie einen weiteren Rückgang des Aufwands pro Fahrzeug?**

Wenn ja:

- ◆ Glauben Sie, daß dieser Effekt durch Steigerung der Zulassungszahlen ausgeglichen werden kann?

##### **Rechnen Sie mit einem Anhalten der Tendenz zu**

- ◆ verlängerten Service-Intervallen
- ◆ verringerter Reparaturanfälligkeit
- ◆ vermehrtem Austauschen statt Reparieren?

##### **Mit welchen Folgen für die Zahl der Kfz-Betriebe und die Beschäftigung rechnen Sie?**

- ◆ Sehen Sie neue Angebote, mit denen das Kfz-Gewerbe zusätzliche Geschäftsfelder erschließen kann?

Wenn ja, welche?

### ***Einige Diskussionsergebnisse zu Teil III***

Die Diskussion zu diesem breiten Gegenstandsbereich verlief ebenfalls sehr lebhaft und konnte wegen der begrenzten Zeit einerseits und der enormen Bereitschaft, sich an der Debatte zu beteiligen, bei weitem nicht alle Punkte eingehend behandeln.

Eingangs gab es zunächst einige Beiträge zum Thema „Werkstatt-Tests“. Hier wurde argumentiert, daß dabei die Markenbetriebe u.a. deshalb schlecht abschnitten, weil „Freie“ entweder gar nicht einbezogen würden oder deshalb weniger Probleme hätten, weil bei ihnen die Erwartungen der Kunden viel niedriger seien. Eine ganze Reihe engagierter Beiträge stellte fest, daß bei allen Problemen, die immer wieder auftreten, doch auch festzuhalten sei, daß sich hier in letzter Zeit einiges zum Besseren gewandelt hat.

*„Man muß wirklich sagen, die Verbandsarbeit vom ZDK, die Öffentlichkeitsarbeit, geht dahin, daß die Einrichtungen, die testen - ob das Auto-Bild, Stiftung Warentest oder ADAC sind -, vernünftig arbeiten. Nicht nur nach dem Motto, das Ergebnis muß schlecht sein, sondern daß wirklich Positionen eingebaut werden, die praxisbezogen sind. Da ist in den letzten Jahren viel Positives passiert. Die Tests werden jetzt sehr objektiv durchgeführt. Daß man nur in eine Richtung testet, um die eine oder andere Gruppe schlecht zu machen, das ist vorbei. Das geht jetzt durchaus neutraler ab, gerade die Stiftung Warentest spricht mittlerweile die Testverfahren mit uns ab. Die fragen: Das sind die zehn Punkte, die wir untersuchen sollen, was sagt ihr dazu? Und wenn wir sagen,*

daß bestimmte Punkte raus müssen und dafür andere einfügen, dann lassen die mit sich reden.“

Einen besonderen Stellenwert hatte die **Auseinandersetzung mit dem Verhältnis von freien und markengebundenen Betrieben** innerhalb der Innungen und des Landes- bzw. auch des Zentralverbands. Dabei wurde zunächst die Position eingebracht, daß von diesen Einrichtungen zu wenig für die Fabrikatsbetriebe getan würde und daß diese sich endlich mal ins rechte Licht setzen müßten.

Die Mehrzahl der Diskussionsteilnehmer unterstrich allerdings (obwohl es sich weit überwiegend um Fabrikatsvertreter handelte) eindeutig, daß es **eine** Innung und **einen** Verband für freie und markengebundene Betriebe gibt und daß dies auch unbedingt so bleiben müsse. Zwar wird eingeräumt, daß die „Freien“ oft wesentlich günstiger anbieten können, weil sie niedrigere Kosten haben; das sei aber kein Grund, nicht mit ihnen unter einem Dach zu arbeiten.

*„Zu dem Thema freie Werkstätten - ich kann mit beiden Seelen in meiner Brust hervorragend leben. Ich finde es positiv, daß wir eine Organisation sind, ein Kfz-Handwerk. Wenn wir hier den Versuch unternehmen, zu selektieren zwischen den freien und den markengebundenen Betrieben, dann trennen wir unsere Organisation und werden zu erbitterten Gegnern und Wettbewerbern bis zum „Geht-nicht-mehr“. Für die „Freien“ sind viele Möglichkeiten geschaffen worden, über Innungen und Landesverbände und Bundesverband, Möglichkeiten diese Kollegen zu qualifizieren. Ich möchte eines nicht, dafür stehe ich ein: Wir dürfen uns intern nicht trennen, wir müssen enger aneinanderrücken, müssen sehen, wie wir uns ergänzen können, also gibt es hier hervorragende Möglichkeiten. Ein markenfreier Kollege, der sich auf vielen Veranstaltungen schon vorgestellt hat, vertritt immer die Meinung, die freie Werkstatt repariert bis zu einem bestimmten Punkt und dann nicht weiter und dann gibt er dieses Fahrzeug an einen Markenbetrieb ab. Da unterhalten sich bei der Auftragsannahme und Reparaturerteilung zwei Fachleute, und das sieht er als Vorteil für seine Kunden.“*

Vertreten wird weiter die Position, daß die Markengebundenen geradezu auf die Freien angewiesen sind im Sinne einer Symbiose bzw. funktionalen Arbeitsteilung.

*„Wenn versucht wird, die Gesamtheit der Arbeit in der Markenwerkstatt zu halten, dann werden auch relativ minderwertige Arbeiten mit hohen Preisen belegt. Ich möchte einmal die Parallelentwicklungen auf seiten der Industrie mit den Entwicklungsabteilungen der Automobilfirmen darstellen. Firmen wie Mercedes oder BMW haben früher versucht, alles im Hause zu halten, jede Entwicklungs-, jede Konstruktionsarbeit, jeden Routineprozeß. Mercedes ist soweit gegangen, die haben Kupplungen selbst entwickelt, haben dann den Kupplungshersteller herziert und gesagt, so soll unsere Kupplung aussehen. Jetzt erntet man nur noch Gelächter, wenn man so was erzählt. Mittlerweile wurde begriffen, daß sich Kosten dadurch senken lassen, indem Prozesse, die nicht entscheidend sind, Routineprozesse, nach außen gegeben werden an Ingenieure und Firmen, die Routinekonstruktionen machen, an Erprobungsfirmen usw. Dadurch ist es gelungen, die Kosten zu senken und nur die Prozesse mit den hohen Kosten der Automobilhersteller zu belegen, die wirklich im Bereich des Herstellers sein müssen. Analog ist es sicherlich mit der Markenwerkstatt. Diese muß bereit sein, Arbeiten mit niedriger Qualifikation und weni-*

*ger Ausrüstung aufzugeben an die freie Werkstatt und mit ihr im besten Sinne zu kooperieren. Nur so haben beide was davon."*

Als ein entscheidender Punkt wurde in diesem Zusammenhang angesehen, daß die Kosten für einen Werkstattarbeitsplatz bei den Freien weit niedriger liegen als bei den Markenbetrieben - hier muß alles inklusive mit bis zu 320.000 DM pro Platz gerechnet werden. Wenn dann noch die Nutzung im Markenbetrieb auf sieben Stunden am Tag begrenzt bleibt und der freie Betrieb seinen kostengünstigeren Arbeitsplatz auch noch wesentlich länger nutzen kann, kommt es zu völlig verzerrten Kostenrelationen. Es wird aber auch nochmals insistiert, daß die Markenbetriebe wieder Boden gegenüber den Freien gewinnen müssen:

*„Die freien Werkstätten sind die, die die ertragsstärksten Reparaturen mit den wenigsten Reklamationen machen, das heißt: Bremsen, Auspuff, Ölwechsel usw. Wir machen eine Fehlersuche, die wir überhaupt nicht berechnen können, das sind unsere Probleme. Wir geben die Arbeiten an die Freien ab, mit denen man Geld verdienen kann. Wir präsentieren uns nicht gut genug nach außen, zeigen nicht, daß wir das genauso gut und günstig könnten, wenn wir denselben Schrott einbauen würden. Wir haben mehr Know-how und mehr Möglichkeiten als die Freien. Warum tragen wir vieles nicht besser nach außen? Wir lassen uns die Kunden einfach so wegnehmen."*

Unterstrichen wird diese Betrachtungsweise durch Aussagen zur Politik der Hersteller, die Markenbetrieben kündigen und diese damit zu „Freien“ machen und so die Konkurrenz noch verschärfen. Vor allem seien die Markenbetriebe dadurch benachteiligt, daß sie vom Hersteller zu gewaltigen Investitionen gezwungen werden, ohne daß es eine auch einigermaßen angemessene Vertragssicherheit gibt:

*„Wir investieren z.Zt. wie die Weltmeister und haben alle Zweijahresverträge. Wo geht denn die Zukunftsentwicklung hin? Die Wolfsburger bauen ein Auslieferungszentrum für 1.000 Autos, und der Hersteller sagt nicht die Wahrheit, was er damit will, davon bin ich überzeugt. Die wollen in Zukunft 1.000 Autos direkt verkaufen, wahrscheinlich über Internet und dann dort ausliefern, dann fehlen uns im Fachhandel 50 % des Umsatzes... Wieviele unserer Kollegen haben jetzt investiert in Millionenbeträgen, die bekommen die Investitionen nicht mehr heraus. Die größte Gefahr sind die Interessen der Hersteller, die nicht mit unseren übereinstimmen müssen. Wir wissen nicht, wie die Zukunft weitergeht, weil der Hersteller allein die Richtung bestimmt."*

Vor diesem Hintergrund herrscht Einigkeit darüber, daß es unbedingt sinnvoll war, diese Veranstaltung für das bayerische Kfz-Handwerk allein ohne Beteiligung der Hersteller zu machen und daß man sich umfassend mit der Thematik befassen muß, um eigenständige Positionen zu entwickeln.

Ebenfalls aufgegriffen wird die Frage des Verhältnisses zu den im ZKF organisierten Karosseriebetrieben. Hier ist man mehrheitlich der Meinung, daß es nicht um wechselseitige Verdrängung, sondern um Kooperation gehen sollte. Viele Teilnehmer haben auch durchaus positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den Karosseriebetrieben, an die sie z.B. Unfallschäden weitergeben. Daher dominiert die Position, die Zusammenarbeit zu intensivieren und ggf. auch über ein Zusammengehen der Verbände nachzudenken.

*„Ich möchte zu dem Thema Karosserie, ZKF und ZDK ganz ehrlich gestehen, daß Eingemeindung nie die Absicht des ZDK war. Es bestand die Absicht zu kooperieren, um dann zu sehen, welche weiteren Möglichkeiten es gibt. Ich will das Wort Fusion gar nicht in den Mund nehmen. Unsere jahrelangen Bemühungen wurden derart konterkariert, daß derzeit das Klima nicht vorhanden ist, um sich an einen Tisch zu setzen und zu gewissen Gemeinsamkeiten zu kommen. Versicherer nutzen das Spannungsverhältnis zwischen ZKF und ZDK aus und gehen dann natürlich zwangsläufig den Weg des geringsten Widerstandes. Der ZKF biedert sich an, z. B. auch über den Einstieg als „Motorcare“- oder „Eurogarant“-Betriebe. Den Betrieben, die über ZKF den großen Befähigungsnachweis haben und sich in die Rolle eines „Eurogarant“-Betriebs hineindrängen lassen oder auch freiwillig gehen, kann ich nur raten, bei den Kammern ihren Meisterbrief abzugeben. Sie lassen sich damit nämlich von einem TÜV bzw. DEKRA testieren, daß sie in der Lage sind, mit ihrem Unternehmen eine fachgerechte Reparatur auszuführen; da würde mein Stolz sehr stark leiden. Da brauche ich keinen Externen, der mir als eingetragendem Meisterbetrieb jährlich testieren muß, daß ich in der Lage bin, ein Automobil zu reparieren, und die Versicherung gibt mir gnädigerweise einen Auftrag, wenn ich ein derartiges Papier unterzeichnet habe. Das wäre nicht geschehen, wenn ZKF und ZDK gemeinsam an den Verhandlungstisch gegangen wären und ihre Interessen wirksam vertreten hätten.*

Vor dem Hintergrund der Diskussion ist man einhellig der Meinung, zu versuchen, ein Diskussionsforum zu installieren, wobei als Thema für einen ersten Workshop die Frage des Verhältnisses von freien und markengebundenen Betrieben innerhalb der Innungen und des Landesverbandes ins Auge gefaßt wird; aber auch die anderen angesprochenen Themen sollen nach und nach aufgegriffen werden.

