

Kfz-Gewerbe und Neustrukturierung der Automobilfertigung: Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zwischenbetriebliche Kooperation als Instrumente der Stärkung der betrieblichen Handlungsfähigkeit und der Arbeitsmarktposition

Mendius, Hans Gerhard; Heidling, Eckhard; Weimer, Stefanie

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

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., Heidling, E., & Weimer, S. (1992). *Kfz-Gewerbe und Neustrukturierung der Automobilfertigung: Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zwischenbetriebliche Kooperation als Instrumente der Stärkung der betrieblichen Handlungsfähigkeit und der Arbeitsmarktposition*. (Arbeitspapiere aus dem Arbeitskreis SAMF, 1992-8). Gelsenkirchen: Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF) e.V.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-100347>

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.

ARBEITSPAPIER 1992 - 8

**KFZ-GEWERBE UND NEUSTRUKTURIERUNG
DER AUTOMOBILFERTIGUNG**

Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zwischenbetriebliche Kooperation als Instrumente der Stärkung der betrieblichen Handlungsfähigkeit und der Arbeitsmarktposition

HANS GERHARD MENDIUS

unter Mitarbeit von

Eckhard Heidling und Stefanie Weimer

Impressum

Herausgeber: Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF) e.V.

Anschrift: Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen/
Institut Arbeit und Technik
Florastr. 26-28
4650 Gelsenkirchen 1

Druck: Druckerei der Stadt Gelsenkirchen

**Arbeitspapiere aus dem Arbeitskreis
Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung
(SAMF) e.V.**

ISSN 0176-8263

Editorial

Der Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF) will zu einer integrativen und interdisziplinären Arbeitsmarktforschung beitragen, die den Nachteilen der weit fortgeschrittenen wissenschaftlichen Arbeitsteilung in unterschiedliche Fachdisziplinen und Einzeltheorien gegensteuert. Wesentliche Anstöße für diese Programmatik sehen wir in den seit einiger Zeit zunehmenden Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsproblemen in westlichen Industriegesellschaften sowie in der These, daß der Steuerungsmechanismus Preis für Arbeitsmarktprozesse an Bedeutung verliert. Vor diesem Hintergrund ist die orthodoxe Theorie des Arbeitsmarktes nur begrenzt tauglich. Der Bedeutungsverlust des Steuerungsmechanismus Preis sowie die ökonomische, soziale, politische und rechtliche Entwicklung des Beschäftigungssystems werfen für die Arbeitsmarktforschung verschiedene wichtige Fragestellungen auf: Welches sind die wesentlichen Bestimmungsgründe der Entwicklung von Beschäftigungssystem und Arbeitsmarkt, welche Steuerungsmechanismen übernehmen auf welchen Arbeitsmärkten die notwendigen Koordinationsaufgaben und wie lassen sich Bestimmungsgründe und Steuerungsmechanismen so beeinflussen, daß die sozialen und ökonomischen Arbeitsmarktergebnisse für eine möglichst große Zahl von Menschen akzeptabel sind?

Der Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF) ist ein Zusammenschluß von Arbeitsmarktforscherinnen und Arbeitsmarktforschern verschiedener Fachdisziplinen, der forschungsgenerierende und -koordinierende Funktionen wahrnimmt.

Die Verantwortung für den Inhalt der Arbeitspapiere trägt jeweils die Autorin / der Autor.

**Mitglieder des Arbeitskreises Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung
(SAMF) e.V.**

BERLIN: Maritta Bernien, Hans Peter Blossfeld, Michael Bolle, Christoph Büchtemann, Knuth Dohse, Gisela Dybowski, Angela Ehrmann, Angela Fiedler, Joachim Fischer, Helga Foster, Michael Fritsch, Jürgen Gabriel, Sabine Gensior, Beate Kraus, Simone Kreher, Friederike Maier, Horst Mieth, Ulla Regenhard, Bernd Reissert, Ronald Schettkat, Günther Schmid, Frank Stille, Karin Tondorf, Gert Wagner, Jürgen Wahse; BERN: Andreas Diekmann; BIELEFELD: Dieter Bögenhold; BONN: Gisela Notz; BREMEN: Rainer Dombois, Heiner Heseler, Karl Hinrichs, Helga Krüger, Claus Offe, Martin Osterland, Birgit Pfau-Effinger, Susanne Schunter-Kleemann; DARMSTADT: Rudi Schmiede; DORTMUND: Axel Deeke, Gudrun Richter-Witzgall; DRESDEN: Frank Gerlach; DÜSSELDORF: Wilhelm Adamy, Andrea Hellmich, Gudrun Linne, Hartmut Seifert; FRANKFURT: Eva Brumlop, Alfons Schmid, Edwin Schudlich; GELSENKIRCHEN: Gerhard Bosch, Reinhard Doleschal, Matthias Knuth, Wilhelm Peters, Sybille Stöbe, Claudia Weinkopf; GENÈVE: Werner Sengenberger; GÖTTINGEN: Karin Gottschall; HAMBURG: Birgit Geissler; Ulrich Mückenberger, Eberhard Seifert; HANNOVER: Knut Gerlach, Olaf Hübler; HEIDELBERG: Christiane Schiersmann, Volker Teichert; KÖLN: Paul Hild, Carola Möller; KONSTANZ: Berndt Keller; MAASTRICHT: Arndt Sorge; MARBURG: Hanns-Georg Brose, Stephan Voswinkel; MÜNCHEN: Hermann Biehler, Christoph Köhler, Margarete Landenberger, Lothar Lappe, Burkart Lutz, Hans Gerhard Mendius, Christoph Nuber, Peter Preisendörfer, Rainer Schultz-Wild, Klaus Semlinger, Stefanie Weimer; NÜRNBERG: Lutz Bellmann, Christian Brinkmann, Friedrich Buttler, Jürgen Kühl, Ulrich Walwei; OLDENBURG: Alexander Krafft, Gerd Vonderach; OSNABRÜCK: Gabriele Winter; PADERBORN: Wolfgang Brandes, Peter Liepmann, Bernd Mettelsiefen, Bernd Rahmann; ROSTOCK: Bernd Georg Spies; SCHWEINFURT: Hanns Pfriem; TRIER: Uschi Backes-Gellner, Bernd Frick, Dieter Sadowski; TÜBINGEN: Christoph Deutschmann; WIEN: Ernst Fehr; WORMS: Renate Neubäumer.

Wissenschaftlicher Sekretär: Wilhelm Peters
Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen/
Institut Arbeit und Technik
Florastr. 26-28
4650 Gelsenkirchen 1
Telefon: 0209/1707248
Telefax: 0209/1707245

Vorbemerkung

Ende 1988 beauftragte der Bundesminister für Forschung und Technologie das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München mit der Durchführung einer Studie zum Thema "Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik - zur Stabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben", die im Bereich Grundlagenfragen des Förderprogramms "Arbeit und Technik" (Förderkennzeichen: 01 HG 028/A9) abgewickelt wurde.

Die Bearbeitung erfolgte im Rahmen des Forschungsschwerpunktes "Arbeitsmarkt und betriebliche Beschäftigungspolitik" des ISF. Bei der Durchführung konnten analytische Konzeptionen nutzbar gemacht werden, die im Rahmen des Teilprojekts B 5 "Arbeitsmarktstrukturen und kleinbetrieblicher Sektor" des Sonderforschungsbereichs 333 "Entwicklungsperspektiven von Arbeit" der Ludwig-Maximilians-Universität entstanden sind.

Die Berichterstattung zum Projekt wurde aus technischen Gründen in drei Teilberichte untergliedert. Der hier vorgelegte Band ist eine überarbeitete und ergänzte Fassung des Teilberichts III. Eine Kurzzusammenfassung der drei Berichte ist in der Anlage 1. abgedruckt. Hinweise auf weitere Veröffentlichungen, die im Rahmen des Projekts entstanden oder von Projektbeteiligten im engeren Kontext des hier behandelten Gegenstandsbereiches erarbeitet worden sind, finden sich in den jeweiligen Literaturangaben.

An dieser Stelle verbleibt, den vielen Gesprächspartnern in Unternehmen, Verbänden, Gewerkschaften und Behörden nochmals für ihre Bereitschaft zur Mitwirkung an dieser Studie zu danken.

Zu danken ist ebenfalls den zuständigen Mitarbeitern beim Auftraggeber für die Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung der Arbeiten.

Zu danken ist ebenso den Kolleginnen und Kollegen, in deren Händen die Korrektur und Erstellung des Endmanuskripts lag.

München, im November 1992

Eckhard Heidling
Hans Gerhard Mendius
Klaus Semlinger
Stefanie Weimer

Inhalt

Seite

I. Kfz-Gewerbe, kleinbetrieblicher Sektor und strukturierte Arbeitsmärkte - eine Einführung	6
1. Zur Entstehung und Entwicklung der Untersuchungsfragestellung	9
2. Zur Anlage der Untersuchung	13
3. Ein knapper Inhaltsüberblick	15
II. Entwicklung von für das Kfz-Gewerbe wichtigen Rahmendaten	17
1. Einführung	17
2. Quantitative Entwicklungen der Automobilproduktion und des Absatzes	19
3. Strukturelle Veränderungen des Automobilabsatzes	27
4. Entwicklungen der Betriebsstrukturen im Kfz-Gewerbe	29
5. Beschäftigungsstrukturen im Kfz-Gewerbe	35
6. Umsatzentwicklung im Kfz-Gewerbe	37
7. Entwicklungen der Netze einzelner Marken	41
III. Das Kfz-Gewerbe als Partner und als Objekt der Vertriebskonzepte der Automobilhersteller	46
1. Einführung	46
2. Generelle Zielsetzungen der Hersteller und Importeure gegenüber ihrem Markennetz	48
3. Unterschiede der Vertriebsstrategien - die Rolle von Werksniederlassungen	57

	Seite
IV. Arbeitsbedingungen, Arbeitswerte, Arbeitszeit	59
1. Einführung	59
2. Entwicklung der Arbeitsbedingungen im Kfz-Gewerbe und ihre Wahrnehmung seitens der Arbeitskräfte	61
3. Weniger schwere Arbeitsaufgaben - mehr Streß	64
4. Arbeitswerte	70
4.1 Einführung	
4.2 Arbeitswerte als Kalkulationsgrundlage für Kfz-Betriebe und deren Kundschaft	
4.3 Arbeitswerte als Kontroll- und Steuerungsinstrument für die Hersteller gegenüber ihrem Markennetz	
4.4 Arbeitswerte als Instrument zur Steuerung des betrieblichen Arbeitseinsatzes	
4.5 Arbeitswerte als Instrument der Lohnfindung	
4.6 Arbeitswerte als Mittel der Personalpolitik	
4.7 Arbeitswerte - auch ein Konfliktpunkt zwischen Herstellern und Markenbetrieben	
4.8 Zusammenfassung	
5. Probleme der Arbeitszeit	84
V. Neue Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsangebote - Folgen für einen berufsfachlichen Markt	88
1. Veränderungen der Qualifikationsanforderungen	88
2. Schulungsangebote der Hersteller und Importeure	92
3. Reaktionen auf neue qualifikatorische Herausforderungen: Entwicklung von Expertensystemen und Schaffung einer zusätzlichen Qualifikationsstufe	94
3.1 Zur Entwicklung von Expertensystemen	
3.2 Der Kfz-Service-Techniker als neue Qualifikationsstufe	

VI. Sicherung der Arbeitskräfteversorgung - eine Überlebensfrage für das Kfz-Gewerbe	105
1. Abwanderung durch Qualifizierung und Arbeitsgestaltung stoppen	105
2. Arbeitskräfteversorgung durch qualifizierte Ausbildung sichern	106
3. Ansatzpunkte zur Stärkung der Arbeitsmarktposition	109
VII. Potentiale überbetrieblicher Kooperation für das Kfz-Gewerbe	110
1. Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt für Kleinbetriebe in engen Austauschbeziehungen mit Automobilherstellern	110
1.1 Vorbemerkung	
1.2 Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei den Kooperationschancen im Kfz-Gewerbe und bei kleinen Automobilzulieferern	
1.3 Ursachen der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen für Kooperation bei vor- und nachgelagerten Betrieben	
2. Vertikale und horizontale Kooperation und bestehende Organisationsformen im Kfz-Gewerbe	117
2.1 Die Handwerksorganisationen vor Ort	
2.2 Der Zentralverband deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK)	
3. Markenbezogene Kooperationsformen: Die Fabrikatsvereinigungen und Händlerverbände	125
3.1 Entstehungsbedingungen und organisatorische Strukturen	
3.2 Aufgabenstellungen der Händlervereinigungen	
4. Perspektiven betriebsübergreifender Kooperation	133

	Seite
VIII. Perspektiven des Kfz-Gewerbes vor dem Hintergrund der Debatte um die "Schlanke Produktion"	136
1. Vorbemerkung	136
2. Einige zentrale Ergebnisse und Empfehlungen des schlanken Produktionskonzepts für den Vertriebs- bereich	138
3. Mehr Symbiose statt Konfrontation - Ansatzpunkte zur Verbesserung der Beziehungen von Kfz- Herstellern und markengebundenen Kfz-Betrieben	145
Literatur	150
Anlage 1	156
Anlage 2	158

I. Kfz-Gewerbe, kleinbetrieblicher Sektor und strukturierte Arbeitsmärkte - eine Einführung

Das empirische Projekt,¹ auf dessen Ergebnissen dieser Bericht beruht, wurde im Projektbereich "Arbeitsmarkt und betriebliche Beschäftigungspolitik", der seit 1972 am ISF besteht, durchgeführt. Wie bei den anderen Arbeitsschwerpunkten des Instituts wird hier versucht, eine produktive Verbindung herzustellen zwischen empirisch ausgerichteten Vorhaben und eher theoretisch orientierten Studien (wie sie am ISF vor allem im Rahmen von Sonderforschungsbereichen durchgeführt werden). Daraus ergibt sich zugleich, daß einerseits Beiträge, die unmittelbar einem empirischen Projektzusammenhang entstammen, vor dem Hintergrund der theorieorientierten Arbeiten zu verstehen sind und andererseits die empirischen Ergebnisse unmittelbar in die Ansätze zur Konzeptbildung einfließen.

Die Basis für die theoretisch orientierten Arbeiten in diesem Arbeitsschwerpunkt bildet seit 1986 das Teilprojekt B 5 "Arbeitsmarktstruktur und kleinbetrieblicher Sektor" des Sonderforschungsbereichs 333 "Entwicklungsperspektiven von Arbeit".² Hier wurden auch die konzeptionellen Ansatzpunkte erarbeitet, die für den vorgelegten Bericht genutzt werden. Im Projektschwerpunkt wurde - ausgehend vor allem von amerikanischen Segmentationsansätzen³ - Mitte der siebziger Jahre ein **Konzept des dreigeteilten**

-
- 1 Dieser Band ist eine überarbeitete Fassung des Teilberichts III der Ergebnisdokumentation einer Studie zum Thema "Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik - zur Stabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben", die im Bereich Grundlagenfragen des Förderprogramms "Arbeit und Technik" im Auftrag des Bundesministeriums für Forschung und Technologie (Förderkennzeichen: 01 HG 028/A9) vom ISF München durchgeführt worden ist. Der Ergebnisbericht zum Projekt wurde aus technischen Gründen in drei Teilberichte untergliedert - sie sind beim ISF zu beziehen. Kurzzusammenfassungen der Teilberichte sind in der Anlage 1 beigefügt. Hinweise auf weitere Veröffentlichungen, die im Rahmen des Projekts entstanden oder von Projektbeteiligten im engeren Kontext des hier behandelten Gegenstandsbereiches erarbeitet worden sind, finden sich in den jeweiligen Literaturangaben.
 - 2 Seit Ende der siebziger Jahre spielte für die Arbeiten im Rahmen des Projektstranges der Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF) eine wichtige Rolle. Die intensive Beteiligung an seiner Arbeit bot sowohl die Möglichkeit der intensiven Auseinandersetzung mit den dort von den Mitgliedern eingebrachten empirischen Forschungsergebnissen und theoretischen Resultaten als auch die Chance, eigene Befunde und Überlegungen immer wieder in ein gleichzeitig fachlich kompetentes und mehrere Disziplinen übergreifend angelegtes Diskussionsforum einzubringen. Die Mitglieder des Teams (Mendius, Sengenberger - bis 1986, Semlinger, Weimer) haben daher auch immer wieder Arbeiten in den Publikationsreihen des SAMF vorgestellt.
 - 3 Einen Überblick über die zentralen Argumentationsstränge und Informationen zur Bedeutung dieser Arbeiten für die Diskussion in der Bundesrepublik finden sich in einem Sammelband (Sengenberger 1978), der Beiträge von wichtigen einschlägigen amerikanischen Arbeitsmarktforschern enthält u.a. von Reich, Gordon, Edwards; von Piore; von Thurow und von Wachter.

