



**Stefanie Weimer**

# Strukturwandel im Kfz-Gewerbe: eine Branche verändert ihr Gesicht

## Auswirkungen für Unternehmen und Beschäftigte

**Tagung** am 16. Januar 2006 – Hans-Böckler-Stiftung – DGB-Haus, Düsseldorf

Eine Veranstaltung der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit:

IG Metall Bezirksleitung NRW   
Elektrik  
Instandhaltung-Werkstätten

IG Metall Ressort Handwerk beim Vorstand 

ISF München **ISFMÜNCHEN**



*„Die geplanten Veränderungen führen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu scharfen Einschnitten in die bestehenden Vertriebsstrukturen. Kurz- und mittelfristig drohen massive Entlassungen, insbesondere bei markengebundenen Händlern. Bis zu 100.000 Arbeitsplätze werden in den mittelständischen Betrieben des Kfz-Handwerks verloren gehen.“*

Aus: Gemeinsame Stellungnahme von IG-Metall, VDA und ZDK zum Entwurf einer neuen Kfz-GVO vom 22. März, 2002



## Die GVO-Reform traf auf eine Branche im Umbruch

- Überkapazitäten auf Herstellerseite – Absatzdruck, verschärfter Interbrandwettbewerb (Erstarken neuer Wettbewerber aus Asien)
- Druck auf Neuwagenpreise (Rabattschlachten) und Ertragssituation im NW-Geschäft – Ertragseinbrüche im NW-Geschäft, sinkende Restwerte auch bei GW
- Zum Teil überbesetzte Netze – scharfer Intra-brandwettbewerb
- Konjunkturelle Nachfrageschwäche, langfristige Tendenz: sinkende Realeinkommen
- Marktsättigung: nur noch begrenzte Volumenzuwächse (hoher Anteil Ersatzbedarf)
- Sinkendes Servicemarktvolumen (steigende Wartungsintervalle, sinkende Reparaturanfälligkeit)



- Die Liberalisierung des Vertriebs und Service von Kfz durch die GVO-Reform ist nicht der alleinige Auslöser des laufenden Strukturwandels im Kfz-Gewerbe
- Sie hat diesen aber erheblich beschleunigt



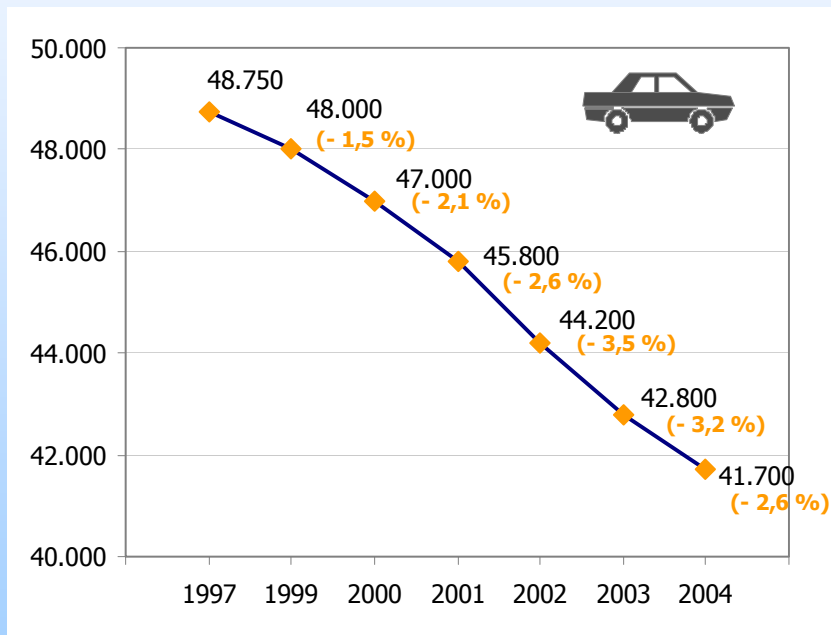
## Inhalt

- Wandel der Unternehmensstrukturen und Betriebstypen
- Neue Anforderungen an die Unternehmen im Kfz-Gewerbe
- Auswirkungen für die Beschäftigung und ihre Vertretungen