*„Das kann nur befruchtend wirken. Wir sollten nicht übereinander reden, sondern miteinander und die Gemeinsamkeit weiter pflegen.“*



## IV. Neue Anforderungen an Unternehmen und Belegschaften

Daß rasche und grundlegende Veränderungen der Anforderungen auf die Beschäftigten des Kfz-Gewerbes zukommen, ist kaum strittig. Gleichfalls besteht weitgehende Übereinstimmung darüber, daß damit die Notwendigkeit einer Anpassung der Ausbildungsgänge ebenso wie die laufende Weiter- und Fortbildung zur entscheidenden Frage werden.

### 1. Qualifikationspolitik an der Wegscheide

Bereits seit Ende der 70er, verstärkt jedoch seit Mitte der 80er Jahre nimmt der Einsatz elektronischer Komponenten in der Kfz-Technik rapide zu. Die Bedeutung des Verständnisses des Zusammenspiels elektrischer/elektronischer und mechanischer Bauteile im Automobil wird immer größer. Die Fehlersuche, eine der entscheidenden Aufgaben für das Werkstattpersonal, wird - weil mechanische Defekte durch elektrische Fehlfunktionen ausgelöst werden können und umgekehrt - aufwendiger und komplizierter. Zur Identifikation der vielfältigen Fehlermöglichkeiten ist mehr und mehr Systemwissen erforderlich, also möglichst breite Kenntnisse nicht nur über die Funktion einzelner Teile, sondern über das Zusammenwirken dieser Teile in und zwischen den einzelnen Fahrzeugsystemen (vgl. dazu ausführlich Mendius u.a. 1997).

Zugleich ist aber festzuhalten, daß das Volumen von Tätigkeiten dieses Typs, gemessen am gesamten Arbeitsvolumen in der Werkstatt, bislang noch begrenzt bleibt und derartige Aufgaben vermutlich nie den Löwenanteil ausmachen werden. Damit stellt sich auch die Frage, ob diese Aufgaben überwiegend von darauf spezialisierten Arbeitskräften wahrgenommen werden sollen oder ob ein möglichst großer Teil des Werkstattpersonals diese Qualifikationen erwerben soll, und zwar auch dann, wenn er sie nur während eines Bruchteils seiner Arbeitszeit einsetzen kann. Soll also umfassende Problemlösung ausschließlich ein Job für spezialisierte Arbeitskräfte werden oder Bestandteil der Tätigkeit für das gesamte Werkstattpersonal?

Als Reaktion auf die elektronische Herausforderung hat das Kfz-Gewerbe bekanntlich gemeinsam mit dem Verband der Automobilindustrie das Berufsbild des Kraftfahrzeug-Servicetechnikers entwickelt und in enger Zusammenarbeit mit der IG Metall zum anerkannten Fortbildungsabschluß weiterentwickelt.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Der Referent war Mitglied der Projektgruppe am ISF München, die mit der wissenschaftlichen Begleitung der Einführung des Kraftfahrzeug-Servicetechnikers beauftragt war (vgl.



Daß eine große Zahl von Arbeitskräften diesen Abschluß bereits erworben hat, zeigt, daß die Beschäftigten nicht nur bereit sind, sich weiterzubilden, sondern auch, daß sie dabei großen Wert auf einen allgemein anerkannten arbeitsmarktgängigen Abschluß legen. An dieses erfolgreiche „Pilotprojekt“ und die dabei gemachten Erfahrungen kann bei der Entwicklung weiterer Fortbildungsabschlüsse, aber auch bei der Modernisierung der Ausbildungsordnungen angeknüpft werden.

### **Neue Anforderungen an Unternehmen und Belegschaften Entwicklung von Geschäftsfeldern und Beschäftigung im Kfz-Gewerbe**

#### **Ausgangssituation**

- Vermehrter Einsatz von Elektronik erfordert Verständnis des Zusammenwirkens elektrischer und mechanischer Bauteile, also „Systemwissen“:

**Erheblicher Sachkapitalinvestitionsbedarf**, vor allem aber **wachsende Qualifikationsanforderungen**

#### **Qualifikationspolitik an der Wegscheide**

- Qualifizierung für alle - oder hochkarätige Spezialisten einerseits und Handlanger andererseits?
- Umfassende Problemlösung ausschließlich Aufgabe für spezialisierte Arbeitskräfte oder Bestandteil der Tätigkeit des gesamten Werkstattpersonals?

#### **These**

- Ob eher der industrieähnliche Weg hochgradiger Arbeitsteilung oder der handwerksgerechte Weg möglichst ganzheitlicher Facharbeit eingeschlagen wird, hängt ab:
  - von der Fähigkeit der Betriebe, sich motivierte und qualifizierte Arbeitskräfte zu sichern
  - von der Bereitschaft der Beschäftigten, sich umfassend zu qualifizieren, auch wenn die Qualifikation nicht ständig eingesetzt werden kann

## **2. Die Schaffung des Kfz-Techniker-Handwerks - eine Chance für die zukunftssträchtige Neuordnung der Erst- und der Meisterausbildung**

Mit der im Zuge der Novellierung der Anlage A der Handwerksordnung erfolgten Zusammenlegung der Berufe des Kfz-Elektrikers und des Kfz-Mechanikers zum Kfz-Techniker-Handwerk ist ein weiterer Schritt getan, der möglichst umgehend zur Entwicklung einer gemeinsamen Erstausbildung und zur längst fälligen Mo-

---

Mendius u.a.: Kraftfahrzeug-Servicetechniker - Ein innovativer Qualifizierungsansatz für das Handwerk, Bonn 1997).

dernisierung der Meisterausbildung genutzt werden sollte. An dieser Stelle ist es leider nicht möglich, näher auf dieses wichtige Thema einzugehen. Erwähnt seien aber zwei Aspekte:

Bei der Novellierung der **Meisterprüfungsordnung** wird es u.a. wichtig sein, einen modularen Aufbau zu gewährleisten (z.B. Anrechnung des Kraftfahrzeug-Servicetechniker-Abschlusses) und neben der klassischen Meisterrolle „Betriebsinhaber“ auch die Funktion des angestellten Meisters angemessen zu berücksichtigen. Mit der erwähnten Polarisierung (in viele kleinere Betriebe auf der einen und weiter wachsende größere Betriebe mit steigendem Beschäftigtenanteil auf der anderen Seite) wird diese „Rolle“ nämlich sicher an Bedeutung gewinnen. Es kann an dieser Stelle nicht auf die brisante Frage eingegangen werden, ob die Bindung der Möglichkeit, einen Handwerksbetrieb zu führen an den „Großen Befähigungsnachweis“ sinnvoll ist oder dauerhaft durchzuhalten sein wird. In jedem Fall wird es von entscheidender Bedeutung sein, die Meisterqualifikation als solche so zu gestalten, daß dieser Abschluß attraktiv bleibt, unabhängig davon, ob sich bezüglich der „Zulassungsvoraussetzungen“ zur Betriebsgründung etwas ändert oder nicht.

**Die Schaffung des „Kfz-Techniker-Handwerks“:  
Eine Chance für eine zukunftssträchtige Neuordnung  
der Erst- und der Meisterausbildung!**

**Novellierung der Meisterprüfungsordnung**

- Ein modularer Aufbau muß gewährleistet sein (z.B. Anrechnung des Kraftfahrzeug-Servicetechniker-Abschlusses)
- Neben der Perspektive „Unternehmensgründung“ muß die Funktion des angestellten Meisters angemessen berücksichtigt werden, da diese „Rolle“ an Bedeutung gewinnen wird

**Neugestaltung der Erstausbildung**

- Breite der Tätigkeiten im Kfz-Handwerk (Integration der Elektrikerausbildung, Öffnung zu Karosserie und Lackierung usw.) berücksichtigen
- Ist eine Spezialisierung in Fachrichtungen sinnvoll?
- Wie kann sichergestellt werden, daß die komplexe Ausbildung bzw. ggf. die Ausbildung in mehreren Fachrichtungen künftig noch von allen bisher ausbildenden Betrieben im Kfz-Handwerk geleistet werden kann?

Bei der **Neugestaltung der Erstausbildung** sollte man im Auge behalten, welche Breite von Tätigkeiten im Kfz-Handwerk mit der „Integration der Elektrikerausbildung“ und mit der Öffnung hin zu den Tätigkeiten im Bereich Karosserie

und Lackierung nunmehr insgesamt abzudecken ist. Zweifellos lassen sich daraus Argumente für eine Spezialisierung in Fachrichtungen ableiten, wird doch das Spektrum der insgesamt anfallenden Aufgaben immer größer. Hier stellt sich aber auch die Frage, ob eine derart umfassende Ausbildung bzw. die Ausbildung in unterschiedliche Fachrichtungen von der großen Mehrzahl der bisher ausbildenden Betriebe überhaupt geleistet werden kann. Auf der anderen Seite sollte aber nicht vergessen werden, daß die Möglichkeit, breite Qualifikationen nicht nur zu erwerben, sondern auch immer wieder einzusetzen, zweifellos einen Teil der (trotz allem Wehklagen) vergleichsweise hohen Attraktivität des Kfz-Handwerks ausmacht. Wie ein praktikabler Kompromiß zwischen der Vielfalt der Anforderungen und dem Interesse der Beschäftigten an einer umfassenden Tätigkeit aussehen kann, ist hier kaum vorherzusagen. Das gilt um so mehr, wenn man berücksichtigt, daß die Unterschiede beim Arbeitskräftebedarf zwischen den Betrieben angesichts des erwähnten Auseinanderdriftens der Unternehmensgrößen vermutlich weiter wachsen werden.

### **3.     Ausbildungsverhalten des Kfz-Gewerbes angesichts veränderter Bedingungen**

Welche Konzeption der Modernisierung der Ausbildungsgänge aber letztlich erfolgreich sein wird, wird nicht zuletzt davon abhängen, wie sich die Arbeitskräfteversorgung in der Branche entwickelt. Entscheidend bleibt, ob das Kfz-Gewerbe in der Lage ist, qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte in seinen Reihen zu halten, und vor allem, ob es immer wieder gelingt, sie als Auszubildende zu gewinnen. Wie praktisch alle anderen Handwerkszweige hat das Kfz-Gewerbe in der Vergangenheit fast durchweg über den eigenen rechnerischen Bedarf hinaus ausgebildet. (Die Auseinandersetzung mit den Ursachen und die Folgen dieser Vorgehensweise böten mindestens Stoff für ein eigenes Referat.) Sehr verkürzt läßt sich die Konstellation so charakterisieren: Die Fluktuation direkt nach der Lehre und später lag, solange die Arbeitslosigkeit gering war, auch im Kfz-Gewerbe sehr hoch. Daher bot es sich an - wann immer möglich - mehr auszubilden als rechnerisch eigentlich erforderlich, um wenigstens eine Chance auf einigermaßen ausreichende Versorgung zu haben. Erst recht galt das natürlich, wenn zusätzliche Ausbildung, wie angesichts der Lehrstellenknappheit derzeit gerade wieder einmal, sozialpolitisch erwünscht war. Gründe für die Abwanderung in jungen Jahren waren lange Zeit vermeintlich oder tatsächlich bessere (bzw. besserbezahlte) Arbeitsplätze vor allem in der Industrie. Für eine weitere Wechselwelle in die Industrie, zu privaten Dienstleistungen und in den öffentlichen Dienst in späteren Jahren sorgten Arbeitsbedingungen, die es vor allem im Werkstattbereich kaum möglich oder jedenfalls nicht wünschenswert erscheinen ließen, dort das Rentenalter zu erreichen. Diese Ab-

wanderungskanäle sind aber seit einiger Zeit weitgehend geschlossen (Personalabbau allenthalben). Wenn gleichwohl die Überausbildung fortgesetzt wird, ist mit erheblichen Problemen zu rechnen.

Vor diesem Hintergrund gewinnen Überlegungen an Plausibilität, im Kfz-Handwerk weniger und intensiver auszubilden und zugleich die Voraussetzungen zu schaffen, die unerwünschte Fluktuation zu stoppen. Das Pro und Kontra einer solchen Konzeption sollte gerade vor dem Hintergrund der Situation auf dem Arbeits- und Lehrstellenmarkt zwischen allen Beteiligten intensiv diskutiert werden - im Zuge des Referats ist leider nicht mehr möglich, als einige kurze Thesen zu formulieren, die in der folgenden Darstellung zusammengefaßt sind.

### **Weg von der „Überausbildung“? Ausbildungsverhalten des Kfz-Gewerbes angesichts veränderter Bedingungen**

Auch das Kfz-Handwerk hat lange Zeit versucht, das Problem schwankender Arbeitskräfteversorgung und massiver Abwanderung in die Industrie und in den Dienstleistungsbereich durch Ausbildung über den rechnerischen Bedarf zu lösen. Der Druck auf die Bereitstellung möglichst vieler Ausbildungsplätze - unabhängig vom Bedarf - ist nach wie vor extrem hoch.