Arbeitsmarkts für die Bundesrepublik entwickelt (vgl. z.B. Lutz, Sengenberger 1974, Sengenberger 1975 und 1978). In der Folge konnten speziell zum Bereich betriebsinterner Märkte eine Reihe von empirischen und konzeptionellen Beiträgen aus dem Bereich des Forschungsschwerpunktes vorgelegt werden (vgl. z.B. Mendius Sengenberger 1976; Schultz-Wild 1978; Sengenberger 1978; Lutz, Sengenberger 1980). Da im gleichen Zeitraum auch eine Reihe weiterer wichtiger Arbeiten zu diesem Themenkreis erschien,⁴ konnte dieser Teilmarkt im Vergleich zu dem für Jedermannqualifikationen und zum berufsfachlichen Teilmarkt bald als vergleichsweise gut analysiert gelten.⁵ Stärker in den Blickpunkt gerückt wurde daher der Markt für berufsfachliche Qualifikationen.⁶

Zielsetzung war es, auch diesen Teilmarkt empirisch eingehender zu untersuchen und ggf. zu einer konzeptionellen Differenzierung des bislang ebenfalls (wie der Jedermann-Bereich) mehr oder weniger als Residualkategorie betrachteten "berufsfachlichen Marktes" zu gelangen. Mit dieser Akzentsetzung einher ging der Wechsel zum empirischem Gegenstandsbereich "kleinbetrieblicher Sektor", der vor allem deshalb vollzogen wurde, weil davon auszugehen war, daß hier - vor allem auch im Handwerk - berufsfachliche Qualifikationen eine besondere Bedeutung haben würden. Für diese Schwerpunktsetzung spielte aber auch eine Rolle, daß - nach vorausgegangener langer massiver Vernachlässigung - der kleinbetriebliche Bereich in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik generell stärkeres Interesse fand.⁷

Der empirische Einstieg in den Bereich "Kleinbetriebe" erfolgte mit der 1983 begonnenen Studie über "Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspoten-

4 Zu nennen sind u.a. Bellmann u.a. 1984; Biehler, Brandes 1981; Biehler u.a. 1981, Brinkmann u.a. 1979, Gerlach, Liepmann 1980; Köhler 1981.

5 Diese theoretisch orientierten Arbeiten fanden vor allem im Rahmen des Teilprojekt C 4 "Arbeitsmarktstruktur und Arbeitsmarktbedingungen" des Sonderforschungsbereichs 101 "Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung" (1974 bis 1985, Team: Lutz, Maase, Mendius, Schultz-Wild, Sengenberger) statt.

6 Dabei wurde davon ausgegangen (sicherlich mit einer gewissen Plausibilität), daß die Zurechnung eines erheblichen Teils der Beschäftigten zum Bereich der Jedermannqualifikationen zwar ebenfalls eine der Realität nicht voll entsprechende Stilisierung bedeutet und sich innerhalb dieses Teilmarktes zweifelsfrei prinzipiell Differenzierungen finden lassen würden, die genauerer Untersuchungen wert wären. Gleichzeitig war aber auch zu unterstellen, daß dieser Teilmarkt einstweilen noch am ehesten auf Basis bestehender Anschauung und Erfahrung einigermaßen adäquat einzuordnen ist, ganz im Unterschied zum Teilmarkt für berufsfachliche Qualifikationen, dessen enorme Heterogenität und Komplexität nicht zu übersehen war.

7 Vernachlässigt wurde dieser Bereich von der Politik ebenso wie z.B. von den Gewerkschaften, nicht zuletzt aber auch von der Wissenschaft - insbesondere das Handwerk (mit immerhin 3,5 Mio. zum großen Teil unmittelbar produktiv arbeitenden Menschen) geriet - sieht man von der sehr spezialisierten und relativ isolierten "brancheneigenen" Handwerksforschung ab - kaum ins Blickfeld. Die plötzliche Beachtung resultierte vor allem daraus, daß sich politische Akteure angesichts der anhaltenden Arbeitsmarktkrise von den Kleinbetrieben Wunderdinge bezüglich der Schaffung von Arbeitsplätzen versprochen - nicht zuletzt aufgrund entsprechender Verheißungen aus den USA.

tiale in Kleinbetrieben".⁸ Das Projekt sollte einen Überblick über den kleinbetrieblichen Sektor des verarbeitenden Gewerbes liefern und erste Ansätze zur Strukturierung des außerordentlich heterogenen und komplexen kleinbetrieblichen Sektors erbringen. Darüber hinaus sollten - ausgehend von der Kategorie "Arbeitskräfteprobleme" (unterschieden in Arbeitnehmerprobleme und betriebliche Arbeitskräfteprobleme) - Gründe dafür ermittelt werden, warum sich der kleinbetriebliche Bereich per Saldo als weit überlebensfähiger als erwartet erwiesen hatte und ermittelt werden, welche Arbeitsbedingungen dort anzutreffen waren. Gezeigt wurde, daß es dort zwar eine ganz außerordentliche Heterogenität bei Arbeitsbedingungen und Qualifikationen gab, keineswegs aber - wie häufig vermutet - eine einseitige Massierung negativer Erscheinungsformen vorlag. Vielmehr wurden - nicht zuletzt im Handwerk - auch viele erhaltenswerte Momente angetroffen, da Formen extrem tayloristischer Arbeitszerlegung und damit verbundene Dequalifizierung, die man in Großunternehmen in neuerer Zeit mit erheblichem Aufwand wieder zu überwinden sucht, in vielen Kleinbetrieben nie Einzug gehalten hatten. Durch Veränderungen auf den Produktmärkten, aber auch wegen der Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen durch die ihre Marktmacht massiv einsetzende großbetriebliche Konkurrenz, mußten derartige positive Momente jedoch gleichzeitig als tendenziell bedroht angesehen werden.

Der Versuch, Betriebstypen⁹ nach den von ihnen vorrangig verfolgten Wettbewerbsstrategien zu klassifizieren, zeigte, daß für einen erheblichen Teil der Kleinbetriebe die Anwendung eines Strategieansatzes insofern kaum Sinn machte, als hier von einer Beeinflussung oder gar Beherrschung der Verwertungsbedingungen keine Rede sein konnte.¹⁰

Da offensichtlich war, daß viele Kleinbetriebe weitestgehend zu Passivität verurteilt und zu strategischem Agieren nicht in der Lage waren, wurde die Kategorie der Strategiefähigkeit (und ergänzend die der Strategiewirksamkeit) eingeführt, um Betriebe entlang eines Kontinuums zunehmender Strategiefähigkeit verorten zu können.

8 Projekträgerschaft "Humanisierung des Arbeitslebens" des Bundesministers für Forschung und Technologie (01 HA 102), die Projektergebnisse finden sich in Mendius u.a. 1987.

9 Zu Ansätzen einer Typologisierung von Kleinbetrieben nach verschiedenen Kriterien vgl. Mendius u.a. 1987, S. 195 ff.

10 Konstitutiv dafür, ob Betriebe (im am ISF verwendeten Sinne) Strategien verfolgen, ist u.a., ob sie "die Fähigkeit und das Erfordernis im Betrieb, auf die eigenen Bedingungen von Kapitalverwertung im Interesse ihrer möglichst weitgehenden Beherrschung permanent einzuwirken" (Altmann u.a. 1982, S. 19), besitzen. Soweit das nicht der Fall ist, war auch die Frage zu stellen, wieweit in Betrieben dieses Typs überhaupt Kapitalverwertung stattfindet bzw. ob dort nicht evtl. nur "einfache Reproduktion" abläuft und sie insoweit eigentlich einer anderen Phase kapitalistischer Entwicklung zuzurechnen sind.

1. Zur Entstehung und Entwicklung der Untersuchungsfragestellung

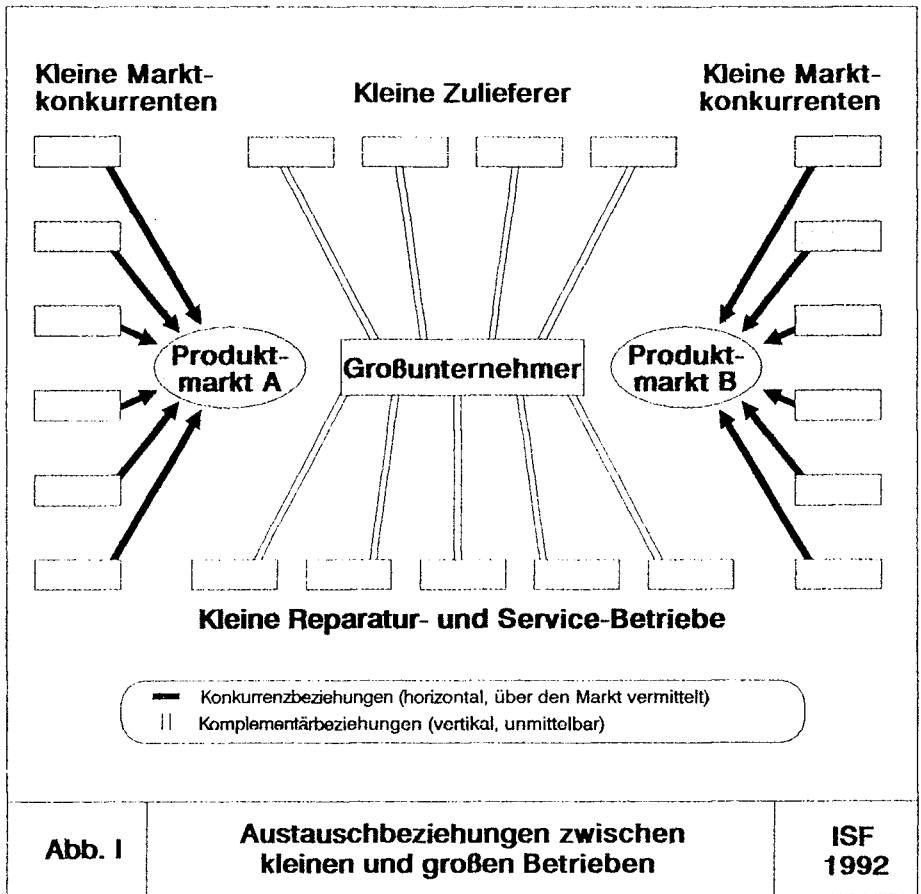
Bei der Konzipierung des vorgestellten Projekts spielte eine maßgebliche Rolle, daß sich als eine entscheidende Ursache fehlender oder wenig ausgeprägter strategischer Handlungsfähigkeit vieler Kleinbetriebe ihre massive Abhängigkeit von Großunternehmen erwiesen hatte (vgl. Mendius u.a. 1987). Zwei charakteristische Konstellationen der Abhängigkeit spielten im kleinbetrieblichen Bereich eine besondere Rolle: zum einen die untergeordnete stark verzerrte Wettbewerbsposition, in der sich Kleinbetriebe befinden, die auf gemeinsamen Produktmärkten mit Großunternehmen konkurrieren, zum anderen die spezifische Situation von Kleinbetrieben, die über enge Austauschbeziehungen stark an Großunternehmen gebunden sind. Bei der zuletzt genannten Konstellation wiederum ließen sich zwei wesentliche Untergruppen unterscheiden: die eine wird gebildet von kleinen Zulieferbetrieben, die den Großunternehmen quasi vorgelagert sind, die andere Gruppe stellen die Betriebe, die den Großunternehmen nachgelagert sind und sich mit dem Vertrieb sowie der Wartung und Reparatur der Produkte der Großunternehmen befassen.

Die weitergehende Untersuchung des Bereichs der Produktmarktkonkurrenz zwischen Klein- und Großbetrieben wurde einstweilen zurückgestellt und nur die (immer noch sehr komplexe) Gruppe kleiner Betriebe einbezogen, die Großunternehmen im angesprochenen Sinne vor- bzw. nachgelagert sind. Dabei ging es um die Analyse der Nachteile, aber auch der (potentiellen) Vorteile, die aus einer derartigen Selbstbindung - prinzipiell steht es dem Kleinbetrieb frei, ob er sich in Austauschbeziehungen mit großen Partnern begeben will - resultieren. Schwerpunktmäßig wurde diesen Fragen im Bereich der Automobilindustrie nachgegangen.

Eingebettet war das Vorhaben in die Debatte um neue Rationalisierungsstrategien, bei denen allgemein davon ausgegangen wird, daß sie sich prototypisch in der Automobilindustrie vorfinden lassen. In der Bundesrepublik wurden diese Strategien meist unter dem Dachbegriff der "systemischen Rationalisierung" gefaßt.¹¹ Neuerdings - ausgelöst durch das Erscheinen einer breit angelegten Untersuchung zu den Zukunftsperspektiven der Automobilindustrie (Womack

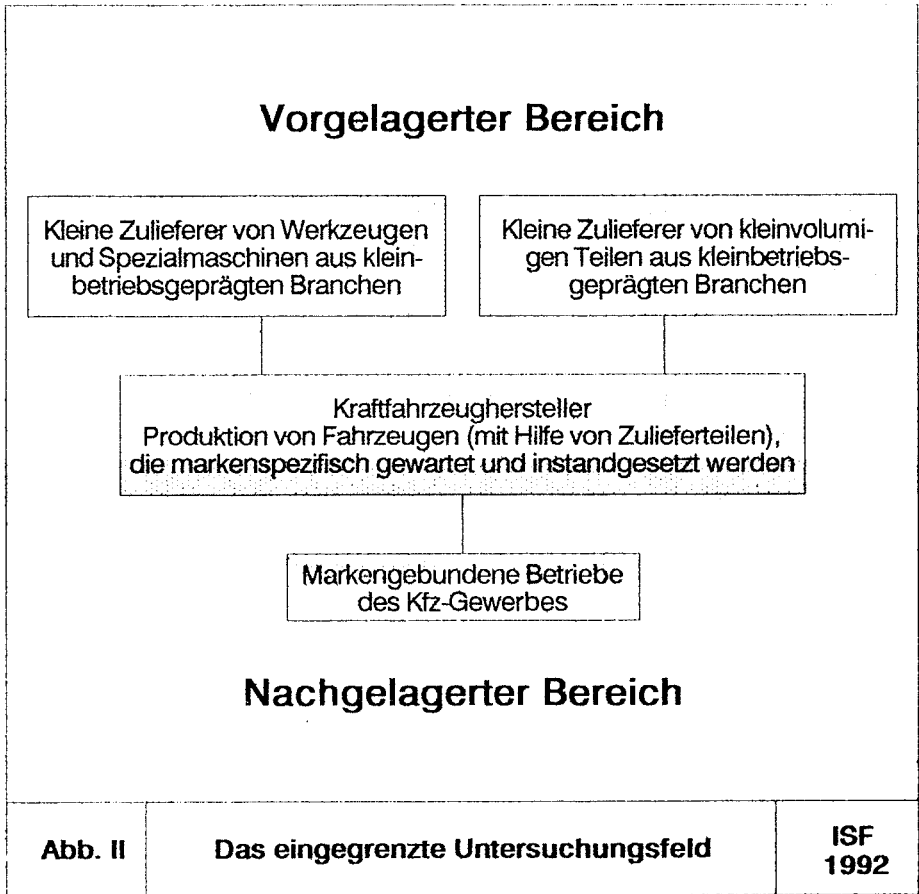
11 Wesentliche Beiträge zu dieser Debatte wurden von einer anderen Forschergruppe am ISF (im Rahmen des Teilprojekt B 3 des erwähnten Sonderforschungsbereichs 333, Bearbeiter Altmann, Bieber, Deiß, Döhl, Sauer) erarbeitet (vgl. u.a. Altmann, Sauer 1989; Bieber, Sauer 1991; Deiß, Döhl 1992).

u.a. 1991) - wird dieser Zusammenhang auch mit ganz außerordentlicher Resonanz unter dem Schlagwort "Lean Production" diskutiert.¹²



12 Auf die Implikationen dieser Konzeption für das Kfz-Handwerk und auf mögliche Ansatzpunkte, die sich daraus für die Branche ergeben, wird unter VIII. näher eingegangen.

Das Projekt stellte also das Wechselspiel zwischen überbetrieblichen Handlungsanforderungen, betrieblichen Handlungsmöglichkeiten und kleinbetrieblichen Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt seines Untersuchungsinteresses und grenzte das Untersuchungsfeld auf Kleinbetriebe ein, die in engen Geschäftsbeziehungen zu Großunternehmen stehen, wobei beispielhaft der Bereich kleinbetrieblicher Automobilzulieferer und das der Automobilproduktion nachgelagerte markengebundene Kfz-Gewerbe ausgewählt wurden.



Forschungsleitend waren dann die Fragen, wie die veränderten/gestiegenen Anforderungen der großbetrieblichen "Verbund"-Partner auf die Handlungspotentiale und Entwicklungsperspektiven der Kleinbetriebe und damit auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten durchschlagen, und wie das Humanisierungsanliegen einer Verbesserung problematischer bzw. einer Stabilisierung erhaltenswerter Arbeitsbedingungen in den betroffenen Kleinbetrieben durch betriebsübergreifende Kooperation unterstützt werden könnte.