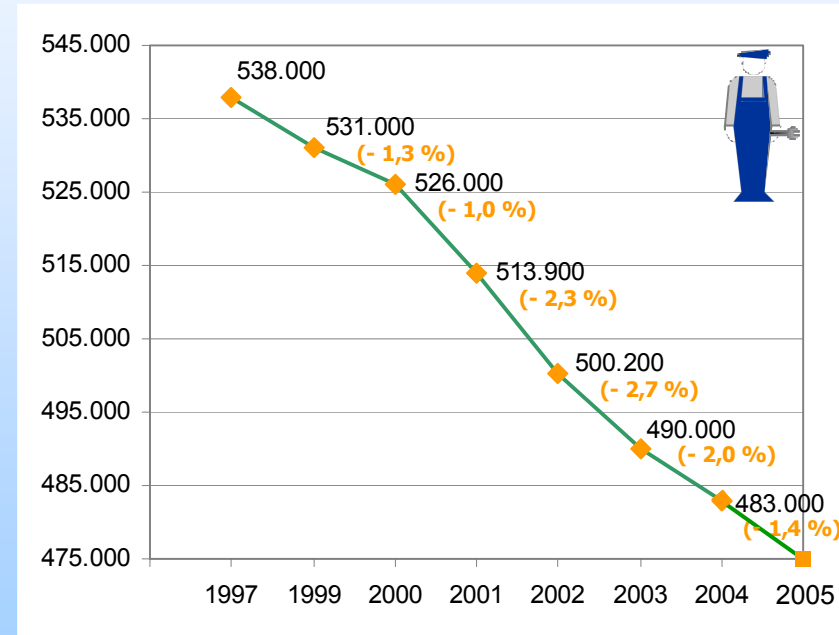


## Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung

### Zahl der Kfz-Betriebe 1997 bis 2004



### Beschäftigte im Kfz-Gewerbe 1997 bis 2005 (inkl. Inhaber und Auszubildende)



Quelle: Geschäftsberichte des ZDK



## Auswirkungen der Herstellerstrategien auf den Strukturwandel

- Massive Anhebung der Standards bei gleichzeitiger Absenkung der Margen
  - ➔ Ingangsetzen einer Kostenspirale (Investitionskosten) in den Kfz-Betrieben
  - ➔ Wirtschaftlichkeit für die Betriebe oft nicht mehr gegeben
- Überregulierung durch Standards ➔ Demotivation der Handelspartner, Fehlleitung von Energien und Kapital
- Flächendeckende Vertragskündigungen, Ablauf der Vertragsverhandlungen, anhaltende Versuche, Bestimmungen der GVO zu unterlaufen ➔ sinkende Loyalität der Händler, nachhaltige Beschädigung der Beziehungen Hersteller/Händler