#### **Thesen**

- Ausbildung über den Bedarf hinaus wird künftig problematischer, weil die Abwanderungskanäle in andere Branchen weitgehend geschlossen sind
- Eine Fortsetzung der Überausbildung bringt daher massive Probleme an der **zweiten Schwelle**
- Je qualifizierter und aufwendiger die Ausbildung ist, desto weniger kann man es sich leisten, für andere Branchen mitauszubilden
- Bedarfsgerechte und hochwertige Ausbildung verbessert die Übernahmechancen und die Motivation der Auszubildenden, beugt Lehrabbruch und unerwünschter Abwanderung vor und stärkt damit die Position der Ausbildungsbetriebe
- Der Ausbildungsstellenmangel bildet zweifellos eine zentrale gesellschaftliche Herausforderung. Die Bewältigung erfordert aber phantasievollere Lösungen als lediglich die Bereitstellung von Lehrstellen, unabhängig davon, ob es eine entsprechende Arbeitskräftenachfrage gibt oder nicht

**FRAGEN ZUM THEMA:**  
**Qualifikationspolitik an der Wegscheide**

- ◆ Soll sich das Kfz-Gewerbe dem aus der Industrie bekannten Trend zu einer stärkeren Spezialisierung seiner Beschäftigten und zu ausgeprägterer Arbeitsteilung in der Werkstatt anschließen?
- ◆ Oder soll es auf eine möglichst breite Qualifikation und hohe Kompetenz möglichst der gesamten Werkstattbelegschaft setzen?
- ◆ Wie wird sich die Entscheidung für die eine oder andere Möglichkeit voraussichtlich auf die Versorgung mit Arbeitskräften auswirken?

**FRAGEN ZUM THEMA:**

***Die Schaffung des „Kfz-Techniker-Handwerks“: Eine Chance für eine zukunftssträchtige Neuordnung der Erst- und der Meisterausbildung!***

**Welche Vorstellungen haben Sie zur anstehenden Neuordnung der Meisterprüfungsordnung?**

- ◆ Eher Erhöhung oder eher Senkung der Anforderungen?
- ◆ Änderung der Zugangsvoraussetzungen?
- ◆ Modularer Aufbau?
- ◆ Andere Vorschläge

**Wie beurteilen Sie die künftige Bedeutung von angestellten Meistern?**

- ◆ Für welche Tätigkeitsfelder und für welche Betriebstypen kommen sie in Betracht?
- ◆ Wird die Bedeutung zunehmen oder werden sie sogar eher durch andere Qualifikationsstufen verdrängt (wie Techniker, Betriebswirte, Ingenieure)?

**Was halten Sie von der vorgesehenen Differenzierung der Erstausbildung im Kfz-Technikerhandwerk in Fachrichtungen?**

- ◆ Würden Sie in allen Fachrichtungen ausbilden?  
Wenn ja, warum?  
Wenn nein, warum nicht?
- ◆ Wie beurteilen Sie die Attraktivität der verschiedenen Fachrichtungen?
- ◆ Halten Sie eine unterschiedliche Eingruppierung für sinnvoll?

**FRAGEN ZUM THEMA:**

## **Weg von der „Überausbildung“? Ausbildungsverhalten des Kfz-Gewerbes angesichts veränderter Bedingungen**

### **Wie beurteilen Sie die aktuelle Versorgung mit Auszubildenden**

- ◆ im gewerblichen Bereich?
- ◆ im kaufmännischen Bereich?

### **Was erwarten Sie auf diesem Feld in den nächsten Jahren?**

### **Wonach haben Sie bislang die Zahl Ihrer Auszubildenden ausgerichtet?**

- ◆ Am rechnerischen Ersatzbedarf des Unternehmens
- ◆ Am Bedarf unter Einbezug der zu erwartenden Abwanderung
- ◆ An der Zahl und der Qualität der verfügbaren Bewerber
- ◆ Sonstige Kriterien, und zwar:

### **Haben Sie zusätzliche Auszubildende eingestellt:**

- ◆ Wegen Anfragen von Bekannten und Betriebsangehörigen?
- ◆ Aufgrund von Appellen zur Bekämpfung des Lehrstellenmangels?
- ◆ Andere Gründe:

### **Haben Sie bereits jetzt oder in absehbarer Zukunft Probleme, Auszubildende nach Lehrabschluß zu übernehmen?**

Wenn ja: Wie werden Sie mit dem Problem umgehen?

### **Wie werden sich die Ausbildungsaktivitäten im Kfz-Gewerbe in den nächsten Jahren entwickeln?**

- ◆ Weiterhin Ausbildung über den rechnerischen Bedarf mit entsprechender Fluktuation?
- ◆ Stärkere Ausrichtung am eigentlichen Bedarf in Verbindung mit sorgfältigerer Auswahl der Kandidaten und Steigerung des Ausbildungsniveaus?
- ◆ Welche Variante halten Sie für sinnvoller?

## **Einige Diskussionsergebnisse zu Teil IV**

---

Im Zentrum der Debatte zu diesem Schwerpunkt standen ganz eindeutig die Berufsausbildung und die damit verbundenen Themen. Dabei zeigte sich, daß die Anwesenden durchgängig davon ausgehen, daß die Kfz-Betriebe immer wieder über ihren rechnerischen Bedarf hinaus ausgebildet haben, wenn auch aus unterschiedlichen und sich ändernden Gründen.

Eine ausführliche Diskussion kreist um eine im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie in Zusammenarbeit mit dem ZDK erstellte Studie mit dem Titel „Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung im Kfz-Gewerbe“ (Beyer 1997), die zu dem vielbeachteten und erheblichen Widerspruch auslösenden Ergebnis gekommen ist, daß sich im Kfz-Gewerbe die Erstausbildung nicht nur im übertragenen Sinne, sondern ganz konkret lohne.

Es wird eine Reihe von Argumenten vorgetragen, daß dies allenfalls unter ganz bestimmten Voraussetzungen der Fall sei, eher die Ausnahme bilde usw. Da die Studie beim Workshop nicht zur Hand war, hier einige kurze Zitate:

*Ermittelt wurden in den alten Bundesländern durchschnittliche Nettoausbildungskosten „von jährlich 1.802 DM, während in den neuen Ländern Nettoerträge in Höhe von 989 DM zu verzeichnen sind. In den alten Ländern betragen die Nettoausbildungskosten der Lehrlingsausbildung über dreieinhalb Jahre ca. 6.300 DM; dagegen wird in den neuen Ländern für denselben Zeitraum ein Ertrag von ca. 2.950 DM erwirtschaftet“ (BMBF 1998, S. 112). Per saldo aber kommt die Studie zu einer in jedem Fall positiven Bewertung: „Insgesamt gesehen erspart sich der Betrieb damit die hohen Kosten der Anpassung und Einarbeitung fremder Gesellen, von den zusätzlichen Vorteilen eines höheren Markterfolgs ganz zu schweigen“ (Beyer 1997, S. 20). Weiter heißt es dort, daß davon auszugehen ist, daß die „Kosten einer qualifizierten Ausbildung ... Investitionen sind, die sich immer lohnen! Das gilt für jeden Kfz-Betrieb - unabhängig von seiner regionalen Lage oder seiner Größe. Und: Der nicht ausbildende Betrieb kann durch Übergang zur eigenen Lehrlingsausbildung bei effizientem Kfz-Management unter Umständen sogar Kosten sparen bzw. Zusatzerträge erwirtschaften, denn Lehrlinge sind nachweisbar weit über die Hälfte ihrer Arbeitszeit produktiv tätig.“*

Verschiedentlich angeführt wird, daß die erhebliche Abwanderung von qualifizierten Kfz-Fachkräften eine Hauptursache für das Ausbilden über Bedarf darstellt.

*„Die Ausbildung bei uns war eine gute Grundausbildung für viele Betriebe, und wenn wir das nicht machen würden, dann hätten wir nicht die Chance, die Guten herauszusortieren, die dann auch bleiben oder weiter gefördert werden und andere Wege gehen. Die hätten dann ja auf der Straße stehen müssen. Schon als der Herr Haberl noch an der Spitze des ZDK war, wurde gesagt: Bildet aus, soviel es geht. Da hatte er auch recht, denn die ganzen Berufskraftfahrer, die Baumaschinenfahrer usw. haben die Grundausbildung für alle diese Berufe aus dem Kfz-Handwerk. Wir werden immer deutlich über den Bedarf ausbilden und das ist auch gut so, sonst wären die Jungen auf der Straße.“*

Ein anderer Teilnehmer ergänzte:



*„Wir haben das Problem, daß wir mal geburtenstarke und mal geburtenschwache Jahrgänge haben. Was ist eigentlich bedarfsgerecht? Ich bilde zwei Azubis pro Lehrjahr aus, und dann ist die Lehre aus und ich möchte einen behalten, und dann geht der. Habe ich dann bedarfsgerecht ausgebildet? Dann bilde ich drei aus, und die möchten alle bleiben, obwohl ich nur einen brauche. Bedarfsgerecht auszubilden ist kaum zu praktizieren.“*

Oder eine weitere Position:

*„Über den Bedarf auszubilden in unserem Kfz-Bereich ist schon deswegen notwendig, weil wir nicht wissen, wie die Industrie in den nächsten ein bis zwei Jahren ihre Produktion ausbaut. Wieviele wandern ab? Für uns ist das Hauptproblem bei der Ausbildung. In den ersten beiden Jahren kann man schon sehen, wie wandelt sich der Junge, wie paßt er in den Betrieb. Welches Umfeld hat er im näheren Bekanntenkreis? Wenn einer geht, dann geht er in die Industrie oder Bauwirtschaft. Das Hauptproblem ist, wenn wir wieder Kfz-Mechaniker bräuchten, dann sind diese Leute für uns nicht mehr brauchbar. Die können nicht mehr zurück und darum muß man über den Bedarf ausbilden, damit man bei geburtenschwachen Jahrgängen und gesteigerter Industrienachfrage eine Fluktuation von drei bis vier Leuten in einem mittelständischen Betrieb ausgleichen kann. Wenn man die Leute halten will, und einer bekommt ein besseres Angebot, hat man eine Störung des Lohngefüges, wenn man den behalten will. Darum ist eine Ausbildung über den Bedarf wesentlich besser.“*

Es wird aber auch darauf hingewiesen, daß sich in letzter Zeit die Rahmenbedingungen für Ausbildung, aber auch die Abwanderung deutlich verändert haben dürften.

*„Die Argumentation ‘Ausbildung lohnt sich’ habe ich so verstanden, daß das dann gilt, wenn man den Lehrling im Betrieb behält. Wenn er am Tag des Erhalts des Gesellenbriefes den Betrieb verläßt, stimmt die Rechnung nicht mehr. Unter dieser Voraussetzung sollte man möglichst so viele ausbilden, wie man dann auch braucht. Die Abflußgefahr ist mittlerweile wesentlich geringer, da Industrie und Dienstleistung kaum noch jemanden aufnehmen. Wenn man aber aus gesellschaftspolitischen Gründen (Lehrstellenmangel) mehr ausbildet als Bedarf da ist, wäre es ein wichtiger Ansatz zu gewährleisten, daß die Leute trotzdem irgendwas mit ihrer Ausbildung anfangen können, sprich: daß der Lehrling dann in einem anderen Beruf wenigstens Jahre seiner Lehrzeit angerechnet bekommt. Er ist nämlich kein Ungelernter, obwohl er so betrachtet wird, wenn er nicht in seinem Beruf arbeitet. Das ist vielleicht ein wichtiger Aspekt, die Ausbildung im Kfz-Handwerk vermittelt ausweislich der hohen Attraktivität, die diese Leute lange Zeit in anderen Branchen hatten, offensichtlich eine Reihe von Qualifikationen, mit denen man anderswo etwas anfangen kann. Als Ungelernte sind die Leute fehlbezeichnet. Man muß sagen, hier sind Qualifikationen vorhanden, die werden auch dokumentiert. Das hinzukriegen ist sicherlich ein langwieriger Prozeß, aber man sollte mal in der Richtung nachdenken. Sonst ist die Gefahr groß, daß es sich für die, die in der Ausbildung drinstecken, als frustrierend erweist, wenn sie früh erkennen, von uns hat sowieso nur jeder Zweite oder Dritte eine Chance, in dem Beruf auch tätig zu werden, dann geht die Motivation nach unten, dann sind Lehrabbruch oder schlechte Abschlußprüfungen vorprogrammiert.“*



Der Ansatz, Ausbildungsabschlüsse anderweitig anzuerkennen, findet auch Unterstützung, wobei darauf verwiesen wird, daß das Problem nicht einfach zu lösen ist.