Nachhaltig für die Auswahl des Umfeldes der Automobilindustrie sprach auch, daß die Automobilindustrie einerseits schon immer eine relativ zulieferintensive Branche (mit neuerdings sogar noch zunehmendem Anteil des Fremdleistungsbezugs) war sowie die Tatsache, daß ihr mit dem Kfz-Gewerbe eine der wichtigsten Handwerkssparten zugeordnet ist. Da das Kfz-Handwerk darüber hinaus über einen hohen Anteil an berufsfachlich qualifizierten Arbeitskräften verfügt und es - verstärkt in den letzten Jahren - mit der Anforderung konfrontiert ist, sein Qualifikationspotential laufend zu aktualisieren, konnte auch erwartet werden, hier besonders aufschlußreiche Informationen über die Entwicklung und - möglicherweise - die Differenzierung eines berufsfachlichen Marktes zu gewinnen.¹³

Daß die Gesamtbranche Automobil eine besondere wirtschafts- und beschäftigungspolitische Bedeutung hat, kam hinzu. Wie in den Teilberichten an den entsprechenden Stellen belegt ist, wurden mit dieser Festlegung des empirischen Gegenstandsbereichs insgesamt wichtige Bereiche der Wirtschaft einbezogen (allein das in diesem Band behandelte Kfz-Gewerbe beschäftigt über 350.000 Personen). Weil es sich - wie angedeutet - bei der Automobilproduktion und der ihr vor- und nachgelagerten Bereiche um ein Untersuchungsfeld handelt, in dem die neuen Rationalisierungsstrategien prototypisch entwickelt und am weitesten umgesetzt sein dürften, lassen sich aus den vorgestellten Ergebnissen darüber hinaus aber auch Rückschlüsse auf mögliche Entwicklungen in anderen Branchen ziehen, wenn man deren spezifische Rahmenbedingungen und Entwicklungspotentiale berücksichtigt.

13 Durch die engen Beziehungen zu den Großunternehmen der Automobilindustrie - die ihrerseits über gerade zu prototypische betriebsinterne Arbeitsmärkte verfügen - waren auch Aufschlüsse darüber zu erwarten, ob und wie fabrikatsspezifische Interessen die Berufsfachlichkeit der Qualifikationen in den markengebundenen Betrieben des Kfz-Handwerks beeinflussen.

2. Zur Anlage der Untersuchung

Bereits im Sachstandsbericht vom Sommer 1990 wurde ausgeführt, daß eine Analyse der maßgeblichen **wirtschaftlichen Rahmenbedingungen** von erheblicher Bedeutung ist, um zu einer angemessenen Einschätzung der Voraussetzungen zu kommen, die für eine Stärkung betrieblicher Handlungsfähigkeit mit der Zielrichtung der Verbesserung von Arbeitsbedingungen gegeben sein müssen. Darauf aufbauend, können dann Ansatzpunkte für entsprechende Aktivitäten identifiziert werden.

Daher wurde damit begonnen, durch die Zusammenführung und Anpassung verschiedener Quellen eine **Datenbasis von für das Kfz-Gewerbe wichtigen Kennziffern** aufzubauen, die in der Zwischenzeit fortgeschrieben und erweitert wurde. Durch die laufende Eingabe der neuesten verfügbaren Zahlen konnte für eine Reihe von Kennziffern sogar noch der Stand Ende 1991 - teilweise mit vorläufigen Werten - Berücksichtigung finden. Die Einbeziehung eines möglichst aktuellen Standes ist nicht zuletzt deshalb von großer Bedeutung, weil sich durch den Beitritt der neuen Bundesländer auch für die alten Länder ganz massive Verschiebungen ergeben haben, die z.T. erst 1991 voll zur Wirkung kamen.¹⁴ Die Ergebnisse dieser Arbeiten sind im Kapitel II dieses Bandes dokumentiert.

Eine wichtige Entscheidung für die weiteren empirischen Arbeiten war die **Auswahl der einzubeziehenden Markennetze**. Angesichts der Zahl der Markennetze war von Anfang an klar, daß eine Eingrenzung erfolgen mußte (1991 erreichten auf dem Markt für Pkw und Kombis in den alten Bundesländern 16 Marken einen Marktanteil von 1 % und mehr,¹⁵ darunter sechs deutsche Hersteller und zehn Importeure). Ursprünglich war die Einbeziehung von zwei bis drei Markennetzen vorgesehen. Unsere Recherchen bestätigten jedoch nicht nur, daß von den Vertriebsstrategien der Hersteller und Importeure außerordentlich wichtige Folgewirkungen auf die Handlungssituation der Kfz-Betriebe und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten ausgehen, sondern sie zeigten auch, daß - bei allen Gemeinsamkeiten - doch eine erhebliche Varianz bei diesen Konzepten festzustellen ist. Daher wurde entschieden, wesentlich breiter einzusteigen, um die Vielfalt besser abbilden zu können. In der Folge wurden

14 Daten über die neuen Bundesländer selbst stehen bislang nur in geringem Umfang zur Verfügung - es ist vorgesehen, im Rahmen der geplanten Studie zum Kfz-Gewerbe im Beitrittsgebiet dazu intensiver zu recherchieren und auch eigene Repräsentativdaten zu erheben.

15 Ein Marktanteil von 1 % entsprach im Jahre 1991 der Neuzulassung von ca. 34.000 Fahrzeugen.

Gespräche bei **sieben Vertriebs- bzw. Kundendienstabteilungen** geführt (vier deutsche, drei ausländische).

Komplementär zu diesen Gesprächen fanden Gespräche mit den Vertretern der entsprechenden **Händlerverbände bzw. Fabrikatsvereinigungen** statt. Bei einer ausländischen Marke kam der Besuch beim Händlerverband nicht zustande, so daß insgesamt sechs Händlervertretungen einbezogen werden konnten.

Neben mehreren kürzeren **Betriebsbegehungen** wurden **drei intensive Fallstudien** durchgeführt, bei denen jeweils mit den wichtigen Führungskräften sowie mit der Mehrzahl der Belegschaftsmitglieder Interviews durchgeführt wurden. Daneben gab es zahlreiche Expertengespräche mit **Verbandsvertretern (ZDK, IG-Metall)** und den **Chefredaktionen einschlägiger Fachzeitschriften**. Weiter konnten eine Reihe von Einzelgesprächen und Gruppendiskussionen mit Arbeitnehmern aus dem Kfz-Gewerbe organisiert werden. Außerdem wurden einschlägige Tagungen und Seminare besucht.

Wie vorgesehen, wurden auch für den Bereich des Kfz-Handwerks, der gegenüber dem Zulieferbereich innerhalb des Gesamtprojekts zeitlich etwas versetzt angelaufen ist, schon während der Projektlaufzeit Ergebnisse veröffentlicht und auf einschlägigen Veranstaltungen zur Diskussion gestellt. So fand eine Projektpräsentation verbunden mit einer Diskussionsveranstaltung an einer Fachschule des Kfz-Gewerbes statt. Weiter wurde das Vorhaben mit Referaten und Diskussionen auf Veranstaltungen einer Innovationsberatungsstelle und bei Veranstaltungen der zuständigen Gewerkschaft vorgestellt.

Soweit die empirischen Arbeiten im Bereich des Kfz-Handwerks noch nicht abgeschlossen waren, als die Folgen des Beitritts der fünf neuen Bundesländer für die Automobilindustrie insgesamt und damit auch für die Branche Kfz-Handwerk erkennbar wurden, wurde bei den noch anstehenden Recherchen versucht, die sich daraus ergebenden Konsequenzen mitzuverfolgen, zumal sehr schnell deutlich wurde, daß die enormen Veränderungen, die sich im Kfz-Gewerbe der neuen Länder abspielen, zweifellos Rückwirkungen von erheblicher Tragweite auf die Branche insgesamt haben werden.¹⁶

16 Da es im Rahmen des auslaufenden Projektes aber ganz ausgeschlossen war, dem auch nur ansatzweise Rechnung zu tragen, wurden mit dem Auftraggeber Gespräche darüber geführt, wie diese wichtige Thematik angemessen bearbeitet werden kann. Zunächst wurde ein Aufstockungsantrag zum laufenden Projekt ins Auge gefaßt. Der Projektträger erachtete es aber schließlich als sinnvoller, dieser Thematik in einem getrennt zu beantragenden Vorhaben nachzugehen. Ende 1991 wurde in Zusammenarbeit mit dem Landesverband Sachsen des Kfz-Gewerbes und dem Institut für Wirtschafts- und Sozialforschung e.V. Chemnitz (WISOC) ein entsprechender Verbundantrag beim Projektträger AUT vorgelegt.

3. Ein knapper Inhaltsüberblick

Das folgende **Kapitel II** liefert - quasi als Hintergrundinformation für die anschließenden Berichtsteile - zunächst einen Überblick über Rahmendaten, die für die Entwicklung des Kfz-Gewerbes von Bedeutung sind. Dabei geht es zunächst um die quantitativen und qualitativen Veränderungen des Automobilabsatzes in der Bundesrepublik, während dann auf die Entwicklung der Zahl der Betriebe, der Umsätze und der Beschäftigtenstrukturen eingegangen wird. Dabei werden auch die Entwicklungen in den einzelnen Markennetzen miteinander verglichen.

Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchungen im Rahmen des Projektes werden in den **Kapiteln III bis VI** dargestellt. **Kapitel III** befaßt sich zunächst mit der Darstellung des für die Bundesrepublik charakteristischen selektiven Vertriebssystems, dann werden - jeweils unter der Perspektive der Auswirkungen auf die Kfz-Betriebe und ihre Beschäftigten - die charakteristischen Momente der Einbeziehung des Netzes von Markenbetrieben in die unternehmerischen Gesamtkonzeptionen der Automobilhersteller herausgearbeitet und wichtige Unterschiede in den Konzeptionen einzelner Marken dargestellt.

Mit den Arbeitsbedingungen, der Problematik der Arbeitswerte und der Arbeitszeit befaßt sich das **Kapitel IV**. Hier wird zunächst die Entwicklung der Arbeitsbedingungen in den letzten Jahren skizziert und wesentliche Belastungsverschiebungen und ihre Folgen beschrieben (1.-3.). Breiteren Raum nimmt dann die Auseinandersetzung mit der in diesem Zusammenhang sehr wichtigen Verwendung der von den Automobilherstellern festgelegten Arbeitswerte in den Kfz-Betrieben ein (4.). Nach einer Darstellung der unterschiedlichen Funktionen, die die Anwendung dieser Arbeitswerte haben kann, werden die daraus resultierenden Konflikte beschrieben und Ansatzpunkte zu ihrer Lösung diskutiert. In den sich anschließenden Passagen wird dann auf die Rolle der individuellen Arbeitszeiten und der Betriebsöffnungszeiten für die Arbeitsbedingungen eingegangen (5.).

Gegenstand des **Kapitels V** sind die Veränderungen der Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten des Kfz-Gewerbes und die darauf bezogenen hauptsächlich von den Automobilherstellern angebotenen Qualifizierungsangebote. Unter dem Blickwinkel darin liegender Entwicklungsschancen aber auch eventueller Probleme, wird dann genauer auf die mögliche Bedeutung des Einsatzes von Expertensystemen für die Branche eingegangen und die Konzeption einer zusätzlichen Qualifikationsstufe im gewerblichen Bereich dargestellt.

Im **Kapitel VI** geht es dann unter Rekurs auf die in den vorausgegangenen Kapiteln referierten Befunde um die Frage, wie sich im Kfz-Gewerbe künftig durch eine Verbesserung der Arbeitsmarktposition eine qualitativ angemessene Versorgung mit Arbeitskräften gewährleisten läßt und wie gleichzeitig auf der anderen Seite die bedrohliche Abwanderung von Fachkräften aus der Branche gebremst werden kann.

Das **Kapitel VII** befaßt sich dann mit den Möglichkeiten betriebsübergreifender Kooperation. Dabei wird eingangs die Frage gestellt, inwieweit sich in dieser Beziehung die Situation zwischen dem Kfz-Gewerbe und den kleinen Automobilzulieferern (mit letzteren befassen sich die Teilberichte I und II) bezüglich horizontaler und vertikaler überbetrieblicher Kooperationsmöglichkeiten unterscheidet und worin die Ursachen dafür zu sehen sind. Unter 2. werden dann die bestehenden markenübergreifenden Kooperationsformen im Kfz-Gewerbe beschrieben und in ihrer Bedeutung für betriebsübergreifende Kooperation eingeschätzt, unter 3. folgt die Auseinandersetzung mit den markenbezogenen Organisationsformen, ehe (4.) auf die Perspektiven betriebsübergreifender Kooperation eingegangen wird.

Das **Schlußkapitel (VIII.)** unternimmt den Versuch, das Kfz-Gewerbe im Zusammenhang der tiefgreifenden Veränderungen im Bereich der Automobilproduktion zu verorten, die unter dem Schlagwort "Lean Production" oder "schlanke Produktion" derzeit intensiv und häufig kontrovers diskutiert werden. **Argumentiert wird, daß von diesen Neustrukturierungen auch das Kfz-Gewerbe und seine Beschäftigten nachhaltig betroffen sind.** Herausgearbeitet wird aber auch, daß eine bessere Einbeziehung der markengebundenen Kfz-Betriebe und die Erschließung der Kompetenzen ihrer Beschäftigten durchaus einen wichtigen Beitrag leisten könnten, um auf verschiedenen Feldern Verbesserungen zu erreichen. Solche Verbesserungen könnten sich dann nicht nur vorteilhaft für die Markenbetriebe und ihre Arbeitskräfte, sondern letztlich auch positiv für die Wettbewerbsposition der Hersteller auswirken.

II. Entwicklung von für das Kfz-Gewerbe wichtigen Rahmendaten

1. Einführung

Die wirtschaftliche Situation der Betriebe des Kfz-Gewerbes als der Automobilproduktion vertikal nachgelagerter Vertriebs- und Servicebereich wird in erheblichem Umfang von denselben wirtschaftlichen Rahmendaten bestimmt, die auch für die Lage der Automobilhersteller maßgeblich sind. Wichtige Unterschiede ergeben sich aber zum einen daraus, daß für das Kfz-Gewerbe praktisch nur die Nachfrageentwicklung auf dem Binnenmarkt von Bedeutung ist, während eigentlich alle Automobilhersteller in erheblichem Umfang auf internationalen Märkten tätig sind (bei den deutschen Herstellern liegt der Exportanteil durchweg bei 50 % oder höher). Daher können sich bei national versetzten Konjunkturzyklen erhebliche Unterschiede ergeben: So ist seit der Öffnung der innerdeutschen Grenzen der Inlandsabsatz an Neufahrzeugen und damit der Umsatz des Kfz-Gewerbes im Verhältnis viel stärker gestiegen als der Gesamtumsatz der deutschen Automobilproduzenten, da diese gleichzeitig auf vielen Auslandsmärkten erhebliche Einbrüche hinnehmen mußten. Hinzu kommt, daß das Werkstattgeschäft nicht starr mit den Neuzulassungen verknüpft ist. Auf tatsächliche oder antizipierte Einkommenseinbußen reagieren Verbraucher oft mit dem Hinauszögern von Wartungs- und Reparaturarbeiten bzw. mit der Verlagerung solcher Aufgaben in den Bereich von Schwarzarbeit und "Do-it-Yourself".

In quantitativer Hinsicht bildet also die Zahl der im Inland zugelassenen Neufahrzeuge die Basis für den Handelsumsatz,¹⁷ während der Werkstattumsatz vom Gesamtbestand an Kraftfahrzeugen abhängt.¹⁸ Begründet liegt dieser Zusammenhang im Charakter der Austauschbeziehung zwischen den Großunternehmen, die die Automobilproduktion betreiben und den Kleinbetrieben, die als nachgelagerte Servicebetriebe die Wartung und den Verkauf der

17 Auch diese zutreffende Generalaussage ist im Detail wiederum zu modifizieren. Zum einen vertreiben viele Automobilhersteller (zum großen Bedauern des Kfz-Gewerbes) auch Fahrzeuge direkt, vor allem in Form der sogenannten Jahreswagen an ihre eigenen Beschäftigten, aber auch das "Großkundengeschäft" (z.B. mit Behörden, der Bundeswehr, großen Unternehmen und den Autoverleihfirmen) wird häufig unter Umgehung des Kfz-Gewerbes abgewickelt.

18 Hier gilt, daß Fahrzeuge mit zunehmendem Alter sukzessive aus dem Betreuungsbereich des Kfz-Gewerbes (auch wiederum zugunsten von Schwarzarbeit, Do-it-Yourself usw.) herauslaufen, so daß die Branche von einem möglichst "jungen" Gesamtbestand nicht nur über das damit verbundene höhere Neuwagengeschäft sondern auch auf Grund dieses Zusammenhangs profitiert.

jeweiligen Produkte übernehmen. Systematisch handelt es sich dabei um eine vertikale Beziehung zwischen den Partnern (vgl. Mendius u.a. 1988, S. 6ff.).