## Unternehmensstruktur im Kfz-Gewerbe auf dem Weg ...

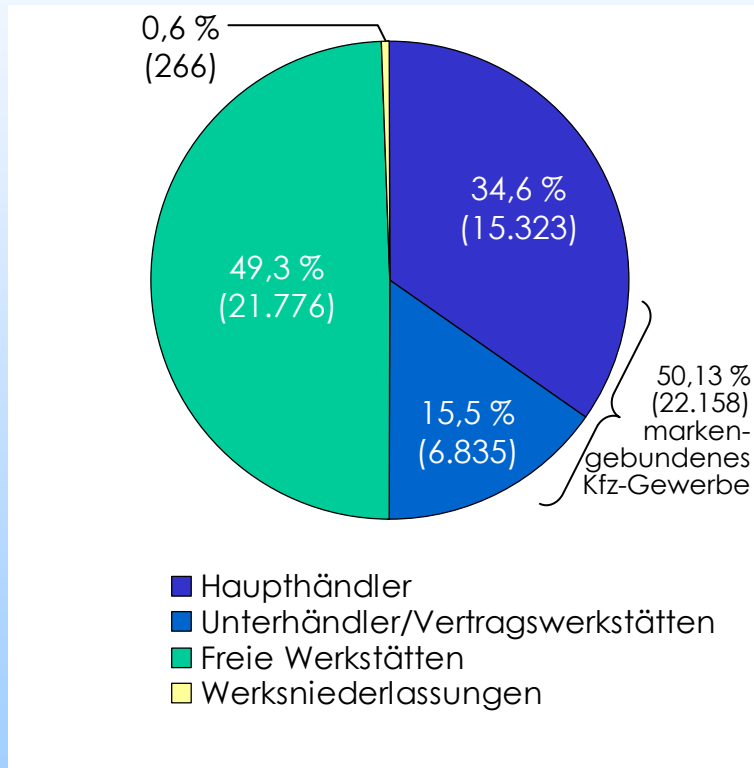
- ... von einer durch inhabergeführte, kleine- und mittlere Familienbetriebe gekennzeichneten Branche, zu einer Branche, die ...
  - ... von großen Autohausgruppen dominiert ist
  - ... in größerem Umfang ausländische Kapitalinvestoren anzieht
  - ... selbst durch Investitionen im Ausland aktiv wird
  - ... eine in sich differenzierte, gespaltene Ertragsituation aufweist

**Welches ist die zukünftige Bedeutung und Rolle mittelständischer Betriebe im Kfz-Gewerbe ?**

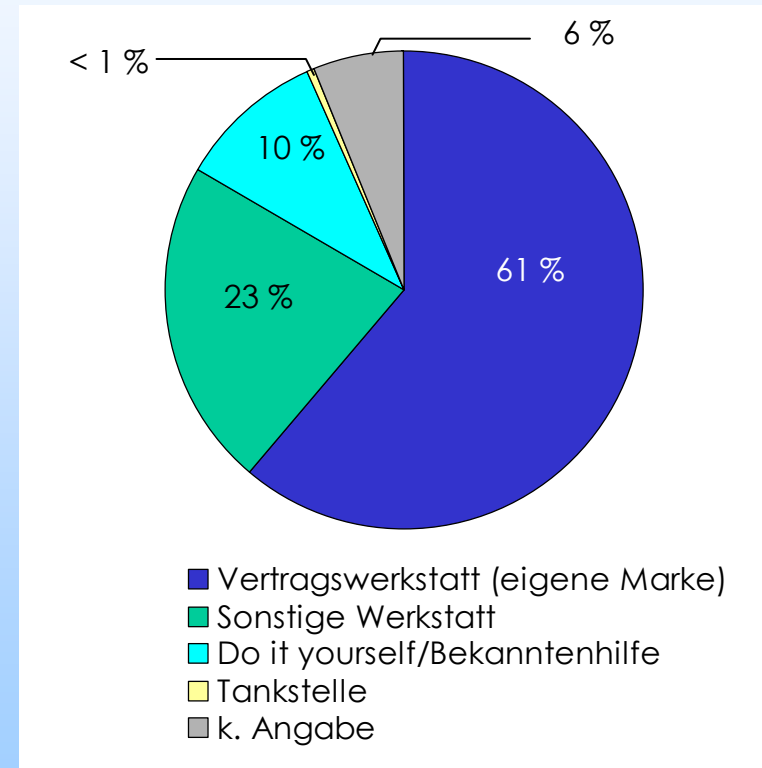


## Vertriebs- und Servicestrukturen in Deutschland 2003

### Betriebsstrukturen im Kfz-Gewerbe



### Marktanteile bei Wartung und Reparatur in Deutschland 2003



Quelle: ZDK/ABS: Servicestudie 2004 für das Kfz-Gewerbe



## Ausdifferenzierung der Betriebstypen im Autohandel

- Vom markenexklusiven Händler zum Mehrmarkenhändler: MMH – in verschiedensten Varianten – als dominierende Vertriebsform der Zukunft
- Stärkere Differenzierung der Handelsbetriebe nach Region und Kundensegmenten