*„Der Sozialpartner strebt jetzt wieder an, nach Möglichkeit eine breite berufliche Grundausbildung zu schaffen, da tun wir uns im Kfz-Handwerk schwer. Wir haben das Thema vor zehn Jahren schon viel diskutiert und mußten sehen, das geht so nicht in der Ausbildung: der Maschinenbauer neben dem Kfz-Mechaniker, neben dem Schlosser und Metallbauer, das ist leider so. Ich kann mir aber gut vorstellen, daß man fahrzeugtechnische Berufe zusammenfaßt, z.B. Landmaschinentechniker, da gibt es viele Gemeinsamkeiten; auf dieser Schiene kann man eine Menge tun. Und die Konzepte, die derzeit bei uns im Dachverband ver- und bearbeitet werden, sind vielversprechend und werden für die Betriebe hervorragende Möglichkeiten bieten. Wir werden attraktiver werden in den Ausbildungsberufen des Kfz-Handwerks.“*

Es wird aber nicht nur die Position vertreten, daß man um eine Ausbildung über den Bedarf nicht herumkommt, sondern es werden auch Probleme gesehen, die daraus resultieren.

*„Man muß überlegen, daß man ein schlechtes Image bekommt, wenn man über Bedarf ausbildet und das haben wir im Kfz-Handwerk schon. Es spricht sich in den Berufsschulen usw. herum, wenn dort unsere Lehrlinge sagen, daß sie nicht übernommen werden. Als Folge läßt gerade im dritten Lehrjahr das Engagement nach. Ich bin schon für eine bedarfsgerechte Ausbildung. Wir müssen die Qualität des Einstellungsverfahrens erhöhen, und da ist die Frage, ob die Innung nicht so eine Art Assessment-Center einrichten könnte. Dort könnte man die Lehrlinge hinschicken für einen oder zwei Tage, um dort festzustellen, ob sie tatsächlich qualifiziert sind.“*

Unterstrichen wird auch von einigen Teilnehmern, daß es unbedingt erforderlich sei, die Auszubildenden rechtzeitig darüber zu informieren, wenn wegen Ausbildung über den Bedarf - die allemal als besser gilt als keine Lehrstellen anzubieten - nicht alle übernommen werden können. Auf diese Weise ließen sich unnötige Konflikte vermeiden.

*„Genügend Lehrstellen anbieten - ein wichtiges Thema, hier geht es um die Zukunft der Jugend. Jeder Arbeitslose oder jeder, der keinen Ausbildungsplatz hat oder keine weiterbildende Schule besuchen kann, das ist schrecklich, da müssen wir gegensteuern. In Bayern wurden 3.000 Plätze, bei denen Verträge geschlossen wurden, nicht besetzt. Deswegen wehren wir uns energisch gegen Angriffe, daß man eine Ausbildungsplatzumlage einführen muß. Der Ausbildungsbetrieb muß belohnt, aber nicht bestraft werden. Das könnte man steuerlich völlig unbürokratisch lösen und sei das Signal noch so gering. Wir wollen keinen vollen Ersatz, keine Subventionen, sondern Hilfe zur Selbsthilfe, und hier würde ein Signal über eine steuerliche Anerkennung der Ausbildungsbetriebe guttun. Zu der Ausbildung über Bedarf: Uns bleibt im Moment nichts anderes übrig; und eine Ausbildung, auch ohne die Aussicht, sofort einen Arbeitsplatz zu bekommen, ist immer noch besser, als wenn diese jungen Menschen auf der Straße sind. Das Kfz-Handwerk eignet sich nun mal als Basisberuf.“*

Ergänzend wird geäußert, daß Fehler, die bei der Ausbildung zu Problemen führen, schon bei den Berufspraktika während der Schulzeit gemacht werden, weil man dort Schüler nimmt, die ihre Zeit absitzen und an den Berufen im Kfz-

Gewerbe nicht wirklich interessiert sind. Vorgeschlagen wird auch, die Praktika besser vorzubereiten und sie als erste Stufe des Auswahlprozesses für eine Lehrstelle zu nutzen.

Verwiesen wird darauf, daß es jetzt eine ganz aktuelle neu Mappe vom ZDK gibt, die den Betrieben bei der Auswahlentscheidung für Auszubildende nutzen sollte. Damit wachse die Chance erheblich, personelle Fehlentscheidungen zu vermeiden, die sehr teuer werden können und oft schwer wieder zu beheben sind.

Es schließt sich eine Reihe von Beiträgen an, die um das Thema „nichtangetretene Lehrverträge“ kreisen und feststellen, daß sich dieses Problem immer mehr ausweitete und den Betrieben erhebliche Schwierigkeiten bereitet und eine bedarfsgerechte Ausbildung zusätzlich erschwert. Außerdem wird darauf hingewiesen, daß es sich dabei um ein sehr unsolidarisches Verhalten gegenüber anderen Lehrstelleninteressenten handelt, die die fraglichen Stellen vielleicht gerne angetreten hätten.

Im Anschluß an die Frage eines Teilnehmers, wieso man so wenig über den sinnvollen und attraktiven Ausbildungsberuf des Automobilkaufmanns höre, entspinnt sich ebenfalls eine engagierte Debatte, als ein Diskutant darauf verweist, daß das bei der IHK doch sehr gut laufe. In mehreren Wortbeiträgen wird betont, daß der Automobilkaufmann eine sehr gute Sache sei, daß es aber keineswegs gleichgültig sei, wo die Auszubildenden eingetragen werden. Man müsse großen Wert darauf legen, daß Kfz-Betriebe das bei ihrer Einrichtung - den Handwerkskammern - machen. Sonst wird die Gefahr gesehen, daß - aus Scheu vor der IHK - weniger Automobilkaufleute ausgebildet werden als möglich und sinnvoll wäre.

In Zusammenhang mit der Ausbildung über den Bedarf taucht dann auch noch die Frage auf, wie man mit dem Problem umgeht, daß man oft auch junge Leute, die man gerne im Betrieb behalten hätte, nach Lehrabschluß nicht übernehmen kann, oder bei rückläufigem Personalbedarf rasch wieder entlassen muß, weil man Ältere aufgrund der Schutzbestimmungen behalten muß - auch wenn sie weniger qualifiziert sind. Erleichtert würde die Lösung dieses Problems zum einen, wenn es angemessene „Mobilitätshilfen“ für Ältere geben würde und auch durch die Nutzung des Altersteilzeittarifvertrags.



## V. Wie kann es weitergehen? Zukunftsperspektiven

### 1. Ersetzung von menschlicher Arbeit durch verstärkten Material- und Kapitaleinsatz - ein Trend mit Zukunft?

Bereits erwähnt wurde der die gesamte Nachkriegsentwicklung prägende, auch im Kfz-Handwerk wirksame Trend, menschliche Arbeitskraft einzusparen. Maßgeblich dafür ist ein Rationalisierungsmodell, das den Produktivitätsfortschritt vor allem daran mißt, inwieweit es gelingt, Arbeitskraft einzusparen.

Im Rahmen einer Diskussion über die Zukunft des Kfz-Gewerbes muß es daher erlaubt sein, die Frage nach den Folgen und der Legitimation eines Rationalisierungsmodells aufzuwerfen, das auf der einen Seite erkennbar dazu tendiert, an einen schrumpfenden Teil der Bevölkerung immer höhere Anforderungen bezüglich Qualifikation, Einsatzbereitschaft, Motivation, Arbeitsintensität usw. zu stellen und zugleich einem wachsenden Bevölkerungsteil keine Möglichkeit mehr zu bieten, sich in den gesellschaftlichen Arbeitsprozeß einzubringen und seine Existenz selbst zu bestreiten, und das auf der anderen Seite durch gewaltigen Rohstoff- und Umweltverbrauch geprägt ist.

#### **Die Fortsetzung der Verdrängung von menschlicher Arbeit durch Kapitaleinsatz - auch im Handwerk ein Trend mit Zukunft?**

- Produktivitätsfortschritte sind und bleiben wichtig
- Viele Rationalisierungsmaßnahmen sind aber nicht wirklich rentabel - die Berechnungsgrundlagen stimmen nicht
- Arbeit wird verteuert, die Preise für Energie- und Rohstoffe dagegen spiegeln bei weitem nicht die wahren Kosten wider - insbesondere nicht die Kosten der aus dem Verbrauch entstehenden Folgelasten
- Durch verstärkten Einsatz von menschlicher Arbeit können Energie und Rohstoffe gespart und die Umwelt geschont werden - auch im Kfz-Gewerbe
- Umwelt- und Beschäftigungsziele müssen nicht im Gegensatz zueinander stehen
- Der Gesellschaft geht nicht die Erwerbsarbeit aus, sie hat sie nur so verteuert, daß sie unbezahlbar zu sein scheint
- Entscheidend wird sein, ob es gelingt, den Faktor Arbeit wieder attraktiver zu machen
- Das Handwerk könnte als arbeitsintensiver Wirtschaftszweig davon besonders profitieren

Häufig wird argumentiert, daß die Zwänge des Weltmarktes keine andere Wahl ließen als den bisherigen Weg fortzusetzen. Zwar wirkt sich die Globalisierung auf das Kfz-Gewerbe direkt allenfalls in Randbereichen aus; gleichwohl ist die Branche aber mittelbar ebenfalls betroffen. Der internationale Wettbewerb ist also zweifelsfrei eine sehr wichtige Dimension, aus der eine Vielfalt von Vorgaben resultieren, die von den Unternehmen als unabhängige Variable wahrgenommen werden. Mittel- und längerfristig ist es aber dennoch erforderlich, nicht nur auf diese Zwänge zu reagieren, sondern auch Konzepte zu entwickeln und Lösungen zu finden, die den regionalen und lokalen Bedingungen entsprechen und Autonomiespielräume vor Ort eröffnen. Die Größe rentabel zu bedienender Märkte ist u.a. eine Funktion der Transportkosten, die derzeit dadurch charakterisiert sind, daß die Preise nicht annähernd der ökologischen Wahrheit entsprechen; mit einer Veränderung dieser Kostenrelationen wären daher auch Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen verbunden.

Nun sind und bleiben Produktivitätsfortschritte eine wichtige Zielsetzung. Damit verbundene Einsparung von Arbeitskraft ist zu akzeptieren, solange die „Berechnungsgrundlagen“ stimmen. Ersatz von Arbeit durch Kapital ist aber oft nur scheinbar rentabel. In die Bezahlung der Arbeitskraft gehen die gesamten Kosten für die Wiederherstellung des Ausgangszustandes (eine neue Generation) ein, also für Ernährung, Erziehung, Wiedergewinnung der Leistungsfähigkeit, Qualifizierung usw. Zusätzlich wird Arbeit durch eine Vielzahl von Lasten verteuert - z.B. durch „versicherungsfremde Leistungen“. Dagegen spiegeln die beim Ersatz von Arbeit durch Kapital zu zahlenden Preise (für Energie- und Rohstoffverbrauch sowie für die daraus entstehenden Folgen) bei weitem nicht die wahren Kosten wider. (Der Versuch, sich vor Augen führen, was die „Wiederherstellung des Ausgangszustandes“ in diesem Bereich bedeuten würde, macht das mehr als deutlich.) Das zu verzeichnende Ausmaß der Verdrängung von Arbeitskraft ist folglich nicht nur Ergebnis unzulänglicher Leistungsfähigkeit des Menschen oder „naturgesetzlicher“ Abläufe, sondern Resultat von gesellschaftlichen und damit änderbaren Entscheidungen.

In vielen Bereichen könnten durch verstärkten Einsatz von menschlicher Arbeit Energie und Rohstoffe gespart und die Umwelt geschont werden - nicht zuletzt im Bereich der Automobilwirtschaft insgesamt und vor allem im Kfz-Gewerbe (s.u.). Im Ergebnis würden der Produktionsfaktor, über den wir reichlich verfügen und der zugleich unproblematisch erneuerbar ist, wieder verstärkt genutzt und die begrenzten nichterneuerbaren Ressourcen geschont. Unterstrichen würde, daß Umwelt- und Beschäftigungsziele keineswegs im Gegensatz zueinander stehen müssen und daß - entgegen verbreiteter Aussage - der Gesellschaft nämlich nicht die Erwerbsarbeit ausgeht, sondern Erwerbsarbeit auf dem

Rückzug ist, weil sie unbezahlbar gemacht wurde: Sie wurde so verteuert (und die Kosten konkurrierender Produktionsfaktoren so heruntergerechnet), daß ihr Einsatz oft unrentabel scheint, obwohl er es eigentlich nicht ist.