Bevor auf die ökonomische und Beschäftigungsentwicklung im Kfz-Gewerbe selbst eingegangen wird, sollen jetzt einige dieses Gewerbe beeinflussende Entwicklungslinien der Automobilproduktion dargestellt werden. Einbezogen in die Betrachtung der Bestands- und Neuzulassungszahlen sind dabei auch ausländische Marken, die mit einem Marktanteil von über 30 % in der Bundesrepublik im Kfz-Gewerbe eine wichtige Rolle spielen. Die quantitativen Entwicklungen der letzten drei Jahre im Automobilssektor sind ohne die Beachtung der Konsequenzen, die sich aus den politischen Veränderungen in Osteuropa am Ende der 80er Jahre ergeben haben, nicht zu erklären. Daraus resultieren ebenfalls indirekte Auswirkungen auf das Kfz-Gewerbe. Neben den quantitativen Veränderungen des Automobilabsatzes spielen qualitative Aspekte der Veränderung der Automobile selbst eine wichtige Rolle. Mit wachsender Ausstattungsvielfalt, zunehmender technischer Komplexität und dem ungebrochenen Trend zu größeren, vor allem aber leistungsstärkeren Fahrzeugen verändert sich das Produkt in verschiedener Hinsicht technisch und die durchschnittlichen Preise steigen. Das Kfz-Gewerbe profitiert von diesen Veränderungen durch höhere Umsatzzahlen, sieht sich aber auch sich wandelnden Anforderungen bezüglich neuer Produktkomponenten gegenüber.

Wichtige Informationen zur Beurteilung der Entwicklung im Kfz-Gewerbe liefern die Trends bei der Zahl der Betriebe und der Beschäftigten sowie beim Umsatz. Differenziertere Aussagen erfordern eine Unterscheidung zwischen den einzelnen Markennetzen. Dabei sollen drei Gruppen betrachtet werden, die deutschen, die übrigen europäischen und die japanischen Hersteller. Einige Informationen beziehen sich auch auf die markenfreien Betriebe, wegen ihrer zentralen Bedeutung für das Kfz-Gewerbe stehen jedoch die markengebundenen Betriebe im Mittelpunkt .

2. Quantitative Entwicklungen der Automobilproduktion und des Absatzes

Betrachtet man die siebziger und achtziger Jahre insgesamt, so war das Jahr 1987 das erfolgreichste aus Sicht der Automobilunternehmen.

In der Folge rechneten noch 1988 Prognosen mit einer deutlichen Abschwächung bis 1990 und einem darauf folgenden leichten Anstieg bis 1995 (vgl. Andersen 1988, S. 5). Wegen eines erwarteten rückläufigen Ersatzbedarfs wurden die Zuwachsraten der Pkw-Zulassungen für 1990 auf 2,55 Mio. Einheiten beziffert, bei einer Ausweitung des Bestands auf 30,3 Mio. (vgl. Hild 1989, S. 26). Tatsächlich verharrte die Produktionsleistung auf hohem Niveau, da nach dem Spitzenergebnis 1987 (4,634 Mio. Einheiten) 1988 dieser Wert annähernd erreicht wurde (4,625 Mio. Einheiten). Ein neuer Produktionsrekord wurde schließlich 1989 erreicht (4,851 Mio. Einheiten), wobei dieser Boom "eindeutig exportorientiert" (ebd., S. 22f.) war. Erstmals 1985 wurde die 60 %-Marke hinsichtlich des Exportanteils der deutschen Automobilproduktion überschritten (61,8 %), um dann wieder etwas abzufallen und 1989 diesen Wert erneut fast zu erreichen (59,7 %). Entsprechend der Entwicklung der Produktion entwickelte sich die Zahl der Neuzulassungen von Pkw (plus Kombis) im Inland. Während die Neuzulassungen in der ersten Hälfte der 80er Jahre stagnierten (von 1980 2,4 auf 1985 2,3 Mio. Einheiten), erfolgte im Rekordjahr 1987 ein Sprung auf 2,9 Mio. Einheiten. In den beiden Folgejahren stabilisierten sich diese Zahlen auf hohem Niveau (1988 und 1989 jeweils etwa 2,8 Mio. Einheiten).

Betrachtet man die Entwicklung der Zulassungszahlen differenziert nach Marken bzw. nach Gruppen von Herstellern (ausgewählte deutsche, europäische und japanische Marken), so zeigen sich für die vergangenen zwei Jahrzehnte sehr unterschiedliche Entwicklungen.¹⁹

19 Die in den folgenden Tabellen und Abbildungen verwendeten Daten stammen aus verschiedenen Jahrgängen der Jahresberichte des ZDK und des VDA sowie aus verschiedenen Ausgaben von "Autohaus" und "Promotor", genaue bibliographische Angaben finden sich im Literaturverzeichnis.

**Tabelle 1: Jährliche Zulassungen wichtiger Hersteller
(alte Bundesländer)**

Jahr (zum 31.12)	86	87	88	89	90	91
BMW	144.262	148.922	180.644	190.730	190.665	222.266
Daimler-Benz	273.528	289.399	278.830	255.636	256.780	281.549
Ford	218.719	284.531	272.147	277.388	292.394	352.218
Opel	322.210	404.876	378.830	404.254	455.590	586.009
VAG (VW+Audi)	679.978	861.746	810.032	777.125	777.069	891.132
Citroen	37.038	43.392	38.077	40.396	46.545	45.702
Renault	74.099	86.424	74.332	91.597	100.375	147.551
Fiat	102.490	126.521	116.511	115.810	124.528	130.724
Honda	37.332	41.515	43.418	45.549	54.340	56.571
Mazda	66.863	90.969	91.508	91.045	100.542	97.265
Toyota	61.182	93.348	85.289	81.448	94.758	88.463
Nissan	63.253	85.540	81.733	75.503	78.168	118.548

Quelle: ZDK-Jahresberichte, Autohaus 4/92 ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992

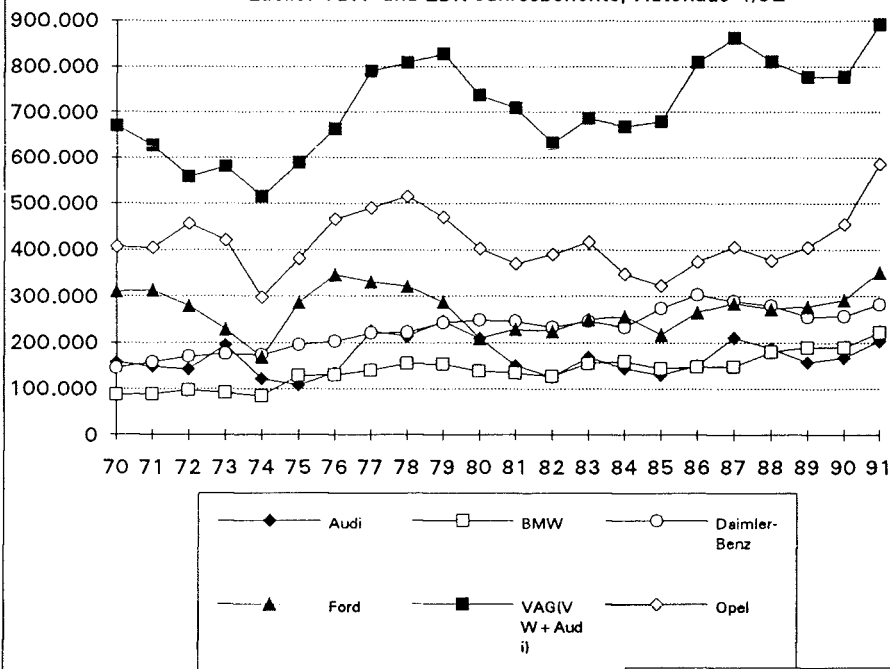
Bei den deutschen Volumenherstellern setzte sich eine - schon bei einer Untersuchung Mitte der siebziger Jahre konstatierte Aufspaltung in zwei Gruppen²⁰ fort - und zwar in diejenigen Hersteller, die sich veränderter Nachfrage im Konjunkturverlauf relativ umfassend anpaßten, bzw. anpassen mußten (Opel, Ford, VW, Audi) auf der einen Seite und diejenigen Automobilproduzenten, die einen relativ kontinuierlichen Wachstumspfad beschritten (Mercedes Benz, BMW) auf der anderen Seite (vgl. Abb. 1, S. 21).

Ähnlich wechselhaft wie bei den deutschen "Anpassungsunternehmen" verlief die Entwicklung der Zulassungen in der Bundesrepublik bei den Herstellern aus dem europäischen Ausland (hier verdeutlicht am Beispiel von Fiat, Citroen und Renault) (vgl. Abb. 2, S. 22).

²⁰ Vgl. Mendius, Sengenberger 1976. Dort wurde anhand der Strategien der Reaktion auf Veränderungen der Nachfrage zwischen "Anpassungsunternehmen" und "Stabilisierungsunternehmen" unterschieden, wobei sich letztere u.a. dadurch auszeichnen, daß sie zur Stabilisierung der Beschäftigung darauf verzichten auf jede zusätzliche Nachfrage mit Kapazitätsausweitung zu reagieren. Interessant ist, daß sich offensichtlich nicht nur diese Verhaltensoptionen nach wie vor feststellen lassen, sondern daß es auch immer noch die gleichen Unternehmen sind, die diesen Konzepten zuzurechnen sind, und zwar obwohl es im Anschluß an den Einbruch 1974/75 Aussagen von maßgeblichen Vertretern des Managements von "Anpassungsunternehmen" gab, künftig stärker auf eine Stabilisierungsstrategie zu setzen und eine "Personalpolitik der mittleren Linie" zu fahren (Posth 1980).

Abb. 1: Zulassungszahlen wichtiger deutscher Hersteller
(alte Bundesländer)

Quelle: VDA- und ZDK-Jahresberichte; Autohaus 4/92



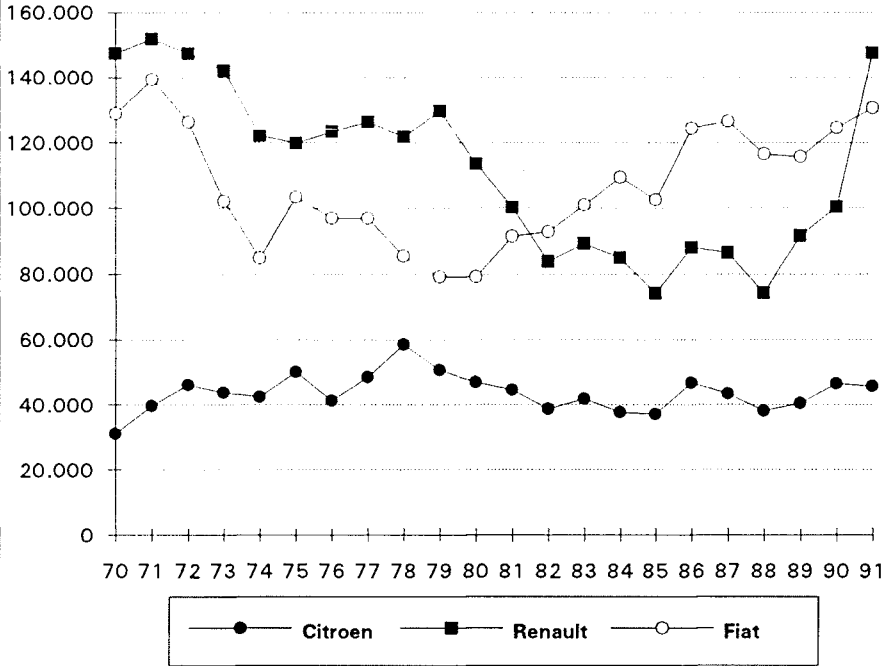
ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992

Die Werte für japanische Hersteller dagegen (Honda, Mazda, Toyota, Nissan), die erst ab Beginn der siebziger Jahre in größerem Umfang auf dem deutschen Markt auftraten, zeigen seitdem insgesamt einen - zwar von gewissen Schwankungen überlagerten - Trend zu starkem Wachstum (vgl. Abb. 3, S. 23).

Aggregiert man die Zulassungszahlen für die genannten Gruppen, so zeigt sich, daß bei den deutschen Herstellern per saldo die Wachstumseffekte dominierten, wobei allerdings das Zulassungsniveau von 1977/78 erst 1987 wieder erreicht wurde. Die Zulassungen der einbezogenen Hersteller aus dem europäischen Ausland stagnierten im wesentlichen und die der Japaner stiegen (im Aggregat noch stetiger) an (vgl. Abb. 4, S. 24).

Abb. 2: Zulassungszahlen wichtiger europäischer Hersteller (alte Bundesländer)

Quelle: VDA- und ZDK-Jahresberichte; Autohaus 4/92



ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992

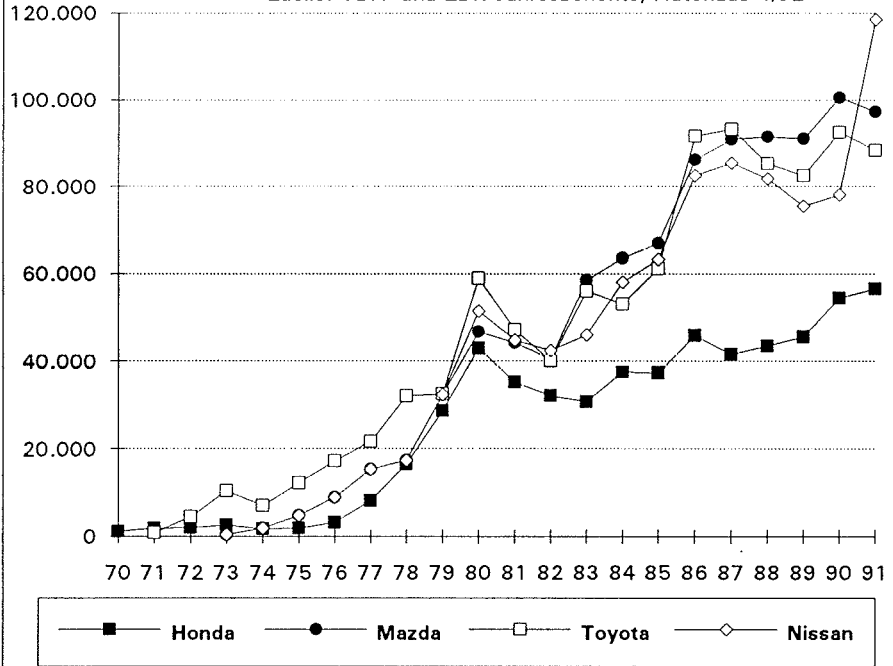
Völlig unvorhergesehen kam es im Verlauf des Jahres 1989 aufgrund des politischen Zusammenbruchs der Staaten des Warschauer Pakts zu einer Öffnung der Märkte in Osteuropa. Am nachhaltigsten wirkten sich diese politischen Veränderungen in der DDR aus, deren Staatsgebiet nur 11 Monate nach Öffnung der Grenzen mit der BRD vereinigt wurde. Aus Sicht der weltweit operierenden Automobilkonzerne stellten und stellen sich diese Entwicklungen als "große Wachstumschancen" dar, die mit "außerordentlichen Herausforderungen" (Beschaffung aktuell 1991, S. 32) verbunden sind. Um dieses Wachstumspotential zu verdeutlichen, zieht Eaton²¹ folgenden Vergleich: "In den

21 Robert J. Eaton war Präsident bei General Motors Europe und ist zukünftiger Chairman bei Chrysler.

Vereinigten Staaten zum Beispiel kommt auf 1,8 Personen 1 Automobil, in Spanien sind es vergleichsweise 3,9 Personen auf 1 Fahrzeug, in Ungarn 6,4 Personen pro Fahrzeug und in Polen kommen gar 9,6 Personen auf 1 Automobil" (ebd.). Ganz eindeutig werden die zukünftigen Wachstumsmärkte für den Weltautomobilabsatz in Osteuropa gesehen. Selbst für Länder mit einem niedrigen Bruttosozialprodukt pro Kopf wie die (ehemalige) Sowjetunion und Rumänien wird mit einer Verdopplung des Automobilbestandes in den nächsten Jahren gerechnet (vgl. Wylie 1991, S. 5).