## Etablierung zusätzlicher Vertriebskanäle neben dem Fabrikatshandel

- Steigender Anteil des Direktvertriebs von Neuwagen durch die Hersteller selbst
- Zunehmende Bedeutung des freien Handels und von Vermittlergeschäften (Reimporte, Graumarkt für Neu- und Gebrauchtwagen)



## Veränderung der Betriebsstrukturen im Service / 1

- Drastischer Anstieg der Anzahl markengebundener, autorisierter Servicebetriebe  
➔ Verschärfter Wettbewerb auf dem Reparatur- und Wartungsmarkt führt zu Kosten- und Preisdruck
- Tendenz geht zum Mehrmarkenservice
- Die Einheit von Service und Vertrieb löst sich auf
- Expansion und Markterfolge von Werkstattkonzepten im Bereich der Freien
- Kombination Markenwerkstatt/Werkstattkonzept: die Grenzen zwischen freien und fabrikatsgebundenen Servicebetrieben werden fließend
- Ausdifferenzierung der Betriebstypen auch durch zusätzliche Servicelinien: für Segment II und III, Spezialwerkstätten etc.



## Veränderung der Betriebsstrukturen im Service / 2

Ergebnis: Die Marktanteile des fabrikatsgebundenen Kfz-Service geraten unter Druck

- Preisvorteil der Freien wächst (bei steigendem Preisbewusstsein der Kunden)
- Steigendes Durchschnittsalter und Haltedauer der Fahrzeuge
- Professionalisierung der Freien durch Werkstattkonzepte
- Erfolge und Expansion herstellerunabhängiger Marktteilnehmer (Leasing, Autobanken etc.) ohne Bindung an das markengebundene Kfz-Gewerbe



## Veränderte Anforderungen an die Unternehmen des Kfz-Gewerbes / 1

- Die Nutzung der erweiterten betrieblichen Handlungsspielräume durch die Liberalisierung in Folge der GVO-Reform erfordert Managementkapazitäten (MMH/MMS, liberalisierter Teilehandel)
- Einsatz moderner Controlling- und Steuerungsinstrumente, Internetvermarktung von NW und GW
- Steigende Bedeutung der Finanzdienstleistungen – ein bisher von vielen Händlern vernachlässigtes Ertragspotenzial
- Steigender Anteil gewerblicher Kunden – Kundengruppe mit neuen Ansprüchen
- Tendenz zu Komplettangeboten, begleitenden Dienstleistungen, kundenspezifischen Angeboten ➔ Zusammenwachsen von Vertrieb und Service
- CRM: von der Stammkundenpflege zum Bindungsmanagement über die gesamte Fahrzeuglebensdauer



## Veränderte Anforderungen an die Unternehmen des Kfz-Gewerbes / 2

Ergebnis ...

- Der Druck der Hersteller auf die Professionalisierung ihrer Markenbetriebe wird wachsen

*Hintergrund auch:*

*Defizite bei der Managementqualität vieler Kfz-Betriebe (Organisations- und Führungsstrukturen, Controlling und Finanzplanung, fehlende strategische Marktausrichtung) gespaltene Branchenkonjunktur*

- „Handwerksunternehmen“ des Kfz-Gewerbes werden ihren Charakter verändern: die Kluft zum restlichen Handwerk wächst



## Auswirkungen für die Beschäftigten im Kfz-Gewerbe – Arbeitsmarkt

- Beschäftigungszahlen sinken kontinuierlich: 2005 abermals minus 8.000 Arbeitsplätze, insgesamt seit 2002: minus 25.000
- Mit Dauer der Branchenkrise ➔ immer schlechtere Chancen auf den regionalen Facharbeitsmärkten für Kfz-Berufe
- Personelle Ausdünnung der Belegschaften ➔ Arbeitsverdichtung und Stress
- Auch Ausbildungszahlen sinken: 2004 2,3% weniger neu abgeschlossene Ausbildungsverträge als 2003 (gewerbliche Ausbildung stärker betroffen als kaufmännische)