Die Diskussion um den Abbau der Benachteiligungen des Faktors Arbeit wird seit einiger Zeit heftig und überaus kontrovers geführt. Die neue Bundesregierung will erste Schritte in diese Richtung in Gang setzen - ob sie die richtigen Ansatzpunkte wählt und ob sie damit Erfolg haben wird, ist derzeit noch nicht abzuschätzen. Entscheidend wird sein, ob es wirklich gelingt, Arbeit wieder attraktiver zu machen. Auf diesen umfangreichen Gegenstandsbereich kann an dieser Stelle nicht im einzelnen eingegangen werden - der Referent hat das an anderer Stelle versucht.<sup>16</sup> An einem Beispiel, das die Automobilwirtschaft insgesamt, nicht zuletzt aber das Kfz-Handwerk betrifft, soll im Schlußabschnitt verdeutlicht werden, wie der Ansatz funktionieren kann - zuvor ist aber noch ein weiterer Aspekt wenigstens kurz zu streifen.

## **2. Produktpolitik, Massenkaukraft und gesellschaftliche Perspektive des Autos**

Hier geht es um eine Perspektive, die häufig übersehen wird, aber zumindest in vielen „Hinterköpfen“ eine wesentliche Rolle spielt. Die Akzeptanz des Automobils und damit die Zukunft der Automobilwirtschaft sowie des Kfz-Gewerbes hängen nämlich nicht nur davon ab, inwieweit es gelingt, die Vereinbarkeit mit den Erfordernissen der Erhaltung der natürlichen Lebensbedingungen herzustellen und durchzuhalten. Maßgeblich dafür ist auch die Verankerung des Produkts bei der Mehrheit der Bevölkerung. Für sie kommt es nicht nur darauf an, ob die Produktion auf Hochtouren läuft und die Renditen stimmen. Für diese Zustimmung ist vielmehr auch von entscheidender Bedeutung, ob der Pkw für die Mehrheit der Bevölkerung weiter ein erschwingliches Produkt bleibt bzw. es ggf. für noch breitere Schichten als bisher wird.

Damit ist auch die Frage der Typenpolitik angesprochen. Die gesellschaftliche Akzeptanz des Pkw basierte nicht zuletzt darauf, daß diejenigen, die ihn produziert haben (und in der Folge auch diejenigen, die als Beschäftigte bei Lieferanten und den Service-Betrieben unmittelbar damit befaßt sind), mit ihrer Arbeit grundsätzlich selbst einen Pkw erwerben und fahren konnten. Selbstverständlich wird es in Aufbauphasen akzeptiert, wenn das Ziel nicht sofort erreichbar

---

<sup>16</sup> Zur Thematik insgesamt vgl. z.B. Hans Gerhard Mendius: Arbeitsgesellschaft am Ende oder vor zukunftsfähigen Perspektiven - Überlegungen zu einer überfälligen Neuorientierung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“, Heft 35, 1997.

ist. Die Einlösung darf sich aber nicht nur als Schimäre am fernen Horizont abzeichnen, sondern man muß ihr erkennbar ständig näherkommen. Dies war die Lage in den USA nach dem Ersten Weltkrieg, in Westeuropa und in der Bundesrepublik ab den 50er Jahren und so stellt sich derzeit die Situation noch in Mittel- und Osteuropa oder in den „jüngeren“ Automobilnationen in Asien dar. Plausibel ist auch, daß ein Zurückdrehen eines einmal erreichten Standards bei den Betroffenen massiven Widerstand auslösen und die Legitimität des Ganzen in Frage stellen könnte.

## **Produktpolitik, Massenkaufkraft und gesellschaftliche Perspektive des Autos**

### **Thesen**

#### **Damit „das Auto“ in Deutschland weiterhin breit akzeptiert wird,**

- müssen nicht nur Absatz und Renditen stimmen,
- sondern auch der Pkw muß für die Mehrheit ein erschwingliches Produkt bleiben bzw. es für noch breitere Schichten als bisher werden.
- Die Akzentsetzung auf Ober-Ober-Klasse-Fahrzeuge, Supersportwagen, teure Geländefahrzeuge usw. vor dem Hintergrund der sich polarisierenden Einkommensverteilung ist zwar u.U. „betriebswirtschaftlich“ erfolgverheißend,
- entspricht aber weder ökologischen Gesichtspunkten,
- noch leistet sie einen Beitrag zur Erhaltung der wichtigen breiten „Zustimmung zum Auto“,
- noch sind diese Fahrzeugtypen „Volkswagen“.
- Rückt für Beschäftigte bei den Herstellern, vor allem aber in der Zulieferindustrie und im Kfz-Handwerk, die Chance auf ein eigenes Auto wieder in weitere Ferne, kann das die Legitimation der „automobilen Gesellschaft“ durchaus in Frage stellen.
- Für die Automobilwirtschaft und das Kfz-Gewerbe ist daher die Realeinkommensentwicklung der Arbeitnehmer von eminenter Bedeutung (nicht zuletzt bei den eigenen Beschäftigten).
- Ein „Bündnis für mehr Nettolohn“ (W. Stoy) könnte sich daher für alle Beteiligten auszahlen.

Die letzten Jahre waren in der Bundesrepublik durch Stagnation, z.T. Rückgang der Arbeitnehmereinkommen charakterisiert. Viele Beschäftigte in der Automobilwirtschaft, vor allem aber in der Automobilzulieferindustrie und im Kfz-Handwerk sehen vor diesem Hintergrund die Möglichkeit, sich ein Neufahrzeug leis-



ten zu können, eher wieder in weitere Ferne rücken.<sup>17</sup> Dieser Situation sollte auch bei der Produktpolitik Rechnung getragen werden, d.h. für die breite Masse erschwingliche Fahrzeuge zu fertigen („Volkswagen“) und das Heil nicht nur oder in erster Linie in sog. Nischenprodukten zu suchen. Die in letzter Zeit zu beobachtende Akzentsetzung auf Ober-Ober-Klasse-Fahrzeuge, Supersportwagen, teure Geländefahrzeuge usw. mag vor dem Hintergrund der sich polarisierenden Einkommensverteilung in unserem Lande zwar „betriebswirtschaftlich“ erfolgversprechend sein. Berücksichtigt man den hohen Produktionsaufwand und die Verbrauchs- und Emissionswerte, scheint sie schon aus ökologischer Perspektive schwer akzeptabel. Sollte sie mit abnehmenden Möglichkeiten der Arbeitnehmer in der Automobilwirtschaft einhergehen, sich einen Pkw leisten zu können, wäre das gewiß kein Beitrag zur Erhaltung der entscheidenden breiten Zustimmung zum Auto. Selbst wenn z.B. eine Formel wie „Zwei S-Klasse-Modelle bringen den Umsatz von acht Fahrzeugen der A-Klasse und den doppelten Gewinn“ (man kann selbstverständlich auch andere Marken wählen) richtig wäre, sollte daher die Lösung nicht in dieser Richtung gesucht werden.<sup>18</sup>

#### **These:**

- Rückt für Beschäftigte bei den Herstellern, vor allem aber in der Zulieferindustrie und im Kfz-Handwerk die Chance auf ein eigenes Auto wieder in weitere Ferne, stellt das die Legitimation der „automobilen Gesellschaft“ nachdrücklich in Frage.
- Für die Automobilwirtschaft und das Kfz-Gewerbe ist daher die Realeinkommensentwicklung der Arbeitnehmer von eminenter Bedeutung (nicht zuletzt bei den eigenen Beschäftigten).

Ein „Bündnis für mehr Nettolohn“ (W. Stoy) könnte sich daher für alle Beteiligten auszahlen.

---

<sup>17</sup> Dabei ist zu berücksichtigen, daß die durchschnittlichen Einkommen der Beschäftigten der Automobilindustrie (auch bei vergleichbarer Qualifikation) noch immer deutlich über denen in vielen Zulieferbetrieben und vor allem über denen im Kfz-Handwerk liegen.

<sup>18</sup> Die bereits angesprochene relative Verteuerung von Energie- und Rohstoffverbrauch würde indes gegenläufige Impulse auslösen.



**FRAGEN ZUM THEMA:  
Wie kann es weitergehen?  
Zukunftsperspektiven**

**Wie weit sind Sie als Kfz-Betriebe von Veränderungen auf dem Weltmarkt berührt?**

**Gehen Sie davon aus, daß unserer Gesellschaft die Arbeit ausgeht?**

Wenn ja:

- ◆ Muß man sich damit abfinden?
- ◆ Was kann man dagegen tun?

**Glauben Sie, daß eine Entlastung des Faktors Arbeit (z.B. über Senkung der Lohnnebenkosten) neue Beschäftigungschancen schaffen könnte?**

Wenn ja:

- ◆ Im Kfz-Gewerbe?
- ◆ Auch in anderen Handwerkszweigen?
- ◆ In der Industrie?
- ◆ Wo sonst?

**Wie werden sich die Abzüge von den Arbeitnehmerverdiensten (bzw. die Lohnnebenkosten) in den nächsten Jahren entwickeln?**

- ◆ Weiter steigen
- ◆ Konstant bleiben
- ◆ Merklich zurückgehen

**Glauben Sie, daß ein „Bündnis für mehr Nettolohn“ von Unternehmen und Arbeitnehmern im Handwerk Chancen hätte?**

***Einige Diskussionsergebnisse zu Teil V***

Um die Fragen, ob der Gesellschaft die Arbeit ausgeht und welche Ursachen zu solchen Trends beitragen können, entspann sich eine lebhaftige Debatte. Durchweg war man der Meinung, daß die Lohnnebenkosten ein wichtiger Ansatzpunkt sind, inwieweit aber durch deren Verringerung und durch die Verschiebung der Belastung z.B. auf Rohstoffe und Energie tatsächlich eine Erhöhung der Beschäftigung erreicht werden kann, wurde unterschiedlich beurteilt, ebenso ob das ein Thema ist, zu dem man auf der Ebene des Kfz-Gewerbes in Bayern etwas beitragen könne. („Das Thema ist für unseren Kreis zwei Nummern zu groß.“) Verwiesen wurde darauf, daß sich außer den Lohnnebenkosten auch die Tarifpolitik, und vor allem die Arbeitszeitverkürzung negativ ausgewirkt hätten. Dabei wurde auch nochmals der Bogen geschlagen zum Thema „Schwarzarbeit“.

*„Wir beschäftigen uns damit, wie wir Arbeitsplätze sichern können, wie wir qualifiziertere Ausbildung anbieten können, wie wir Sicherheiten schaffen können. Dabei dürfen wir nicht vergessen, daß nur der Kunde Arbeitsplätze schafft - kein Bündnis für Arbeit und keine eckigen Tische der Politik, nur der Kunde. Unsere Mitarbeiter müssen heute sechseinhalb bis sieben Stunden arbeiten, um sich eine Meisterstunde leisten können. 1970 waren es noch zwei Stunden. Ich glaube, daß sich ein Mitarbeiter ungern am Samstag auf einen Pappdeckel legt, um in irgendeiner Garage ein Automobil zu reparieren in der Schattenwirtschaft. Es sollen mittlerweile 596 Mrd. sein, die durch Schattenarbeit verlorengelassen, kein Politiker spricht darüber. Das Thema muß auf die Tagesordnung. Was können wir dagegen tun? Mit Gesetzen und über die politische Schiene allein läßt sich das nicht lösen. Einer will sein Dach decken lassen und bekommt einen Kostenvoranschlag von 10.000 DM Lohnkosten; er findet einen Schattenwirtschaftler, der es für 3.000 DM macht, der macht es einwandfrei. Der mit dem Kostenvoranschlag verklagt den Auftraggeber und den Schwarzarbeiter und geht bis zur letzten Instanz und fällt herunter. Der Schwarzarbeiter bekam Recht und mußte nicht einmal Bußgeld bezahlen, das war alles in Ordnung. Ich könnte Ihnen weitere Beispiele bringen von Kolonnen, die sich Montags in Bussen zur Schwarzarbeitsstätte begeben, das wird heute alles akzeptiert. Den Institutionen sind die Hände gebunden, es ist nichts zu machen. Wir sprechen aber von 600 Mrd. Umsatz, das sind 16 % des Bruttoinlandsumsatzes in Deutschland, und wir sprechen von 2,5 Mio. Arbeitsplätzen. Sie müssen sich vorstellen, wenn wir davon herunterkommen würden, hätten wir 500.000 Arbeitsplätze, und der Sozialkasse gehen 150 Mrd. durch die Lappen. Wir sprechen nicht mehr von Lohnnebenkosten, sondern von Lohnzusatzkosten. Das ist ein doppelter Lohn, den wir heute bezahlen, wir sprechen vom zweiten Lohn. Mit permanenten Lohnerhöhungen entfernen wir uns immer mehr von der Realität bzw. von der Tatsache, daß wir mehr Arbeitsplätze schaffen und international leistungsfähiger werden. Die Löhne und Gehälter, die wir bezahlen, sind meiner Meinung nach hoch genug, nur die Abzüge sind zu hoch. Wir müssen von den 50 % Staatskosten herunter. Das müssen wir herunterkriegen, darum fordere ich auf für ein Bündnis für mehr Nettolohn. Die versicherungsfremden Leistungen haben eine Größenordnung von über 9 % angenommen, d.h. unsere Mitarbeiter müssen Abzüge hinnehmen, von denen sie nichts haben und deren Verursacher sie nicht sind. Da muß mal was getan werden, es wird nicht mehr lange dauern, dann wird sich die arbeitende Bevölkerung das nicht mehr bieten lassen. Die, die sich an Recht und Ordnung halten und ihre Steuern abgezogen bekommen, von denen verlangt man immer noch mehr. Da verbinden uns Gemeinsamkeiten.“*