Abb. 3: Zulassungszahlen wichtiger japanischer Hersteller (alte Bundesländer)

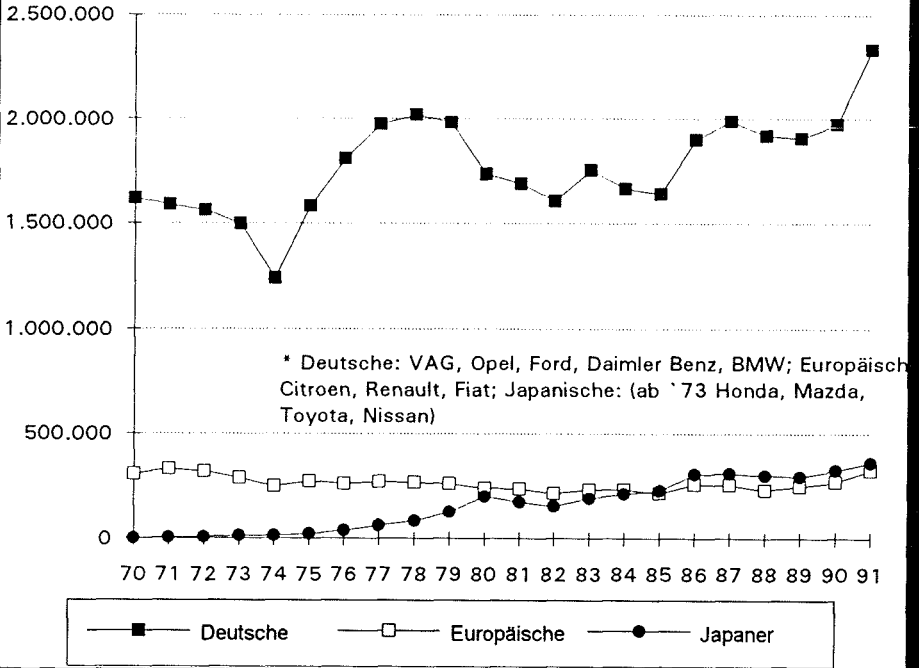
Quelle: VDA- und ZDK-Jahresberichte; Autohaus 4/92



ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992

Abb. 4: Zulassungszahlen wichtiger deutscher, europäischer und japanischer Hersteller* (alte Bundesländer)

Quelle: VDA- und ZDK-Jahresberichte; Autohaus 4/92



ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992

Durch die besondere Situation im wiedervereinigten Deutschland konnte eine erste "Nachholbedarfswelle" dort vergleichsweise am schnellsten befriedigt werden. Entgegen den Prognosen vor dem Fall der Mauer erhöhte sich 1990 die Kfz-Produktion in Deutschland auf das neue Rekordniveau von 4,976 Mio. Einheiten, die Pkw-Neuzulassungen (incl. Kombis) überschritten erstmals die Grenze von 3 Mio. Einheiten (vgl. VDA 1991)²². Bei einer Abnahme der Produktion in der Ex-DDR um 30 % auf 187.000 Fahrzeuge wurden 1990 gleich-

22 Bis einschließlich 1990 beziehen sich die Zahlen wegen des noch im Aufbau befindlichen statistischen Berichtssystem in den neuen Bundesländern auf das Gebiet der Bundesrepublik nach dem Gebietsstand vor dem 3. Oktober 1990 (vgl. VDA 1991, S. 3).

zeitig 200.000 neue Fahrzeuge in die neuen Bundesländer geliefert, davon 72.000 aus Automobilwerken in den alten Bundesländern (vgl. Automobilproduktion 1991, S. 18). Wichtiger noch für den Gesamtabsatz war allerdings wohl der Verkauf von etwa 850.000 Gebrauchtwagen in die neuen Bundesländer, da durch diesen Abfluß die Nachfrage nach Neuwagen in den alten Bundesländern außergewöhnlich stieg (vgl. Shell 1991, S. 7). Dieser Trend setzte sich 1991 fort, als erstmals über 5 Millionen Kraftfahrzeuge produziert wurden. Entsprechend erhöhte sich die Zahl der neu zugelassenen Pkw und Kombi auf fast 4,5 Mio. Einheiten. Damit steigerte sich diese Zahl in den alten Bundesländern gegenüber 1990 um fast 13 % auf mehr als 3,4 Mio. Getragen wurde der Absatzboom jedoch vor allem durch die Entwicklungen in den neuen Bundesländern, wo sich die Neuzulassungen um fast 160 % auf mehr als 730.000 Einheiten ausweiteten.

Dabei ergeben sich deutliche Unterschiede zwischen den deutschen und den ausländischen Herstellern hinsichtlich ihres Absatzes in den neuen und den alten Bundesländern. In der alten Bundesrepublik partizipierten die deutschen wie die ausländischen Hersteller in gleichem Maße, da beide Gruppen mit einem Plus von 13 % an den steigenden Zulassungszahlen im Bereich der Pkw und Kombis beteiligt waren. Dagegen steigerten die ausländischen Marken in den neuen Bundesländern ihre Neuzulassungen um 278 %, wodurch sie einen Marktanteil von 53 % erreichten, gegenüber nur gut 30 % in den alten Ländern (vgl. Autohaus 4/1992, S. 20). Auffällig war außerdem, daß die japanischen Marken mit Ausnahme von Nissan an dem Neuzulassungsboom nur unterdurchschnittlich partizipierten (Honda) oder sogar Rückgänge hinnehmen mußten (Mazda, Toyota, Mitsubishi). Kommentiert wird dies als Ergebnis mangelnder Lieferfähigkeit, was sich v.a. gegen Ende des Jahres deutlich zeigte: "Während Mazda, Toyota und Mitsubishi wahrhaft die letzten Lagerautos zusammenkratzen mußten, um dennoch im Dezember weit unter Jahresniveau zu rangieren, konnte Nissan dank guter Belieferung aus dem Werk im britischen Sunderland die Kundenwünsche (fast) ausnahmslos befriedigen" (Dohrmann 1992; S. 14).

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung wird verständlich, warum in allen Schätzungen hinsichtlich künftiger Marktentwicklungen dem Geschehen in den neuen Bundesländern besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Für die nächsten Jahre werden dort weiter günstige Prognosen für den Absatz gestellt, weil man mittelfristig von einer Angleichung an das westliche Konsumniveau ausgeht. Träfen diese Vorhersagen zu, wäre in der Tat noch eine große Lücke zwischen den alten Bundesländern mit etwa 46 Neuzulassungen pro 1000 Ein-

wohner (1989) und den Ausgangsverhältnissen in der ehemaligen DDR mit 10,1 pro 1000 Einwohner (1988) zu schließen (vgl. Voß 1990, S. 13). Bis 1995, so die Vermutungen von Experten, werden in den neuen Bundesländern pro Jahr zwischen 400.000 und 500.000 neue Autos verkauft, bis zum Jahr 2000 etwa 700.000 (vgl. ebd.; Wylie 1991, S. 7).

Zwar waren bei den anderen europäischen Herstellern in den 80er Jahren ebenfalls Produktionszuwächse zu verzeichnen. Diese Phase dauerte jedoch nur bis Ende der 80er Jahre und wurde im Gegensatz zu Deutschland von keiner "Sonderkonjunktur" verlängert. Dies läßt sich daran ablesen, daß, mit Ausnahme von Spanien²³, wo bis 1990 steigende Produktionszahlen zu verzeichnen waren, im westeuropäischen Ausland die Produktion sank. In Frankreich, Italien und Großbritannien verringerte sich die Kfz-Produktion in einer Größenordnung zwischen etwa 3,7 % und 4,5 % 1990 im Vergleich zu 1989, wobei dort wie in Deutschland 1989 die höchsten Produktionsergebnisse des Jahrzehnts erzielt wurden. Bereits 1987 war der Höhepunkt der Automobilproduktion in Schweden überschritten, da sich im Vergleich 1990 der Ausstoß um mehr als 18 % verringerte. Starke Einbußen mußten auch die US-amerikanischen Hersteller hinnehmen, deren Produktionsergebnisse sich zwischen 1988 und 1990 um mehr als 13 % reduzierten. Dagegen konnten im gleichen Zeitraum die japanischen Automobilhersteller ihre Produktion um mehr als 6 % erhöhen (vgl. VDA 1991). Diese Tendenzen hielten 1991 an, mit Rückgängen europäischer Kfz-Produzenten (Pkw, Kombis, Nfz) um -6 %, amerikanischer um -10 % und japanischer um -2 %. Von den größeren Automobilproduzenten steigerten ihre Produktion lediglich die südkoreanischen (+13 %) und lateinamerikanischen (+12 %) (vgl. Autohaus 4/1992, S. 18).

Besonders für wichtige europäische Hersteller (Italien, Großbritannien, Frankreich, Deutschland) ist es bedeutsam, wie sich neben den Inlandsmärkten die Absatzzahlen auf den anderen nationalen Märkten in Europa entwickeln, da zwischen 1985 und 1990 jeweils 30-45 % der Produktion ins europäische Ausland exportiert wurde (vgl. VDA 1991, S. 23). Betrachtet man diesen Aspekt, werden die Effekte der deutschen "Sonderkonjunktur" in den Jahren 1989/1990 besonders sichtbar. In diesem Zeitraum exportierten die deutschen Hersteller etwa 4,5 % weniger Fahrzeuge, so daß sich die Exportquote von fast 60 % 1989 auf 55,6 % 1990 verringerte. Umgekehrt profitierten die

23 Hier ist zu berücksichtigen, daß ein Großteil der spanischen Fertigung aus Fahrzeugen deutscher Hersteller besteht, bzw. von Unternehmen produziert wird, die von einem großen deutschen Hersteller übernommen wurden und in der Folge ihren Marktanteil in der Bundesrepublik stark steigern konnten.

europäischen Hersteller von der Vereinigung beider deutscher Staaten, was sich zunächst an der Entwicklung der Exporte ablesen läßt. Im Gegensatz zur Produktionsentwicklung verringerte sich der französische Export nur um 0,7 %, der italienische nahm um 6,4 % zu, spanische Autohersteller erhöhten ihren Export um 13,3 % und die Ausfuhr aus Großbritannien erhöhte sich um 18,3 %. Eindeutig getragen wurde diese Entwicklung durch überproportional hohe Exportsteigerungen zwischen 1989 und 1990 nach Deutschland, wobei aus Frankreich und Italien jeweils über 50 % mehr Autos importiert wurden, aus Großbritannien 34 % sowie mit der höchsten Rate aus Spanien über 86 %. Vergleichsweise eher bescheiden fiel die Importsteigerung aus Japan mit 9 % aus, wenngleich von dort absolut gesehen mit über 450.000 Kfz auch 1990 die meisten Fahrzeuge nach Deutschland eingeführt wurden (vgl. ebd., S. 400f.).

Wie die vorläufigen Zahlen für das Jahr 1991 zeigen, verschärften sich diese Tendenzen nochmals. Weiter rückläufig war der Kfz-Export der deutschen Hersteller, der sich gegenüber 1990 um 15 % verringerte. Dadurch fiel die Exportquote um fast 10 % auf knapp 47 % und erreichte den niedrigsten Stand der letzten 30 Jahre (vgl. Autohaus 4/1992, S. 20, VDA div. Jahrgänge).

3. Strukturelle Veränderungen des Automobilabsatzes

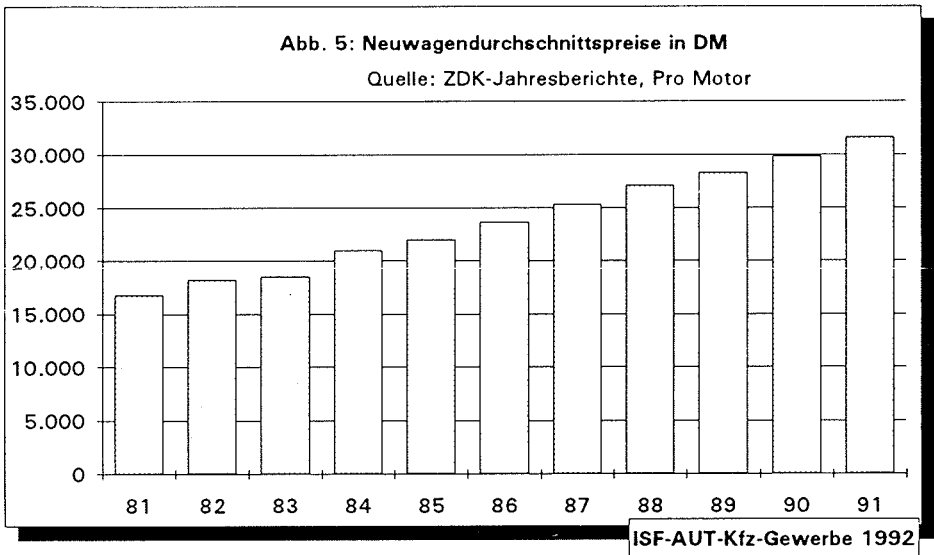
Neben diesen Entwicklungen bei den Stückzahlen bilden Veränderungen beim "Product-Mix" wichtige Rahmenbedingungen für das Kfz-Gewerbe, d.h. Verschiebungen bei der Zusammensetzung der verkauften Autos nach Größe und Ausstattung. Für die Bundesrepublik ist dabei eindeutig ein Trend zu hubraumstärkeren und teureren Autos erkennbar. Betrachtet man die Neuzulassungen von Pkw und Kombis, ist während der 80er Jahre insbesondere die Verschiebung der Neuzulassungsanteile von Fahrzeugen bis 1,5l Hubraum hin zu Fahrzeugen zwischen 1,5 und 2l auffällig. Während 1980 in die erste Kategorie noch etwa 46 % aller Neuzulassungen fielen, verringerte sich diese Quote 1985 auf etwa 32 % und bis 1990 weiter auf ca. 28 %. Gleichzeitig stieg der Anteil der Neuzulassungen in der Klasse 1,5 bis 2l von etwa 38 % 1980 auf ca. 52 % 1985 und schließlich knapp 57 % 1990. Mit 1,7 Mio. neu zugelassenen Autos in dieser Klasse wurde 1990 eine Verdopplung gegenüber den Neuzulassungen in der Klasse bis 1,5l erreicht. Umgekehrt war das Verhältnis noch 1980, als die unterste Klasse mit mehr als 1,1 Mio. Fahrzeugen den größten Anteil der Neuzulassungen stellte. Nur wenig veränderte sich der Anteil der Klasse zwischen 2l und 2,5l Hubraum, der 1980 bei 9,5 % lag, 1987 und 1988 auf je 10,2 % leicht anstieg und 1990 etwas auf 8,5 % zurückfiel. Ebenfalls nur leichte Veränderun-

gen der Anteile in den 80er Jahren sind in der Klasse über 2,5l zu verzeichnen, der 1980 bei 5,9 % lag, Mitte der 80er Jahre auf gut 5 % leicht zurückfiel und dann 1990 mit mehr als 6 % wieder leichte Aufwärtstendenzen zeigte²⁴ (vgl. VDA diverse Jahrgänge). An diesen Entwicklungen ist abzulesen, daß im Verlauf der 80er Jahre die Mehrzahl der deutschen Autokäufer den "Aufstieg" in die Kompaktklasse vollzogen hat. Im deutschen Automarkt bildet dieses Segment für alle Autohersteller den wichtigsten Bezugspunkt, was sowohl die Anzahl der angebotenen Typen als auch die Variantenvielfalt betrifft.

Differenzierter läßt sich diese Entwicklung fassen, wenn man das Wachstum des Produktionsvolumens von Pkw und Kombis in die Anteile der Produktionsmenge (Stückzahl) sowie den realen Wert pro Fahrzeug (Stückwert) aufschlüsselt. Bei einem Anstieg des Produktionsvolumens zwischen 1980 und 1987 von durchschnittlich gut 7 % pro Jahr sind die jeweiligen Anteile unterschiedlich ausgeprägt. Während die Ausweitung der Stückzahlen zu diesem Gesamtwachstum mit 3,1 % beitrugen, lag der Anteil der Stückwerterhöhung mit 3,8 % höher. Somit wurde in diesem Zeitraum "mehr als die Hälfte der Volumenausweitung ... von der realen Stückwertsteigerung getragen" (Hild 1989, S. 20). Eine weitere Differenzierung wird möglich, wenn man zwei Momente der Stückwertveränderung betrachtet, nämlich den Struktureffekt und den "Qualitätseffekt", der die Veränderung des spezifischen Wertes innerhalb der Klassen beschreiben soll.²⁵ Während der Struktureffekt, an dem sich der Einfluß des Trends zu Fahrzeugen mit größerem Hubraum ablesen läßt, nur bis 1985 stark ausgeprägt war und zwischen 1980 und 1987 einen Wachstumsbeitrag von durchschnittlich 1,6 % pro Jahr erbrachte, überwog mit 2,2 % pro Jahr die "Qualitätskomponente" (vgl. ebd., S. 20f.). Schließlich zeigt sich der Trend zu größeren und damit teureren Autos auch an der Steigerung der durchschnittlichen Neuwagenpreise, die sich zwischen 1981 (16.800 DM pro Pkw) und 1990 (30.000 DM) fast verdoppelten.

24 Überproportionale Steigerungen der Zulassungszahlen sind bei den Kombis erkennbar. Dies betrifft die Hubraumklasse zwischen 1,5 und 2l, wo sich die Zahl der Kombis sich von etwa 100.000 Stück 1980 auf knapp 300.000 Stück 1990 fast verdreifachte. Eine noch höhere Steigerungsrate war in der Klasse über 2,5l bei den Kombis zu beobachten, wo nach knapp 13.000 Stück 1980 sich mit über 47.000 Stück 1990 die Zulassungszahl fast vervierfachte.

25 "Unter Struktureffekt ist die Stückwertänderung zu verstehen, die sich allein aus den Anteilsänderungen der Fahrzeugklassen (spezifische Werte = konstant) ergibt. Entsprechend ist der "Qualitätseffekt" als die Stückwertänderung definiert, die sich ergibt, wenn die Struktur der Fahrzeugklassen konstant gehalten wird" (Hild 1989, S. 20). Grundlage der Berechnungen dieser Werte war die Einteilung der Pkw-Produktionsmenge in 4 Fahrzeugklassen (bis 1,5l, 1,5-2l, 2-3l, über 3l). Stückwerte wurden aus Angaben des Statistischen Bundesamtes ermittelt.