## Auswirkungen für die Beschäftigten im Kfz-Gewerbe – Entlohnung

### Absenkung der Standards bei Entlohnung und Arbeitsbedingungen

- Zunehmende Forderungen nach Lohnverzicht und Arbeitszeitverlängerung
- Steigende Zahl von Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung
  - im Rahmen von Betriebsvereinbarungen oder Sanierungstarifverträgen
  - komplexe Entscheidungssituationen mit hohem Risiko für Belegschaften und ihre Vertretungen
  - bei oft mangelnder Transparenz und Einbindung
  - Probleme: zu späte Information, unvollständige Dateneinsicht, Komplexität der Beurteilung von Krisensituationen, mangelnde Verbindlichkeit der Regelungen



## Auswirkungen für die Beschäftigten im Kfz-Gewerbe – Tarifpolitik

### „Flucht“ aus der Tarifbindung im Kfz-Gewerbe

- durch einseitige Kündigung von Tarifverträgen durch die Arbeitgeberseite ohne Neuverhandlung
  - durch Austritte von Betrieben oder ganzen Innungsverbänden aus dem Tarifverband und Gründung von sog. OT-Verbänden
- ➔ Ingangsetzen einer weiteren negativen Wettbewerbsspirale zwischen den Betrieben des Kfz-Gewerbes durch Unterbietung bei den Lohnkosten



## Auswirkungen für die Beschäftigten im Kfz-Gewerbe – Arbeitszeit

### Ausweitung flexibler Arbeitszeitsysteme und Schichtarbeit

- Hintergrund: Verlängerung der Öffnungszeiten in Folge der neuen Verträge, Ausgleich zunehmend diskontinuierlicher werdender Kapazitätsauslastung, Einsparung von Mehrarbeitszuschlägen
- Problem: Einfluss der Beschäftigten auf Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit oder Arbeit auf Abruf?



## Auswirkungen f. d. Beschäftigten im Kfz-Gewerbe – Lohnsysteme

Vom klassischen Leistungslohn zu Zielvereinbarung mit qualitativen Leistungskomponenten?

- Hintergrund: veränderte Margen- und Bonussysteme der Hersteller (CSI-Bonus), steigende Kundenansprüche an Servicequalität, zunehmende Transparenz individueller Leistungen durch neue EDV-Systeme wie DMS (der „gläserne“ Beschäftigte)
- Probleme: Zustandekommen von Zielvereinbarungen, Verfahren bei Qualitätsmängeln
- Ein Konfliktfeld, das an Bedeutung gewinnen könnte
- Noch fehlen Modelle zur Integration qualitativer Leistungslohnsysteme in Tarifverträge



## Auswirkungen für die Beschäftigten im Kfz-Gewerbe – Qualifizierung

- Erhöhung der Qualifikationsstandards durch die Hersteller in den neuen Verträgen – auch eine Chance für die Betriebsräte, die Weiterbildung der Beschäftigten zu fördern
- Allerdings: Folgekonflikte um die Verteilung der gestiegenen Weiterbildungskosten zwischen Betrieb und Beschäftigten
- Trend: Neben technischer Fachkompetenz immer größere Bedeutung sozialer und kommunikativer Qualifikationen; Dienstleister gewinnen auch in Reparatur und Service an Bedeutung
- Zunahme MMH/MMS: Gewinnen markenübergreifende Qualifikationen an Bedeutung?



## Auswirkungen des Strukturwandels im Kfz-Gewerbe

nicht nur ...

... neue Anforderungen für die Organisation der dort Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen

sondern auch ...

... Herausforderungen und neues Konfliktpotential für die Fachverbände des Kfz-Gewerbes

**Damit auch ...**

... Veränderung der Rahmenbedingungen für gemeinsame Strategien?