Ergänzend wird angeführt, daß auch die Praktiken der Abrechnung von Unfallschäden, die von den Versicherungen gedeckt oder jedenfalls toleriert werden, zu unnötigen Kostensteigerungen führen und daß gegen Schwarzarbeit sehr wohl mehr getan werden könne, da die Gesetze da sind; sie müßten nur konsequent angewendet werden. Zur vieldiskutierten Abrechnung auf Gutachtenbasis und der damit verbundenen Förderung von Schwarzarbeit gibt es einige Wortmeldungen, die darauf hinauslaufen, daß man dem eigentlich einen Riegel verschieben müßte. Es wurde aber auch darauf hingewiesen, daß sich an dieser problematischen Praxis kaum etwas ändern wird, solange der Gesetzgeber nicht tätig wird. Allerdings wurde auch berichtet, daß vom Justizministerium neuerdings zu hören sei, daß man diese Bestimmungen auf den Prüfstand stellen wolle und es möglicherweise Regelungen geben wird, die „fiktive Abrechnungen“ in der derzeitigen Form erschweren oder unmöglich machen. Angeführt wird neben dem kommerziellen Aspekt auch der Sicherheitsaspekt, der ins Spiel komme, wenn schwere Unfallschäden von „Pfuschern“ behoben

werden. Hier wäre es erforderlich, daß das sog. Essener Modell, das nach Reparatur eine Vorführung solcher Fälle bei Fachleuten vorsieht, allgemeingültig wird.

Auch an der Erwartung, daß wir uns zur Dienstleistungsgesellschaft wandeln, wurden erhebliche Zweifel angemeldet.

*„Zum Thema Dienstleistungsgesellschaft: Wenn wir in die jüngere Vergangenheit zurückschauen, gab es gerade in Deutschland eine hohe Erwerbstätigkeit in den mechanischen Produktionseinrichtungen, die ist fast auf Null reduziert worden. Das wurde alles verlagert ins Ausland, das rentiert sich nicht mehr. Dadurch sind auch im Großraum Nürnberg viele Arbeitsplätze unter die Räder gekommen. Man versucht jetzt, das Schlagwort Dienstleistungsgesellschaft in den Raum zu stellen und meint damit, kurzfristig neue Arbeitsplätze zu schaffen. Ich habe persönlich Bedenken, ob wir hier die Verhältnisse wie in Amerika haben, die wir auch nicht unbedingt 1:1 auf Deutschland übertragen können, da auch die Mentalität anders ist. Die Frage stellt sich, ob der normale Durchschnittsbürger finanziell überhaupt in der Lage ist, diese Dienstleistungen erbringen zu lassen und ob er es wirklich will oder ob er solche Sachen lieber im Do-it-yourself-Verfahren macht - Baumärkte schießen wie Pilze aus dem Boden. Viele sind aus wirtschaftlichen Gründen gezwungen, vieles selbst zu tun, die Zeit dazu haben zumindest Arbeitslose ja. Können wir die klassischen Arbeitsplätze, die verloren gingen, durch Dienstleistungsarbeitsplätze wirklich realisieren? Oder fehlt der finanzielle Hintergrund in der breiten Bevölkerung? Und: Werden diese Dienstleistungsarbeitsplätze überhaupt angenommen?“*

Bei allen Unterschieden in den Positionen herrschte doch Einigkeit darüber, daß die Lösung des Problems der Schwarzarbeit höchste Priorität verdient, weil darunter nicht nur das Kfz-Gewerbe, sondern die Gesellschaft insgesamt leiden.

*„Wir sind hier bei einem Gegenstandsbereich, bei dem keiner vom anderen erwartet, daß er die Lösungen auf den Tisch legen kann. Es gibt einen weitgehenden Konsens darüber, daß sich das Problem nicht über Absenkung der Nettolöhne der Beschäftigten, auch nicht im Kfz-Handwerk, lösen läßt. Selbst wenn man das wollte und umsetzen könnte, hätte man ganz schnell Probleme mit der Arbeitskräfteversorgung und Qualität der Arbeitskräfte usw. Der andere Ansatz ist die Senkung der Lohnnebenkosten. Da möchte ich sagen, daß man mal darüber nachdenken muß, wer von der jetzigen Situation mehr negativ betroffen ist und wer weniger. Der entscheidende Punkt ist der Arbeitskostenanteil, und der ist im Handwerk weit höher als z.B. in der Chemischen Industrie. Ich sehe auch, daß das Handwerk in bestimmten Bereichen andere Interessen hat als andere Teile der Wirtschaft. Die sollte es auch von Zeit zu Zeit mal deutlich machen. Deswegen habe ich vorhin das Stichwort, das nicht mehr aufgegriffen wurde, Mehrwertsteuersatz eingebracht. Meines Erachtens ist eine niedrigere Mehrwertsteuer auf arbeitsintensive handwerkliche Leistungen eine sehr plausible Überlegung, die eigentlich auch bei der neuen Regierung auf mindestens viel Verständnis stoßen müßte, wenn man sie an ihren programmatischen Äußerungen mißt. Genauso wie bei dem Problem der Bekämpfung der Schwarzarbeit müßte hinter diesem Ziel auch die Arbeitnehmerseite stehen. Der Hinweis auf die internationalen Verflechtungen, die uns Grenzen setzen bei Alleingängen, ist sicher richtig, aber gerade das Handwerk trifft das nur sehr bedingt, weil es vor allem inländische und zuerst lokale Märkte bedient. Es wäre hier durch Verschiebung der Kostenbelastungen durchaus möglich, zusätzliche Arbeitsplätze, und zwar vor allem im Bereich des Handwerks,*

zu schaffen, wenn der Faktor Arbeit gegenüber den anderen Faktoren begünstigt würde. Für den Bereich Schwarzarbeit gilt sicher, daß man über gesetzliche Regelungen nicht alles machen kann, aber man kann einiges erreichen. Bezüglich Mißbrauch der Arbeitslosenversicherung hatten wir eine Diskussion über Jahrzehnte, aber es wurde faktisch kaum etwas dagegen unternommen. Vor einigen Jahren hat sich das Arbeitsministerium endlich darangemacht. Die durch Mißbrauchskontrolle erwarteten Einsparungen bei der Arbeitslosenversicherung wurden um ein Vielfaches übertroffen. Man hat immer auf dem Mißbrauch herumgehackt, hat aber lange die Möglichkeiten über gesetzliche Regelungen, die sicher begrenzt sind, nicht ausgeschöpft. Ich denke schon, man kann auch in der Richtung „Schwarzarbeit“ stärker aufklären, man kann mit den Kunden darüber sprechen und man muß auch mit seinen Belegschaften darüber sprechen. Man muß den Leuten sagen, wenn ihr so etwas seht, das ist kein Kavaliersdelikt. Wir tun uns keinen Gefallen, wenn wir meinen, da müssen wir ein Auge zudrücken, das ist genauso eine kriminelle Handlung, wie wenn jemand im Supermarkt eine Flasche Wein mitgehen läßt. Man kann sogar darüber streiten, ob letzteres nicht sogar das harmlosere Delikt ist. Da fehlt es noch an dem generellen Bewußtsein und vor allem an der Vermittlung bezüglich der Arbeitsplatzthematik.“



## VI. Eine spezifische Zukunftsperspektive: „Alte Autos und was daraus werden könnte“

„Alte Autos und was daraus werden könnte“ soll der Bereich überschrieben werden, der an das Ende der Ausführungen gerückt wurde. In den Untersuchungen im Rahmen des Projekts hat er eine wichtige Rolle gespielt. Mit den eher technischen Aspekten hat sich das FAF eingehender beschäftigt, hier soll ein besonderer Akzent auf die Perspektive des möglichen Geschäftsfeldes und der damit verbundenen Beschäftigungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund der dafür maßgeblichen Rahmenbedingungen gelegt werden. Am Schluß sind noch einige Checklisten angefügt, anhand derer sich der Leser selbst ein Bild über die Thematik und seinen Zugang dazu machen kann.

### **„Alte Autos und was daraus werden könnte“ Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Perspektive**

#### **Entsorgung der Altfahrzeuge: ein gewaltiges Problem**

Lösung bietet indes große Möglichkeiten u.a. für Hersteller, Zulieferer, Kfz-Gewerbe, Verwerter sowie auch für die Automobilversicherungen

- Optimale Nutzung von Altfahrzeugen kann zur Sicherung der Arbeitsplätze in der Automobilwirtschaft und zur „nachhaltigen Entwicklung“ beitragen
- Die umweltverträgliche Lösung des Problems der „Entsorgung“ von Altfahrzeugen (knapp 3 Mio. pro Jahr) ist eine wichtige Voraussetzung für eine zukunftsfähige Automobilwirtschaft
- Je umfassender die Demontage von Altfahrzeugen und die Wiederaufbereitung von Teilen, desto größer sind die Beschäftigungseffekte und um so höher die Qualifikationsanforderungen - entscheidend ist die Entwicklung der Arbeitskosten

#### **Export des Großteils der Altfahrzeuge (derzeit festzustellen)**

- Ökologisch problematisch („Entsorgung auf hoher See“, Weiternutzung von spritsaufenden „Stinkern“)
- Kostet Beschäftigungschancen - nicht zuletzt für Arbeitnehmer aus dem Kfz-Gewerbe
- Die dafür maßgeblichen Rahmenbedingungen müssen geändert werden

Von der Thematik ist aber nicht nur das Kfz-Gewerbe betroffen, sondern in umfassender Weise die gesamte Automobilwirtschaft: also u.a. auch Hersteller, Zulieferer, Verwerter und übrigens auch die Automobilversicherungen.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Näher eingegangen wird auf die Thematik im Zwischenbericht des Projekts „Innovationspartner Kfz-Gewerbe - Synergieorientierte Kooperation zwischen Automobilherstellern und

## 1. Automobilzulieferer

Weitgehende sachgerechte und zerstörungsfreie Demontage von Altfahrzeugen erhöht auch das Aufkommen an Teilen und Komponenten, die sich für eine Aufbereitung mit dem Ziel der Weiterverwendung eignen. Der Katalog der dafür in Betracht kommenden Teile kann weiter ausgeweitet, das Vordringen in vieler Hinsicht problematischer Nachbauteile (meist Importe, erhebliche Qualitätsprobleme, erheblicher Anteil von Produktpiraterie) gebremst und damit Arbeitsplätze gesichert werden. Perspektivisch stellt sich die Frage nach der Nutzung von aufgearbeiteten Teilen für die Serienproduktion.

## 2. Automobilhersteller

Wegen der engen Symbiose decken sich die unter 3. skizzierten positiven Wirkungen für die Kfz-Markenbetriebe mit dem Interesse der Hersteller an einem wirtschaftlich gesunden und leistungsfähigen Markennetz. Gleiches gilt für die Zurückdrängung von minderwertigen Nachbauteilen. Die Aufarbeitung ausgewählter Aggregate gehört seit langem zum eigenen Geschäft der Automobilhersteller und sichert dort eine Reihe von Arbeitsplätzen; eine Ausweitung des Katalogs hätte positive Effekte. Eine neue Qualität wäre erreicht, wenn aufgearbeitete (oder ohnedies völlig neuwertige) Teile aus Altfahrzeugen für die Neuproduktion genutzt würden.