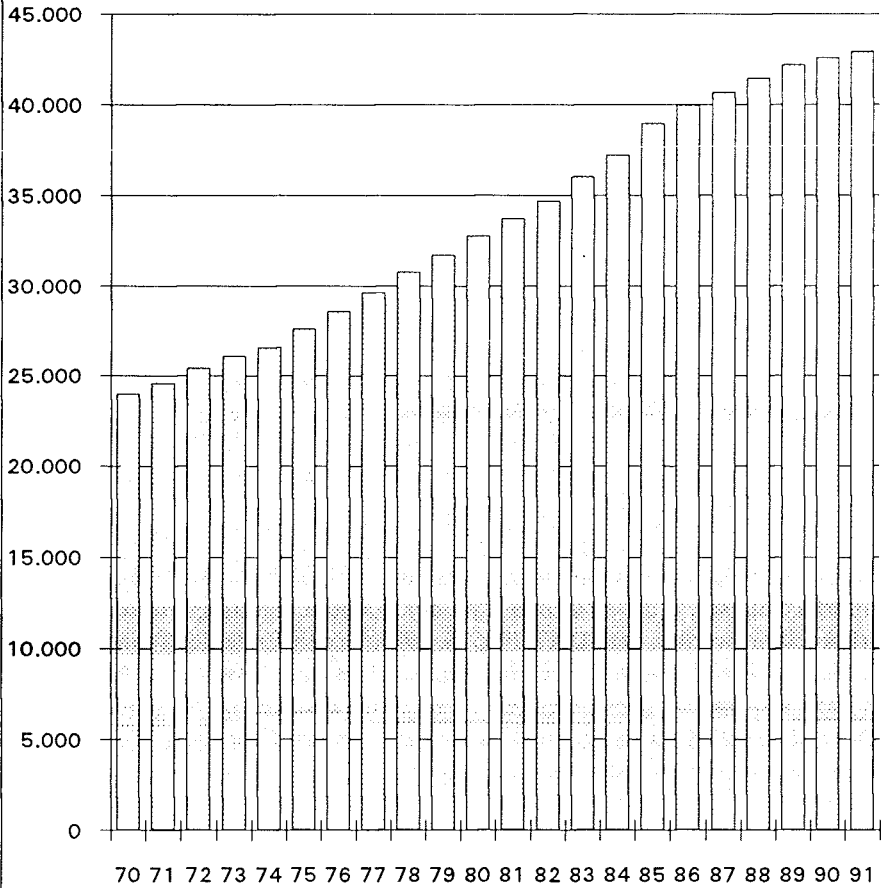
Bereits Mitte der 80er Jahre konnte dies auf die Zunahme des Hubraums, der Motorleistung sowie die steigende Zahl der Sonderausstattungen pro Fahrzeug zurückgeführt werden (vgl. DAT 1985, S. 29f.). Gegen Ende des Jahrzehnts war die weitere Preissteigerung der Neuwagen neben einem weiteren Anstieg der PS-Zahl v.a. auf die zunehmenden Sonderausstattungen zurückzuführen, die sich zwischen 1984 (etwa 3,5 Sonderausstattungen pro Fahrzeug) und 1990 (6,6 Sonderausstattungen) fast verdoppelten (vgl. DAT 1991, S. 40).

4. Entwicklungen der Betriebsstrukturen im Kfz-Gewerbe

Kontinuierlich ansteigend verlief in den letzten zehn Jahren die Anzahl der Betriebe im Kfz-Gewerbe. Von den etwa 44.500 Betrieben (1990) sind über 95 % Kfz-Mechaniker-, der Rest Kfz-Elektrik-Betriebe.

Abb. 6: Kfz-Mechaniker-Betriebe (alte Bundesländer)

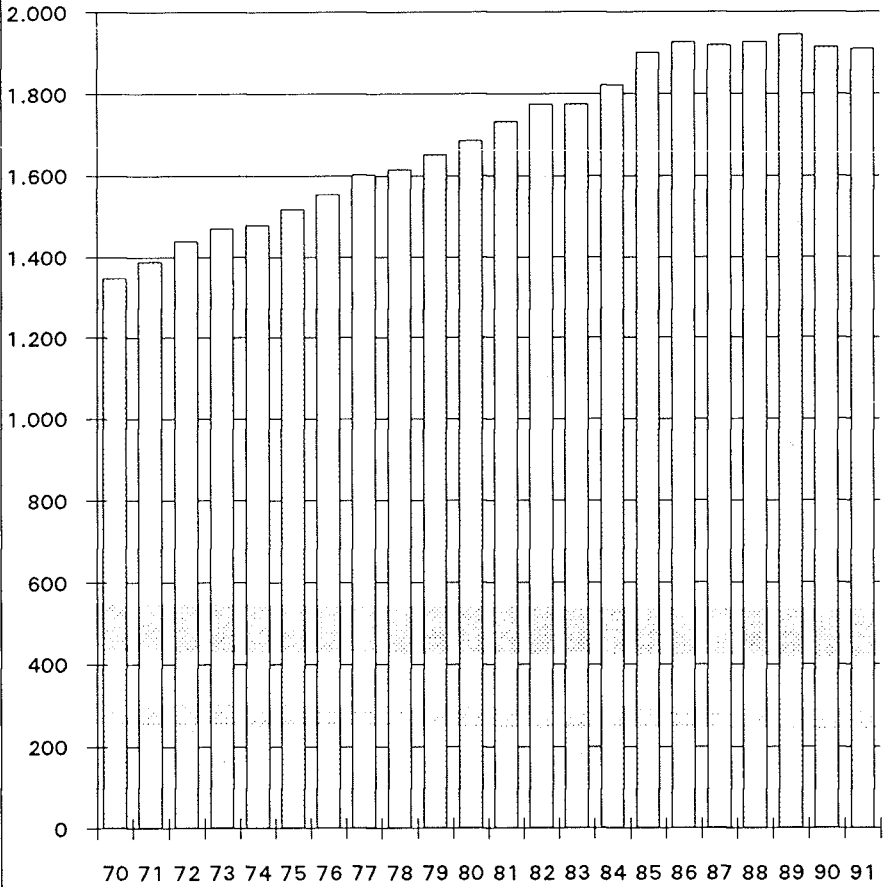
Quelle: ZDK-Jahresberichte; Pro Motor



ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992

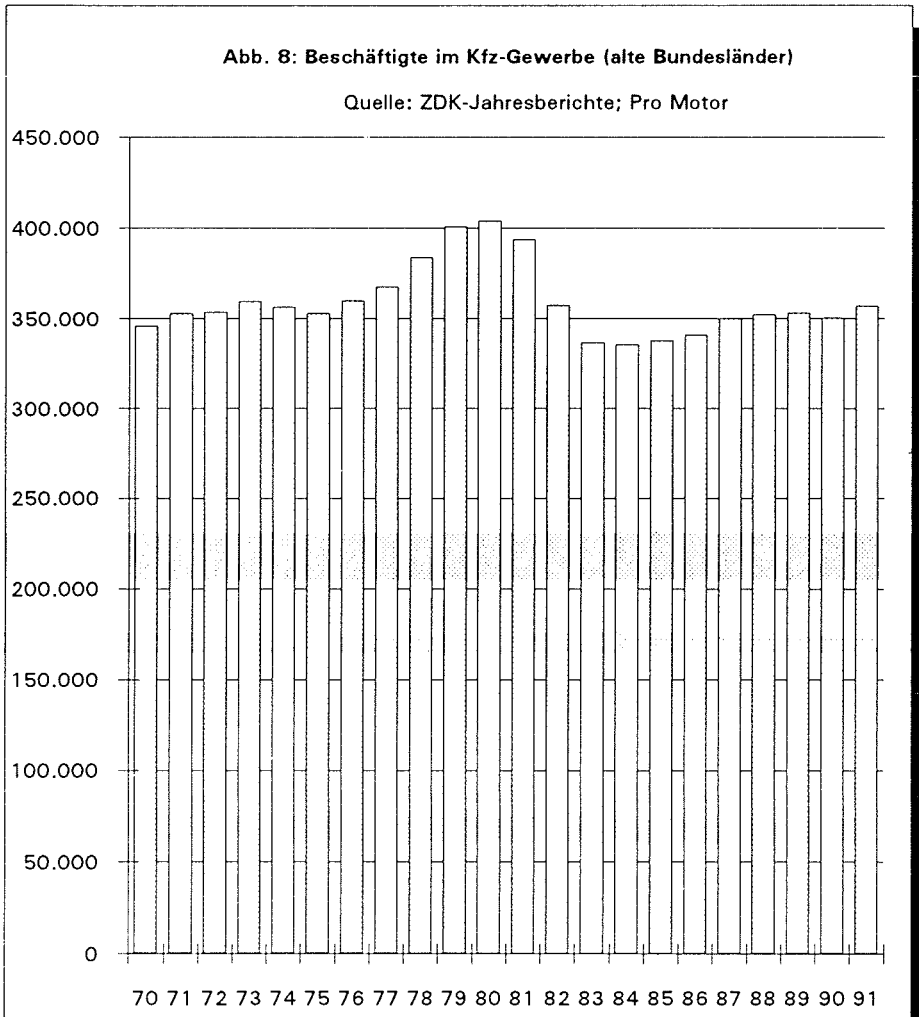
Abb. 7: Kfz-Elektriker-Betriebe (alte Bundesländer)

Quelle: ZDK-Jahresberichte; Pro Motor



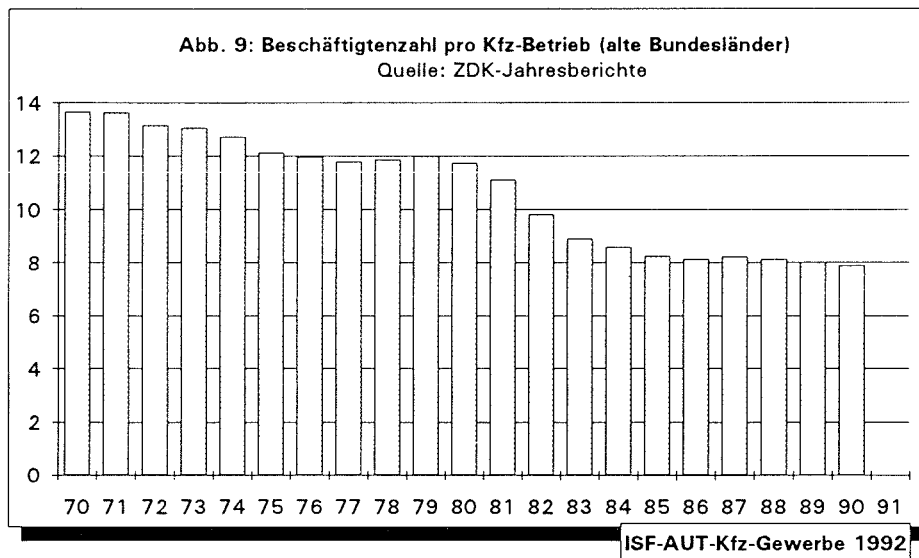
ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992

Damit erhöhte sich die Zahl der Betriebe zwischen 1980 und 1990 um knapp 30 %, womit diese Dynamik gegenüber dem Vergleichszeitraum der 70er Jahre, in dem die Zahl der Betriebe um über 36 % zugenommen hatte, nur geringfügig schwächer ausfiel. Kontinuierlich fiel die Zahl der Beschäftigten von über 400.000 1980 auf etwa 350.000 1990.



ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992

Dadurch sank auch die durchschnittliche Betriebsgröße, bis sie sich in den letzten Jahren auf etwa acht Beschäftigte pro Betrieb²⁶ einpendelte.



Diese Entwicklung dürfte stark durch den Zuwachs der Zahl markenfreier Betriebe bestimmt sein, die etwa 40 % aller Kfz-Betriebe ausmachen (vgl. Rühl u.a. 1989, S. 3), da deren Zahl zwar wächst, es sich aber gleichzeitig wohl vornehmlich um Betriebe mit sehr wenigen Beschäftigten handelt. Die starke zahlenmäßige Dominanz kleiner Betriebe im Kfz-Handwerk wird auch anhand der Verteilung nach Umsatzgrößenklassen deutlich (vgl. Tab. 2, S. 34).

Wachsende Betriebszahl und sinkende Durchschnittsgröße lassen sich nicht zuletzt mit der "Flucht in die Selbständigkeit" (vgl. Mendius u.a. 1988, S. 32) erklären, wofür die Entwicklung der Zahl der abgelegten Meisterprüfungen ein Indiz darstellt. Während in der ersten Hälfte der 80er Jahre pro Jahr etwa 5.500 Gesellen ihre Meisterprüfung im Kfz-Gewerbe absolvierten, stieg diese Zahl danach bis auf 6.468 im Jahr 1990 an (vgl. Abb. 10, S. 35).

26 Inklusive Inhaber und Auszubildende.

**Tabelle 2: Kfz-Betriebe* nach Umsatz-Größenklassen
(alte Bundesländer)**

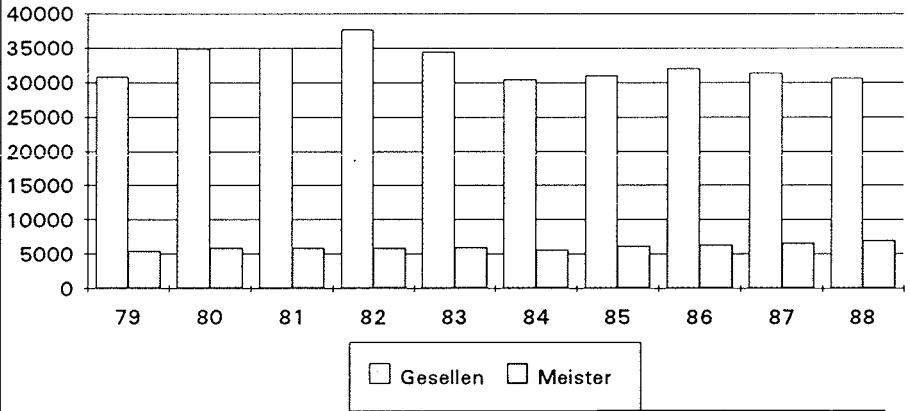
Jahr	81	83	86	87
bis 499000 DM	19,10%	27,00%	21,87%	20,89%
500000-999000 DM	15,20%	18,10%	19,85%	22,54%
1,0 Mio - 2,4 Mio DM	24,60%	23,00%	20,66%	24,31%
2,5 Mio - 4,9 Mio DM	15,80%	12,10%	14,58%	12,98%
5,0 Mio - 9,9 Mio DM	12,90%	7,90%	11,07%	11,21%
10,0 Mio - 39,9 Mio DM	10,90%	9,70%	10,26%	7,43%
über 40 Mio DM	1,50%	2,20%	1,49%	1,06%
Quelle: ZDK-Jahresberichte	ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992			

*Betriebe mit Angaben zum Umsatz. 1986 machten 14,9 %, 1987 26,1 % keine Angaben, für 1981 und 1983 wurde die Zahl der Betriebe ohne Angabe nicht ausgewiesen.

Da die Zahl der Betriebe in den Markennetzen relativ stabil ist und gleichzeitig innerhalb der vergleichsweise kleinen Kfz-Betriebe die Positionen für Führungskräfte wie Meister sehr beschränkt sind, versucht dieser Personenkreis häufig den Schritt in die Selbständigkeit. Offensichtlich handelt es sich bei den markenfreien Betrieben in erster Linie um sehr kleine Betriebe, da in die Kategorie 1-4 Beschäftigte 71 % und 1-9 Beschäftigte mehr als 95 % aller Betriebe ohne Markenbindung fallen (vgl. Rühl u.a. 1989, S. 5). Wegen ihrer Betriebsgröße haben die markenfreie Betriebe mit etwa 20 % aller Wartungs- und Reparaturarbeiten einen **unterdurchschnittlichen Anteil an diesem Markt**, die Vertragswerkstätten führen dagegen etwa 50 % der Arbeiten aus und der Rest verteilt sich auf Tankstellen und den Do-it-yourself-Bereich. In qualitativer Hinsicht ergeben sich ebenfalls deutliche Unterschiede zum markengesteuerten Bereich. So beschäftigen sich die markenfreie Betriebe in erster Linie mit den älteren Autos, wo ihr Marktanteil von 20 % bis über 30 % bei den Autos, die vier Jahre und älter sind, reicht. In diesem Segment führen die Vertragsbetriebe bei den Fahrzeugen, die zwischen vier und acht Jahre alt sind, etwa 50 % der Reparaturen aus, bei den über acht Jahre alten Autos sinkt dieser Anteil auf gut 30 %. Dagegen werden bis zu vier Jahre alte Fahrzeuge überwiegend (70 %-80 %) in markengebundenen Betrieben repariert (vgl. ebd., S. 21f.; pro motor 1991, S. 16).

Abb. 10: Abgelegte Prüfungen (darunter auch nicht bestandene) im Kfz-Gewerbe (Mechaniker + Elektriker - alte Bundesländer)

Quelle: ZDK-Jahresberichte



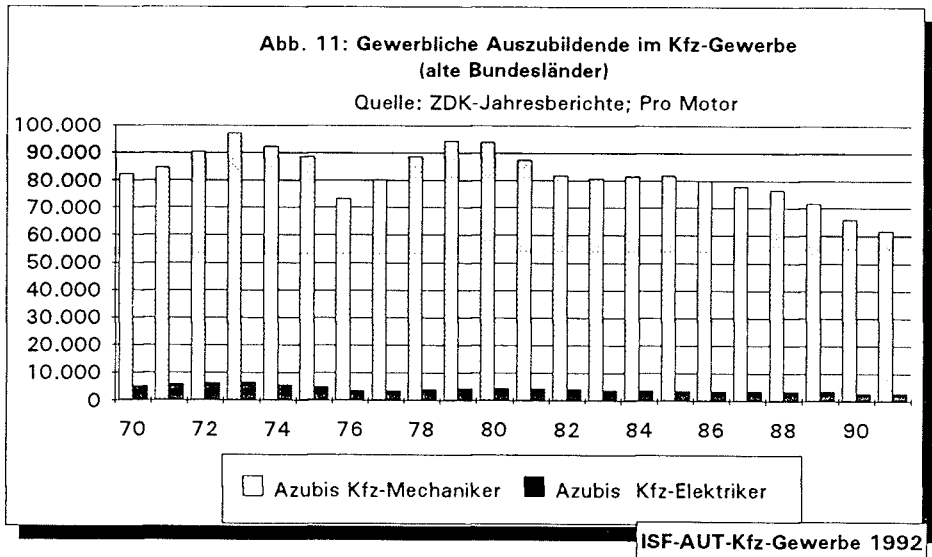
ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992

5. Beschäftigungsstrukturen im Kfz-Gewerbe

Betrachtet man die Entwicklung der Gesamtbeschäftigtenzahl im Kfz-Gewerbe, so zeichnet sich eine gewisse Stabilisierung ab (1990 und 1991 etwa 350.000 Beschäftigte), nachdem zwischenzeitlich nur noch 335.000 Beschäftigte (1983/84/85) gezählt wurden und man damit unter den Stand von 1970 gefallen war (Vgl. Abb. 4, S. 24). Hinsichtlich der Beschäftigungsstrukturen in den Betrieben stellen die Facharbeiter mit über 35 % der Belegschaft die größte Gruppe, wobei darunter die Kfz-Mechaniker gegenüber den anderen gewerblichen Berufen (Lackierer, Karosseriebauer, Kfz-Elektriker) den größten Anteil haben. Kaum ins Gewicht fallen un- und angelernte Arbeiter. Eine zweite große Gruppe stellen die Auszubildenden mit etwa 30 % der Belegschaften, wobei die kaufmännischen Auszubildenden nur etwa 1/5 der gesamten Auszubildenden ausmachen. Während der Anteil der technischen und kaufmännischen Angestellten etwa 20 % ausmacht, verteilen sich knapp 15 % der gesamten Belegschaft auf die Betriebsinhaber, die z.T. selber mitarbeiten, auf mitarbeitende Familienangehörige sowie angestellte Betriebsleiter (vgl. Rühl u.a. 1984, S. 7).

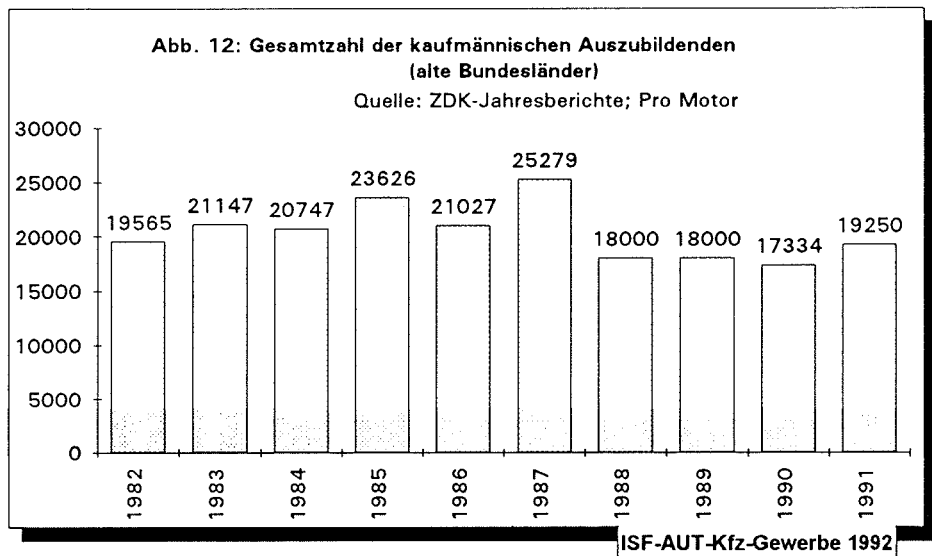
Angaben über die Anzahl der Beschäftigten in den einzelnen Markennetzen sind öffentlich nicht zugänglich²⁷, wobei die Zahl der Arbeitskräfte stark mit den Bestandszahlen an Fahrzeugen der jeweiligen Marken korrespondieren dürfte. (Vgl. auch Tab. 4 und 5, S. 43) Entsprechend sind im VAG-Netz aktuell mit ca. 60.000 die meisten Arbeitskräfte beschäftigt, gefolgt von Mercedes Benz mit über 50.000. Während das Opel-Netz etwa 18.000 Beschäftigte zählt, sind es bei BMW über 12.000. Entsprechend niedriger sind die Beschäftigtenzahlen in den Netzen der ausländischen Fabrikate, wo sie etwa zwischen 6.000 und 8.000 liegen. Vermutlich finden sich die Größenverhältnisse hinsichtlich des Anteils der einzelnen Beschäftigtengruppen, wie sie Anfang der 80er Jahre für die gesamte Branche gegolten haben (s.o.), in den einzelnen Netzen in ähnlicher Weise wieder.

Schon seit Beginn der 80er Jahre wirbt der ZDK als Fachverband für die Attraktivität des Berufs (vgl. ZDK 1990 S. 32), gleichwohl konnte nicht verhindert werden, daß die Zahl der Auszubildenden während der gesamten 80er Jahre rückläufig war.



27 Die folgenden Zahlen beruhen auf eigenen Recherchen.

Dies gilt insbesondere für die Gruppe der Kfz-Mechaniker-Auszubildenden, die etwa 75 % der gesamten Auszubildenden im Kfz-Gewerbe stellen. Nach fast 95.000 im Jahre 1980 absolvierten 1990 nur noch knapp 66.000 Jugendliche eine Ausbildung zum Kfz-Mechaniker, wobei ab 1987 das Interesse für diesen Beruf rapide abnahm. Während sich die Auszubildendenzahlen zwischen 1988 und 1989 um mehr als 6 % verringerten, betrug die Reduktion zwischen 1989 und 1990 etwa 8 %. Noch deutlicher war im gleichen Zeitraum der Rückgang bei den kaufmännischen Auszubildenden, die zwischen 20 % und 25 % der Auszubildenden im Kfz-Gewerbe stellen.



Ihre Zahl verringerte sich 1988 um knapp 30 % (allerdings ausgehend vom "Rekordwert" von 1987 mit mehr als 25.000 Auszubildenden).

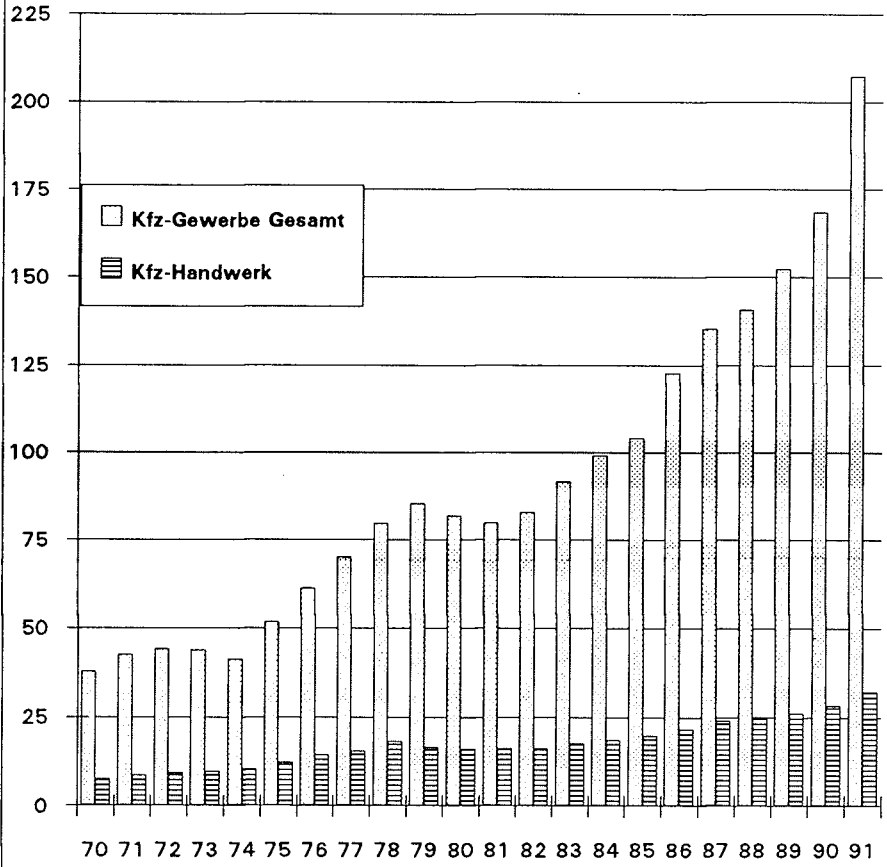
6. Umsatzentwicklung im Kfz-Gewerbe

Der wichtigste Umsatzanteil in den Kfz-Betrieben resultiert aus dem Neuwagenhandel mit Pkw und Kombis. Betrug dieser Anteil während der ersten Hälfte der 80er Jahre etwas mehr als 45 %, ergab sich in der zweiten Hälfte des Jahrzehnts eine Steigerung auf z.T. über 50 %. Entsprechend den Neuzulassungen verhält sich der Handelsumsatz, der im gesamten betrachteten Zeitraum eine positive Tendenz aufweist. Eine weitere wichtige Umsatzquelle stellt für

die Neuwagenhändler der Handel mit Gebrauchtfahrzeugen dar, dessen Anteil sich in den 80er Jahren zwischen etwa 20 % und 25 % des Gesamtumsatzes bewegte und gegen Ende des Jahrzehnts an Bedeutung gewann.

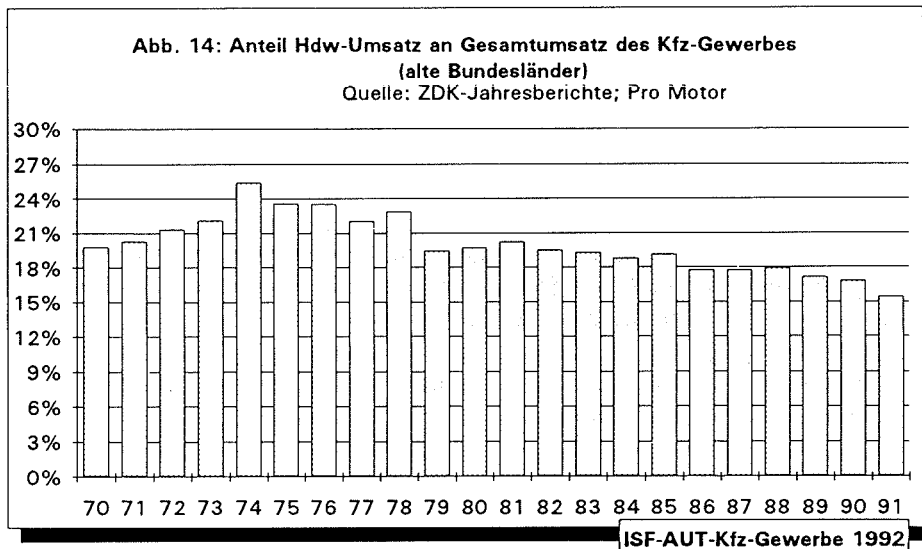
Abb. 13: Jährliche Umsätze in Mrd. DM im Kfz-Gewerbe Gesamt und im Handwerksbereich (alte Bundesländer)

Quelle: ZDK-Jahresberichte; Pro Motor



ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992

Besonders deutlich war dabei die Umsatzsteigerung zwischen 1988 und 1989 mit mehr als 20 %, was in erster Linie auf die erwähnten politischen Ereignisse in Deutschland zurückzuführen ist. Anteilsmäßig leicht rückläufig entwickelte sich der Handwerksumsatz, der bis 1985 etwa 20 % des Gesamtumsatzes ausmachte, um bis 1990 auf 17 % zu fallen.



Ungeachtet der rückläufigen Beschäftigungsentwicklung konnte im Verlauf der achtziger Jahre das Kfz-Gewerbe insgesamt seine Umsätze ständig steigern, wenn man einmal vom einzigen negativen Ergebnis von 1980 auf 1981 absieht. Während von 1982 auf 83, 1986 auf 87 und 1989 auf 90 Umsatzsteigerungen von über 10 % erzielt wurden, lag das Spitzenergebnis 1985 auf 86 bei knapp 18 %. Gleichzeitig bewegten sich die Preissteigerungsraten für den Kauf von Pkw und die Ausgaben für Reparaturen bzw. Inspektionen²⁸ ab 1984 mit Zuwächsen zwischen 2,5 % und 4 % auf relativ niedrigem Niveau (vgl. Statistische Jahrbücher 1986, S. 509; 1991, S. 607).

28 Beide Faktoren sind Bestandteile des Kraftfahrer-Preisindex, mit dem die gesamten Kosten für Kfz-Anschaffung und -unterhalt als Sonderrechnung aus dem Preisindex für die Lebenshaltung aller privaten Haushalte berechnet werden.

Leicht überproportional war an der Umsatzentwicklung im Kfz-Gewerbe das Pkw-Neuwagengeschäft beteiligt, doch auch der handwerkliche Bereich in den Kfz-Betrieben verzeichnete Umsatzsteigerungen, die außer in den Jahren 1980 bis 1982 immer über 5 % lagen (vgl. Abb. 13, S. 38). Dabei besteht offensichtlich ein gewisser Zusammenhang zwischen den Umsatzentwicklungen beider Bereiche, da in den vier Jahren, in denen der Neuwagenumsatz besonders stark stieg, die Handwerksumsätze ebenfalls besonders stark zunahmen. Unzweifelhaft verringert sich der Reparaturaufwand durch die längeren Wartungsintervalle, die auf die längere Lebensdauer verwendeter Komponenten und Betriebsstoffe und z.T. auf den Wegfall bestimmter Arbeiten (z.B. an der Zündanlage oder den Ventilen) zurückzuführen sind. Allerdings gibt es auch gegenläufige Tendenzen. Durch Verlängerung der Garantiefrieten soll nicht zuletzt die Bindung der Kunden an die Markenwerkstatt erhöht werden. Außerdem bringen - auch aufgrund der Lobby-Tätigkeit der Branche eingeführte - Fahrzeugüberprüfungen (Abgassonderuntersuchung, Übernahme der periodischen Fahrzeugabnahme usw.) zusätzlichen Serviceaufwand. Daher spricht wenig für die in diesem Zusammenhang geäußerte Einschätzung, elektronische Steuerungen und der Einsatz neuer Technologien hätten keinerlei Einfluß auf die Umsatzentwicklung in den Betrieben (vgl. Rühl u.a. 1989, S. 18). Aus der Umsatzentwicklung der 80er Jahre läßt sich vielmehr ableiten, daß insbesondere angesichts der Entwicklung im handwerklichen Bereich die längeren Wartungsintervalle durch andere Elemente des Werkstattgeschäfts überkompensiert wurden.

Insgesamt dürfte zu dieser Entwicklung neben den bereits genannten Gründen - Entwicklung der Neuzulassungen von Pkw und Kombis sowie Preisanstieg durch die zunehmende Zahl von Sonderausstattungen - als weitere Komponente der erhebliche Produktivitätsschub, ausgelöst durch den Beschäftigungsabbau in den Betrieben, beigetragen haben. Dies gilt insbesondere für den Zeitraum zwischen 1981 und 1983, als sich die Beschäftigtenzahl um 14,5 % verringerte und die Umsätze um etwa den gleichen Prozentsatz stiegen. Weniger kraß, aber tendenziell vergleichbar stellten sich die Verhältnisse in den beiden anderen Jahren mit zweistelligen Umsatzzuwächsen dar. Bei etwa gleichbleibender Beschäftigung (85/86 +1 %; 86/87 +2,6 %; 89/90 -0,8 %) betragen die Steigerungsraten des Umsatzes etwa 18 % (85/86) und jeweils etwa 10 % (86/87; 89/90). Dabei erzielten die Kfz-Betriebe im Jahre 1987 mit 10 % im handwerklichen Bereich gegenüber dem Vorjahr den höchsten Umsatzzuwachs in den 80er Jahren. Ähnlich wie für die Automobilhersteller muß daher für das Kfz-Handwerk festgestellt werden, daß der vielfach beschworene

wirtschaftliche Einbruch bisher nicht eingetreten ist. Gleichzeitig konnte die Produktivität offenbar erheblich gesteigert werden.