## 3. Kfz-Gewerbe

- Die Betriebe des Kfz-Gewerbes haben die Möglichkeit, als Annahmestellen für Altfahrzeuge (im Sinne der Altautoverordnung) zu firmieren.
- Kfz-Betriebe können selbst als Demontierer und Verwerter tätig werden bzw. sich an einem derartigen Unternehmen beteiligen.
- Mit dem Angebot zeitwertgerechter Reparatur könnte zusätzliches Geschäftsvolumen - insbesondere von Do-it-yourself und Schwarzarbeit - zurückgewonnen werden.

Unter anderem wegen stagnierender Kaufkraft wächst das Interesse bei den Kunden und die Bereitschaft bei den Kfz-Betrieben, entsprechende Leistungen anzubieten, steigt.

---

Vertriebsnetz in Bayern" (Deutsches Kfz-Gewerbe Landesverband Bayern, Audi AG Ingolstadt, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation Stuttgart (IAO), Forschungsinstitut für Angewandte Fahrzeugtechnik München an der Fachhochschule München (FAF).



## „Alte Autos und was daraus werden könnte“

### Möglichkeiten für die Automobilwirtschaft

#### 1. Automobilzulieferer

- Zerstörungsfreie Demontage bringt mehr Teile und Komponenten für eine Aufbereitung mit dem Ziel der Weiterverwendung
- Problematische Nachbauteile werden gebremst und Arbeitsplätze gesichert

#### perspektivisch

- Nutzung von aufgearbeiteten Teilen für die Serienproduktion möglich

#### 2. Automobilhersteller

- Die positiven Wirkungen für die Kfz-Markenbetriebe (s.u.) sind auch im Herstellerinteresse
- Dito die Zurückdrängung minderwertiger Nachbauteile
- Die Ausweitung der Aufarbeitung von Aggregaten durch die Automobilhersteller sichert dort Arbeitsplätze

#### perspektivisch

- Nutzung aufgearbeiteter (oder ohnedies völlig neuwertiger) Teile für die Neuproduktion wäre ein markanter Beitrag zur Ressourceneffizienz und damit zur Zukunftsfähigkeit der Branche

#### 3. Kfz-Gewerbe

Betriebe können

- als Annahmestellen für Altfahrzeuge im Sinne der Altautoverordnung firmieren,
- selbst als Demontierer und Verwerter tätig werden und/oder
- mit dem Angebot zeitwertgerechter Reparatur zusätzliches Geschäftsvolumen insbesondere von Do-it-yourself und Schwarzarbeit zurückgewinnen

Eine umfassende Demontage von Altfahrzeugen, der Aufbau einer funktionsfähigen Logistik und damit der Zugriff zu preisgünstigen und hochwertigen Teilen könnte zusätzliche legale Beschäftigungs- und Verdienstmöglichkeiten schaffen.



**Die Potentiale der Altautoverwertung hängen entscheidend von der Organisationsform ab. Die benötigten Qualifikationen sind um so umfassender und handwerksnäher, je umfassender die Fahrzeugzerlegung betrieben wird:**

Eine Grobzerlegung mit der Schrottschere ist nicht nur laut und strapaziös, sie läßt sich auch rasch und ohne große Vorkenntnisse erlernen und ist vor allem wenig arbeitsaufwendig. Umgekehrt erfordert eine Demontage um so genauere Fachkenntnisse und um so mehr Arbeitsaufwand, je weiter der Rückbau betrieben wird. Dessen Rentabilität wiederum hängt von einer Reihe von Rahmenbedingungen (wie Arbeitskosten; Preise für Energie, Sekundärrohstoffe, Neuteile; gesetzliche Regelungen u.a.) ab.

Für die Art der benötigten Qualifikationen ist von großer Bedeutung, ob markenübergreifend oder markenspezifisch (bzw. sogar typenspezifisch) demontiert wird.

#### **(a) Markenübergreifende Demontage (derzeit vorherrschend)**

- **Vorteile:** größeres Fahrzeugaufkommen, dezentrale Struktur der Verarbeitungsbetriebe mit Vermeidung unnötig hoher Transportaufwände möglich, die problemlose Erfassung aller rücklaufenden Fahrzeuge einfach; hohe Arbeitsintensität, da die Typenvielfalt hochautomatisierte Demontagelösungen erschwert.
- **Nachteile:** weniger spezifisches Know-how wird aufgebaut, geringere Rückbautiefe zu erwarten; höherer Logistikaufwand für umfassenden Teilezugriff.

#### **(b) Markenspezifische Demontage**

- **Vorteile:** Nutzbarkeit von typenspezifischen Kenntnissen und Erfahrungswissen gegeben, tendenziell umfassende Verfügbarkeit von Teilen; günstige Chancen für die Schaffung eines geschlossenen Know-how-Kreislaufs - wichtig für geänderte Nutzungsformen (Nutzung wiederaufgearbeiteter Teile für Reparatur und Neuproduktion); günstig für Strategien der Produktlebensdauererlängerung, bei der die Fahrzeuge durch die Hersteller immer wieder auf den neuesten Stand gebracht werden.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Von dieser Lösung wird behauptet, daß sie im Falle von Pkws eine Substitution von zentraler Fabrikarbeit durch dezentrale Werkstattarbeit mit sich bringt und zugleich eine erheb-

- **Nachteile:** hoher Transportaufwand; arbeitssparende Automatisierung tendenziell einfacher (nur bei hohem Fahrzeugaufkommen pro Typ, setzt wiederum zentralisierte Demontage voraus).

Eine Neuorientierung auf die verstärkte Nutzung von Gebrauchtteilen verspricht also eine Begünstigung dezentraler, eher handwerklicher Qualifikation. Ob, wann und in welchem Umfang derart weitgehende Umstrukturierungen stattfinden werden, läßt sich derzeit nicht sagen, wäre aber eingehender zu diskutieren.

---

liche Energieeinsparung ermöglicht. Gelingt z.B. eine Lebensdauererlängerung von 10 auf 20 Jahre, wird mit 42 % weniger Energiebedarf und einem um 56 % höheren Arbeitsaufwand pro Lebensjahr gerechnet (vgl. u.a. W. Stahel, zit. bei Deutsch, Ch.: Abschied vom Wegwerfprinzip - Die Wende zur Langlebigkeit in der industriellen Produktion, Stuttgart 1994, S. 98 ff.).



## Checklisten zum Komplex „Alte Autos und was daraus werden könnte“

### Einbringen von Erfahrungen der Teilnehmer mit zeitwertgerechter Reparatur und Recycling

#### 1. Zeitwertgerechte Reparatur

**Ist das Thema „zeitwertgerechte Reparatur“ überhaupt bekannt?**

Wenn ja, woher?

**Welche Erfahrungen bestehen mit „zeitwertgerechter Reparatur“?**

- Nur theoretisch (aus der Zeitung, vom Hörensagen o.ä.)

Eigene Erfahrungen

Wenn ja, womit?

- Einsatz von Gebrauchtteilen aus Beständen des eigenen Betriebs
- Vom Kunden mitgebrachte Gebrauchtteile
- Selbst bei Verwertern o.ä. beschaffte Gebrauchtteile
- Andere Erfahrungen

**Auslöser für die Nutzung „zeitwertgerechter Reparatur“**

- Initiativen der Automobilhersteller?
- Druck von Versicherungen bei Haftpflicht- und Kasko-Schäden?
- Nachfrage von Kunden?
- Andere Gründe?

**Beurteilung von „zeitwertgerechter Reparatur“**

- Was spricht für zeitwertgerechte Reparatur?
- Was spricht dagegen?
- Welche Gebrauchtteile werden genutzt?
- Welche Gebrauchtteile könnten darüber hinaus genutzt werden?

## Einbringen von Erfahrungen der Teilnehmer mit zeitwertgerechter Reparatur und Recycling

### 2. Austauschteile

**Praktisch alle Automobilhersteller bieten wiederaufbereitete Austauschteile (niedrigere Preise, volle Garantieleistungen usw.) an. Der Katalog der verfügbaren Komponenten ist im Laufe der Zeit ausgeweitet worden:**

- Wie wird der Einsatz von Austauschteilen beurteilt?
- Fragen Kunden gezielt nach Austauschteilen?
- Werden Kunden vom Betrieb auf die Verfügbarkeit von Tauschteilen hingewiesen?
- Wird die „Gleichwertigkeit“ mit Neuteilen betont oder in Abrede gestellt?
- Ist der Preisunterschied zu Neuteilen
  - zu hoch?
  - angemessen?
  - zu gering?
- Gibt es neben den Vorteilen (vor allem preisgünstiger sowie ökologisch vorteilhaft) auch Nachteile von Austauschteilen?

Wenn ja, welche?

- Sollte das Angebot von Tauschteilen ausgeweitet werden?

Wenn ja, was sollte zusätzlich einbezogen werden?

- Führt der Einsatz von Tauschteilen dazu, daß weniger als sonst möglich repariert und mehr ausgewechselt wird?

Wenn ja:

- Ist das eher ein Nachteil oder ein Vorteil für die Betriebe und die Beschäftigung?

## Einbringen von Erfahrungen der Teilnehmer mit zeitwertgerechter Reparatur und Recycling

### 3. Recycling und Fahrzeugdemontage

#### Betätigt sich Ihr Betrieb als Altautoannahmestelle?

Wenn ja:

- Gibt es Erfahrungen mit der Inanspruchnahme?
- Wieviele Fahrzeuge werden angenommen, wie entwickelt sich die Zahl seit Aufnahme der Tätigkeit als Annahmestelle?
- Wie ist das Aufkommen im Vergleich mit den Erwartungen?
- Wird mit der Annahmestellenfunktion geworben?
- Was passiert mit abgegebenen Altfahrzeugen?
  - Weitergabe an Verwerter gemäß Altautoverordnung?
    - Gibt es einen festen oder mehrere Verwerter, mit denen kooperiert wird?
    - Wie sind die Erfahrungen?
    - Gibt es Probleme?  
Wenn ja, welche?
  - Weitergabe attraktiver Teile nach Demontage?
  - Deklaration als Gebrauchtwagen und Weiterverkauf?
  - Ggf. an wen und wohin?

#### Wie wird die Situation bei Altautos beurteilt?

- Was funktioniert zufriedenstellend?
- Was müsste verbessert werden?

## Einbringen von Erfahrungen der Teilnehmer mit zeitwertgerechter Reparatur und Recycling

### 3. Recycling und Fahrzeugdemontage

#### Altautodemontage und Beschäftigung

**Wird die Experten-Einschätzung geteilt, daß im Kfz-Handwerk viele Arbeitsplätze (bis zu 100.000 in den nächsten Jahren) gefährdet sind?**

Wenn ja:

- Bietet die verstärkte Demontage Beschäftigungsmöglichkeiten für von Personalabbau bedrohte Arbeitnehmer aus dem Kfz-Handwerk?
- Glauben Sie, daß Mitarbeiter zu einem Wechsel zu einem Demontage- und Aufbereitungsunternehmen bereit wären?

Wenn ja:

- Welche Arbeitskräftegruppen?
- Unter welchen Voraussetzungen?  
(Verdienstmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen usw.)

**Sollten für Kfz-Recycling/zerstörungsfreie Demontage und ggf. Aufbereitung Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden?**

Wenn ja, welche?

- Interne Maßnahmen von Verwerterunternehmen und/oder Systemanbietern (wie Preussag) ohne anerkanntes Zertifikat
- Anerkannte Fortbildungsmaßnahmen mit entsprechendem Abschluß
- Einführung einer Erstausbildung mit Gesellenbrief

**Wie würde sich das Angebot anerkannter Abschlüsse auf die Bereitschaft auswirken, in diesen Bereich zu wechseln?**

## **Einbringen von Erfahrungen der Teilnehmer mit zeitwertgerechter Reparatur und Recycling**

### **4. Mehr Reparieren statt Austauschen/Wegwerfen - ein Thema auch für das Kfz-Handwerk?**

**Wird der Trend zum verstärkten Austausch ganzer Komponenten positiv  
beurteilt?**

Wenn nicht:

- Werden Möglichkeiten gesehen, wieder mehr zu reparieren?

Wenn ja:

- Sind die erforderlichen Qualifikationen noch vorhanden?
- Sind die Arbeitskräfte in der Werkstatt daran interessiert?  
(warum/warum nicht?)
- Was könnte verstärkt repariert werden?
- Was wären die Voraussetzungen?
  - Geänderte Nachfrage der Kunden
  - Vorstöße der Kfz-Betriebe
  - Initiativen der Automobilhersteller

**Welche Rolle könnte eine Veränderung der Rahmenbedingungen spielen?**

- Entlastung der Arbeitskosten
- Verringerte Mehrwertsteuer auf handwerkliche Leistungen
- Ökologische Steuerreform
- Verschärfte Auflagen für Entsorgung, Deponieren usw.
- Steigendes Umweltbewußtsein
- Sonstiges, und zwar:



## **Einige Diskussionsergebnisse zu Teil VI**

---

Die Themen Altfahrzeugdemonontage und zeitwertgerechte Reparatur konnten aus Zeitgründen nicht mehr allzu ausführlich diskutiert werden. Auch bei diesem Gegenstand zeigten sich aber überaus unterschiedliche Positionen. Sie reichten von einer pauschalen Ablehnung bis zur starken Befürwortung.

*„Wenn Sie sagen ‚entsorgen‘, dann verstehe ich darunter zerlegen, die Autos nach Materialien trennen und verschrotten. Die Kalkulation, Altteile zu verwenden, das ist Unsinn. Das Auto wird zehn bis zwölf Jahre alt, da brauche ich keine Altteile mehr aufarbeiten. Die Schrotthändler haben sich ein paar Lager angelegt, es gibt auch sehr professionelle, aber nach kurzer Zeit sind die Lager bis unter die Decke voll, und die wissen nicht mehr, wohin mit dem Zeug. Ich weiß, wovon ich rede, herauskommen tut dabei nichts. Die bekommen nicht mal mehr die Stellen ausgelastet, die sie geschaffen haben, um die Altautos zu entsorgen, weil die alle in dunkle Kanäle laufen und da zerlegt werden. Die Idee, die alten Trümmer zu verwenden, kann man vergessen.“*

Mit dem zuletzt erwähnten Punkt wurde aber auch ein zentrales Problem angesprochen, das von Befürwortern der zeitwertgerechten Reparatur darin gesehen wird, daß die Rahmenbedingungen nicht stimmen - ein Aspekt der ebenfalls noch eingehender behandelt wurde. Es wurden aber auch positive Erfahrungen aus dem Teilnehmerkreis eingebracht:

*„Vielleicht sollte man sich in dieser Frage mal darauf einstellen, was wir für einen Kundenbereich haben. Da gibt es junge Leute mit wenig Geld, die Leute zwischen 55-60 mit Geld und dann der große Teil von fast 30 %, die im Rentenbereich sind, und die dort auch mobil sein wollen und den Gedanken haben, zu sparen oder Zeit zur Autoreparatur haben. Man kann davon ausgehen, daß ein Drittel dieser älteren Generation zu uns zur Werkstatt kommt. Wenn solche Leute mit einem Auto kommen, das sie schon zehn Jahre haben, und denen geht der Motor kaputt, dann haben die evtl. nicht genug Geld für ein neues Auto. Wir rufen in Hannover bei dieser wunderbaren Zentrale an, und ich bekomme dort einen Gebrauchtmotor und habe einen zufriedenen Kunden. Da gibt es auch einen Zusammenhang zur Ausbildung über Bedarf: Wenn ich zu viele Lehrlinge ausbilde, dann kaufe ich Fahrzeuge, mit denen der Kunde selbst einen Unfall verschuldet hat und lasse sie diejenigen, die über Bedarf im Karosseriebereich da sind, reparieren, aber nicht mit neuen Teilen. Das wäre für den Kunden schwierig zu finanzieren. Was ist dabei, wenn ich auf Ersatzteile eines Recyclinghofes eine Woche lang warte und die auch nicht im Neuzustand sind? Wie sollen wir den Schwarzmarkt bekämpfen, wenn wir uns hier nicht öffnen? Wir müssen uns öffnen, weil die Ad-hoc-Werkstätten überhandnehmen. Ich bin überzeugt, wenn wir uns hiermit beschäftigen, dann erreichen wir vielleicht eine bessere Auslastung und Betriebssicherung auch über zeitwertgerechte Reparatur.“*

Bei mehreren Beiträgen zu diesem Punkt gab es eine Einschätzung, die weder eindeutig pro noch contra ausgerichtet ist.

*„Bei uns im Kfz-Gewerbe ist das so, es gibt Betriebe die wollen keine zeitwertgerechte Reparatur und andere sehen ein Riesengeschäft. Wir können da gelassen abwarten, was dabei herauskommt. Das Thema beschäftigt gerade auch den Verkehrsgerichtstag in Goslar. Welche Forderungen werden da gestellt? Welche Teile lassen sich problemlos einbauen? Richtig ist, daß es im*

*Moment noch nicht gut funktioniert, weil erst entsprechende Netzwerke geschaffen werden müssen. Die sind aber im Entstehen; erforderlich ist, daß man gezielt über EDV nachsehen kann, wo das Teil angeboten wird, in welchem Zeitraum man es bekommen kann, zu welchem Preis usw. Diese Angaben müssen dann auch verbindlich sein. Dabei ergibt sich ein Problem, das uns die Hersteller beschert haben. Bei vielen Teilen, die man gut verwenden könnte, kann man nicht eindeutig sagen, ob man für das jeweilige Fahrzeug ein Altteil nehmen kann, weil es nicht mehr zuzuordnen ist. Außerdem wichtig ist das Thema Garantie: Wir sind der Auffassung, die Garantie muß vom Verwerter, Anbieter gegeben werden und sie muß wie beim Neuteil ausschauen, d. h., auch der Ein- und Ausbau, falls man das Teil zurückgeben muß, muß mitübernommen werden."*

In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls nochmals das Thema sachgerechter Unfallreparaturen aufgeworfen, weil bei Gebrauchtteilen deren „Biographie“ nicht mehr zu rekonstruieren sei. Andererseits wurde die Position vertreten, daß letztlich der Markt, also der Kunde, entscheiden werde, welchen Umfang zeitwertgerechte Reparatur und die Nutzung von Gebrauchtteilen annehmen werden. Dem wurde zwar nicht widersprochen, zugleich aber unterstrichen, daß dafür auch eine Reihe von Rahmenbedingungen und gesetzlichen Regelungen eine entscheidende Rolle spielten. Insbesondere wurde betont, daß die umfassende Verfügbarkeit preiswerter, möglichst geprüfter Gebrauchtteile ein wirksames Instrument sein könne, um die gefährlichen Nachbauteile (Produktpiraterie) in Schach zu halten. Vertreten wird aber auch die Position, daß die derzeitige Regelung, die sog. Altautoverordnung, keineswegs die idealen Voraussetzungen für zeitwertgerechte Reparatur und weitgehende Demontage schaffe.

*„Was man feststellen kann, ist, daß die Hersteller irgendwann - als die Altautoverordnung noch Rücknahmeverordnung hieß - mal darauf vorbereitet waren, die Altautos zurücknehmen zu müssen. Insbesondere bei VW gab es das Konzept der „Fabrik rückwärts“, das bereits sehr weit gediehen war. Die Hersteller haben sich darauf eingerichtet, die Demontage verantwortlich übernehmen zu müssen. Dann kam es zu einer Entwicklung, die im Ergebnis zu einer völlig anderen Verordnung führte. Von daher war das Interesse an eigenen Demontagelinien hinfällig. Wir haben ein weiteres Problem, es gibt bislang keine Zahlen über die gemäß Altautoverordnung zurückgenommenen Fahrzeuge. Das Aufkommen von Fahrzeugen, die im Inland demontiert und recycelt werden, ist aber rasant nach unten gegangen. Wir hatten auf EU-Ebene eine Debatte mit anderen Lösungen als die, die die gültige Altautoverordnung vorsieht. Deutschland war strikt gegen die Konzepte der EU, mittlerweile haben wir aber einen Stimmungswandel, nicht nur wegen des Regierungswechsels. Interessant ist, daß sich der ADAC inzwischen eindeutig für eine kostenlose Autorücknahme ausgesprochen hat im Sinne des Konzepts Verwertungsgebühr bei Verkauf von Neufahrzeugen gemäß „dem holländischen Modell“. Das heißt, daß es hier Verschiebungen gibt - wie auch immer man das bewertet -, und es gibt inzwischen auch Aussagen aus der Automobilindustrie, daß man auch mit einer anderen Regelung leben könnte. Die gab es vor einem Jahr noch nicht. Damit würde sich wahrscheinlich einiges am Datenkranz verändern, würde sich die Lösung der Probleme des Aufbaus einer funktionierenden Logistik günstiger darstellen. Es trifft zu, daß auf diesem Feld noch viel zu tun ist, aber es ist nicht ausgeschlossen, daß zumindest ein Teil der Probleme in absehbarer Zeit gelöst wird."*

Die Veranstaltung endet mit einem Dank des Referenten an die Teilnehmer für die engagierte Diskussion und mit einem kurzen Schlußwort des Präsidenten des Bayerischen Handwerks, der sich ebenfalls bei allen Akteuren bedankt und darum bittet, zu prüfen, ob es möglich ist, eine Dokumentation der in seinen Augen überaus gelungenen Veranstaltung zu erstellen; außerdem erinnert er an den gemeinsam gefaßten Vorsatz, möglichst bald die Diskussion fortzusetzen.

# Struktur des Gesamtberichts

---

Vorwort

## I. Projektverlauf

## II. Ergebnisse - Kernbericht

### 1. Das Kfz-Handwerk - Rahmenbedingungen und aktuelle Situation

- 1.1 Stellung des Kfz-Gewerbes innerhalb der Automobilwirtschaft
- 1.2 Zur Situation des Kfz-Gewerbes und seiner Beschäftigten

### 2. Zusammenfassung der Ergebnisse 45er-Befragung zum Iststand und Interpretation vor aktuellem Hintergrund

- 2.1 Anlage und Ziel der Befragung innerhalb des Forschungsprojekts
- 2.2 Weiterbildung, Personalentwicklung und Informationsfluß in den befragten Kfz-Betrieben
- 2.3 Innovationspotentiale aus Sicht der befragten Kfz-Betriebe
- 2.4 Gegenwärtige Situation der befragten Kfz-Betriebe in den zukunftssträchtigen Arbeitsfeldern: Zeitwertgerechte Reparatur, neue Werkstoffe und Verbindungstechnologien, Diagnosetechniken
- 2.5 Bewertung der Ergebnisse und Nutzung für die weiteren Projektarbeiten

### 3. Arbeitsfelder und Ansatzpunkte zur Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse

- 3.1 Kfz-Recycling, zeitwertgerechte Reparatur, verstärktes Reparieren statt Wegwerfen - Kurzdarstellung Arbeitsheft 1
- 3.2 Fallstudie zur zeitwertgerechten Reparatur von verunfallten Kraftfahrzeugen - Kurzdarstellung Arbeitsheft 2
- 3.3 Neue Werkstoffe im Automobilbau - Kurzdarstellung Arbeitsheft 3
- 3.4 Diagnose - Kurzdarstellung Arbeitsheft 4
- 3.5 Informationsversorgung der Kfz-Betriebe - Kurzdarstellung Arbeitsheft 5
- 3.6 Verbesserungsprozesse und Innovationspotentiale der Kfz-Betriebe - Kurzdarstellung Arbeitsheft 6
- 3.7 Umbrüche in der Automobilwirtschaft - Was kommt auf das Kfz-Gewerbe zu? Dokumentation zum Workshop - Kurzdarstellung Arbeitsheft 7

#### 4. Perspektiven der Entwicklung des Kfz-Gewerbes innerhalb der Automobilwirtschaft

- 4.1 Vorbemerkung
- 4.2 Zur Ausgangssituation
- 4.3 Zukunftsfähigkeit von Automobilwirtschaft und Kfz-Gewerbe
- 4.4 Perspektiven der Marktentwicklung für das Kfz-Gewerbe
- 4.5 Strukturveränderungen im Kfz-Gewerbe
- 4.6 Immer mehr Autos, aber kaum mehr Beschäftigung - ein unaufhaltsamer Trend?
- 4.7 Neue Anforderungen an Unternehmen und Belegschaften
- 4.8 Zukunftsperspektiven

### Arbeitshefte

---

*Arbeitsheft 1 (ISF)*

**Kfz-Recycling, zeitwertgerechte Reparatur, verstärktes Reparieren statt Wegwerfen**

*Arbeitsheft 2 (FAF)*

**Fallstudie zur zeitwertgerechten Reparatur von verunfallten Kraftfahrzeugen**

*Arbeitsheft 3 (FAF)*

**Neue Werkstoffe im Automobilbau**

*Arbeitsheft 4 (FAF/IAO)*

**Diagnose**

*Arbeitsheft 5 (IAO)*

**Informationsversorgung der Kfz-Betriebe**

*Arbeitsheft 6 (IAO)*

**Verbesserungsprozesse und Innovationspotentiale der Kfz-Betriebe**

*Arbeitsheft 7 (ISF)*

**Umbrüche in der Automobilwirtschaft - Was kommt auf das Kfz-Gewerbe zu?  
Dokumentation zum Workshop**