Gleichwohl wird in einer Betrachtung der Unternehmensergebnisse 1989 die ökonomische Situation der Betriebe als unbefriedigend oder sogar prekär eingeschätzt, was an zu niedrigen Betriebsgewinnen, die in der Regel zwischen zwei und vier Prozent liegen, verdeutlicht wird. Alarmierend sei, daß eine Reihe von Betrieben noch unter diesen Margen liege, was langfristig deren Existenzfähigkeit in Frage stelle. Eher pessimistisch werden die Chancen einer zukünftigen positiven Entwicklung dieser Betriebe beurteilt, wofür mehrere Gründe angeführt werden. Neben nur schwer veränderbaren innerbetrieblichen Kostenstrukturen sei eine Verbesserung der Ertragslage ebensowenig davon zu erwarten, daß "Fahrzeuge mehr verschleudert als verkauft" (Rath, 1990, S. 44) würden - womit der Sachverhalt gemeint ist, daß von den Kunden die unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers zunehmend auch als solche angesehen und in Verhandlungen mit den Händlern nachhaltig - und offenbar mit Erfolg - versucht wird, günstigere Konditionen zu erreichen.

7. Entwicklungen der Netze einzelner Marken

Eine weitere wichtige Komponente im Kfz-Gewerbe der letzten Jahre bildet die Entwicklung der Zahl der markengebundenen Kfz-Betriebe.

Tabelle 3: Werkstattnetze* wichtiger Hersteller (alte Bundesländer)

Jahr (zum 31.12)	81	83	85	87	89	90	91	'81-'91
BMW	1.007	974	938	901	861	817	799	-20,66%
Daimler-Benz	1.201	1.155	1.146	1.136	1.134	1.103	1.187	-1,17%
Ford	2.061	2.108	2.113	2.085	2.098	2.170	1.962	-4,80%
Opel	2.249	2.244	2.311	2.264	2.230	2.216	2.029	-9,78%
VAG (VW+Audi)	3.353	3.331	3.331	3.295	3.259	3.246	3.224	-3,85%
Citroen	804	845	769	742	687	667	646	-19,65%
Renault	1.773	1.571	1.415	1.297	1.272	1.380	1.307	-26,28%
Fiat	1.742	1.292	1.222	1.216	1.226	1.182	1.170	-32,84%
Honda	562	570	539	472	440	470	448	-20,28%
Mazda	900	959	1.009	1.006	993	995	913	1,44%
Toyota	930	831	814	825	797	822	799	-14,09%
Nissan	706	677	712	726	761	753	764	8,22%

Quelle: ZDK-Jahresberichte; Autohaus

ISFM-AUT-Kfz-Gewerbe 1992

* (Direkthändler, Vertretungen, Stützpunkte, Niederlassungen usw. alte Bundesländer)

Angesichts der Bestands- und Zulassungszahlen zunächst nicht verwunderlich ist die Dominanz der VAG-Betriebe (3.224)²⁹, gefolgt von Opel (2.029), Ford (1.962) und Renault (1307). Ebenfalls mehr als 1.000 Betriebe zählen die Netze der Marken Mercedes Benz (MB) und Fiat, gut 900 Mazda sowie knapp 800 BMW, Toyota und Nissan. Kleinere Netze haben Citroen (etwa 650) und Honda (ca. 450). Betrachtet man die beiden Zeitpunkte 1981 und 1991, so ist bei den genannten Netzen durchweg eine Reduzierung der Markenbetriebe zu beobachten. Lediglich Nissan weitete die Zahl seiner Betriebe um gut 8 % aus. Am nachhaltigsten war der Abbau bei Fiat (-32,8 %) und Renault (-26,3 %). Um etwa 1/5 reduzierten Citroën, BMW und Honda ihre Betriebe, um 14 % kleiner wurde das Netz bei Toyota und um 10 % bei Opel. Dagegen vergleichsweise stabil blieben im genannten Zeitraum die Netze von VAG (-3,8 %), Mazda (-1,4 %) und MB (-1,2 %). Insgesamt waren die Schwankungen innerhalb dieser 10-Jahres-Periode in allen Netzen begrenzt, d.h. es gab keine großen Sprünge. Gleichwohl sind Unterschiede insbesondere zwischen der Entwicklung der Netze deutscher Hersteller und der japanischen zu beobachten. Abgesehen von Ford verringerte sich die Anzahl der Betriebe kontinuierlich, was bis 1990 auch für MB gilt, wo erst 1991 wieder einige Betriebe hinzukamen. Eine vergleichbare Entwicklung ist hinsichtlich der anderen Marken lediglich bei Renault zu beobachten. Dagegen sind bei den japanischen Marken häufigere Schwankungen zu beobachten, so etwa bei Mazda, wo 1981 900 Betriebe zum Netz gehörten, sich diese Zahl zwischen 1985 und 1987 bei etwa 1000 bewegte, um dann wieder auf 913 1991 zurückzugehen. Mittlerweile vertreten fast vier Fünftel der Markenbetriebe nurmehr ein Fabrikat (vgl. Abb. 15, S. 43).³⁰

Aus einer anderen Perspektive können diese Tendenzen veranschaulicht werden, wenn man die Entwicklung des durchschnittlichen Fahrzeugbestandes (Pkw und Kombis) insgesamt und des Bestandes pro Markenwerkstatt³¹ zwischen 1985 und 1990 betrachtet.

Zunächst ergeben sich erhebliche Unterschiede zwischen den deutschen und ausländischen Werkstätten, da letztere (1985) nur etwa 20 %-25 % der Fahrzeugmenge der Betriebe mit deutschen Fabrikaten betreuten. Eine Ausnahme bilden die Ford-Betriebe, die nur ungefähr doppelt so groß sind wie die ausländischen.

29 Die Zahlen beziehen sich auf 1991, vgl. Autohaus 1/2 1992.

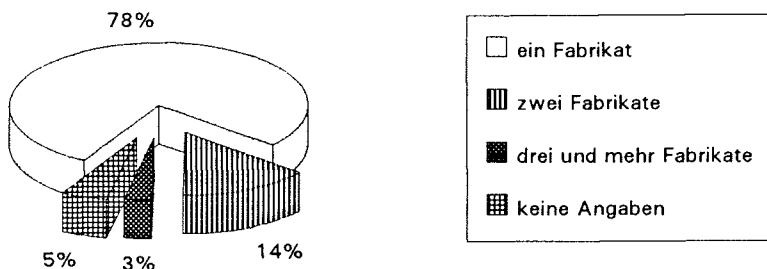
30 Wieweit es innerhalb der Fabrikatsnetze zu Doppelzählungen von Betrieben kommt, die zwei oder mehrere Marken vertreten, war abschließend nicht zu klären, es spricht jedoch einiges dafür, daß dies der Fall ist.

31 Dies ist insofern eine theoretische Größe, als die Verteilung der einzelnen Marken auf markengebundene Betriebe und den übrigen Teil des Wettbewerbs nicht berücksichtigt wird.

dischen. Gleichwohl verringern sich diese Unterschiede bis 1990 wegen des überproportionalen Wachstums des Bestands an ausländischen Fahrzeugen.

Abb. 15: Anzahl der Fabrikate bei fabrikatgebundenen Betrieben im Kfz-Handwerk (1989 - alte Bundesländer)

Quelle: VDA- und ZDK-Jahresberichte



ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992

Tabelle 4: Bestand an PKW und Kombi für wichtige Hersteller (alte Bundesländer)

Jahr (zum 31.12)	85	87	88	89	90
BMW	1.522.019	1.623.017	1.675.278	1.752.952	1.812.242
Daimler-Benz	2.588.909	2.817.536	2.936.000	3.004.550	3.040.854
Ford	2.848.193	2.952.582	3.008.036	3.045.960	3.112.340
Opel	4.750.155	4.875.279	4.922.121	4.963.060	5.044.736
VAG (VW+Audi)	8.217.590	8.818.847	9.102.701	9.341.799	9.556.690
Citroen	429.703	431.128	423.472	416.042	418.985
Renault	1.060.832	1.011.143	973.569	939.173	928.786
Fiat	843.090	919.403	957.091	991.876	1.020.618
Honda	247.909	318.685	348.072	375.264	401.883
Mazda	345.723	488.506	565.446	637.171	706.968
Toyota	376.618	510.427	573.138	629.943	688.987
Nissan	265.081	357.405	405.322	583.554	629.626

Quelle: VDA- und ZDK-Jahresberichte, Autohaus 1/2 1992

ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992

Tabelle 5: Bestand an PKW und Kombi pro Werkstatt* für wichtige Hersteller (alte Bundesländer)

Jahr (zum 31.12)	85	87	89	90
BMW	1.623	1.801	2.036	2.218
Daimler-Benz	2.259	2.480	2.650	2.757
Ford	1.347	1.416	1.452	1.434
Opel	2.055	2.153	2.226	2.277
VAG (VW+Audi)	2.467	2.676	2.866	2.944
Citroen	559	581	606	628
Renault	750	780	679	673
Fiat	690	756	809	863
Honda	460	675	853	855
Mazda	343	486	642	711
Toyota	463	619	790	838
Nissan	372	492	767	836
Quelle: VDA- und ZDK-Jahresberichte			ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992	

* Direkthändler, Vertretungen, Stützpunkte, Niederlassungen usw. alte Bundesländer

Dabei hat sich bei allen betrachteten Fabrikaten die Zahl der zu betreuenden Fahrzeuge erhöht, ausgenommen Renault. Obwohl bei dieser Marke eine vergleichsweise starke Ausdünnung des Netzes während der 80er Jahre stattfand, hat sich die Zahl der Fahrzeuge pro Betrieb trotzdem um über 10 % von 750 auf 673 Fahrzeuge verringert. Zurückzuführen ist dies auf die stark zurückgehenden Zulassungszahlen von Neufahrzeugen dieser Marke, die in den 80er Jahren durchschnittlich nur noch etwa 60 % verglichen mit den Zahlen in den 70er Jahren erreichten. Zudem waren während der 80er Jahre weitere periodische Rückgänge (1980-82; 1984-85; 1987-88, vgl. VDA verschiedene Jahrgänge) zu verzeichnen, denen erst gegen Ende des Jahrzehnts ein längerer Aufschwung folgte, so daß die Bestände stärker zurückgingen, als die Zahl der Betriebe im Netz. Eine genau gegenläufige Entwicklung läßt sich bei den japanischen Fabrikaten beobachten, deren Bestandszahlen pro Werkstatt zwischen 1985 und 1990 um mehr als 75 % wuchsen (Nissan +77,5 %, Toyota +81 %, Honda +86 %) und sich bei Mazda sogar mehr als verdoppelten (+107 %). Wie oben gezeigt, verlief die Entwicklung der Zahl der Betriebe in diesen Netzen durchaus unterschiedlich. Entscheidend zur Erklärung der starken Bestandssteigerungen tragen die Zulassungszahlen der jeweiligen Neufahrzeuge bei. Zwar verzeichneten die ausgewählten japanischen Marken hinsichtlich der Neuzulassungen die stärksten Steigerungen in der zweiten Hälfte der 70er Jahre (Versechsfachung zwischen 1976 und 1980, vgl. Abb. 3, S. 23), sie waren jedoch auch in den 80er Jahren relativ am erfolgreichsten. Waren am Anfang der 80er

Jahren zunächst einige Einbrüche zu verzeichnen, stabilisierten sich die Neuzulassungen in der Mitte des Jahrzehnts wieder bei mehr als 200.000 Neuzulassungen pro Jahr. Ein großer Sprung gelang dann mit der Steigerung 1986 auf mehr als 300.000 Neuzulassungen, bis 1990 fast 340.000 erreicht wurden. Ihre Basis hat die feststellbare Bestandsausweitung also in einer Steigerung der Neuzulassungen, die sich, betrachtet man die Zeitpunkte 1980 und 1990, um fast 70 % erhöhten. Dagegen erreichte diese Steigerungsrate bei den europäischen Herstellern nur 16 %, bei den deutschen gut 18 %.

Vergleicht man die Bestandszahlen von Pkw und Kombis mit der Zahl der Werkstätten, ist davon auszugehen, daß die Beschäftigtenzahl der Betriebe mit ausländischen Marken in der Regel geringer als bei den deutschen Betrieben ist. Dies wird z.B. deutlich, wenn man das BMW-Netz mit den Netzen einer Reihe ausländischer Hersteller vergleicht, die etwa die gleiche Betriebszahl umfassen. So zeigt sich, daß bei BMW ein etwa drei- bis vierfach größerer Fahrzeugbestand pro Markenbetrieb vorhanden ist.³²

Vermutlich spiegeln sich in diesen Verhältnissen auch ganz unterschiedliche Vertriebsstrategien wieder (s. auch Kapitel III). Während die Zahl der selbständigen Betriebe im BMW-Netz kontinuierlich verkleinert wurde, kam es gleichzeitig zum Aufbau von werkseigenen Niederlassungen (von 7 1984 auf 14 1991), die sich durch eine weit überdurchschnittliche Größe auszeichnen. Offensichtlich soll durch diese Entwicklung die Exklusivität der Marke auf dem selben Weg wie bei Mercedes Benz vorangetrieben werden, wobei in den 39 MB-Niederlassungen allein etwa 16.500 Beschäftigte arbeiten. Dagegen hat bei den ausländischen Markennetzen offensichtlich die Präsenz in der Fläche zunächst Priorität, was eine bestimmte Mindestzahl von Kfz-Betrieben erfordert mit dann notwendig jeweils kleineren Belegschaftszahlen. Die sehr unterschiedliche Zahl der Betriebe und die stark von einander abweichende Betriebsgrößenstruktur ist auch Ausdruck der sehr verschiedenen Vertriebsstrategien einzelner Hersteller, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

32 Um das tatsächliche Aufkommen pro Werkstatt zutreffend angeben zu können, wären aber genaue markenspezifische Informationen über den Anteil der Fahrzeuge, der außerhalb des Markennetzes gewartet wird und über den durchschnittlichen Aufwand pro Fahrzeug, das in den Markenbetrieb gelang (auch der differiert nach Hersteller und Fahrzeugtyp) erforderlich.

III. Das Kfz-Gewerbe als Partner und als Objekt der Vertriebskonzepte der Automobilhersteller

1. Einführung

Eine Einschätzung der Handlungssituation der einzelnen Kfz-Betriebe und damit auch der dort vorhandenen Ansatzpunkte für Strategien zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in dieser Branche setzt die Kenntnis der besonderen Beziehungen voraus, die zwischen den Automobilherstellern und den ihnen nachgelagerten Kleinbetrieben des Kfz-Handwerks bestehen. In diesem Kapitel soll es nun darum gehen, das sogenannte selektive Vertriebssystem als die in der Bundesrepublik maßgebliche Basis der Beziehungen zwischen Automobilherstellern und ihrem Markennetz zu beschreiben und wesentliche Unterschiede der Vertriebskonzepte einzelner Hersteller und daraus resultierende Folgen herauszuarbeiten. Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei die Implikationen, die sich für die Handlungsfähigkeit der Betriebe und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten ergeben.

Durch die vom "selektiven Vertriebssystem" geprägte Struktur der Vertriebsseite unterscheidet sich der Automobilmarkt in der Bundesrepublik wesentlich von anderen wichtigen Produktmärkten. Selektives Vertriebssystem bedeutet, daß der Hersteller seine Produkte nur über von ihm ausgewählte und autorisierte Händler vertreibt und andere Wiederverkäufer außerhalb dieses Netzes nicht zu beliefern braucht. Dieses System wurde und wird immer wieder von verschiedenen Seiten als wettbewerbsfeindlich kritisiert. Es darf nur auf Grund einer Ausnahmeregelung - einer sogenannten **Gruppenfreistellungsverordnung**³³ der Europäischen Gemeinschaft - überhaupt praktiziert werden, die einstweilen bis 1995 befristet ist. Das markengebundene Kfz-Gewerbe steht geschlossen hinter diesem System, das es als eine der entscheidenden Voraussetzungen für seine Existenz ansieht, und fordert folgerichtig eine Verlängerung der Gültigkeit der Gruppenfreistellungsverordnung.³⁴ Auch die Automobilhersteller und -importeure bekennen sich "prinzipiell" zum selektiven Vertriebssystem, in jüngerer Zeit werden aber von dieser Seite auch Einschätzungen laut, die besagen, daß man ggf. auch mit einem "Franchise-System" (das die Auto-

33 Freigestellt werden damit die Automobilhersteller und Importeure von der eigentlich bestehenden Verpflichtung, alle zahlungsbereiten Interessenten - d.h. auch markenfreie Händler oder Händler anderer Marken - zu beliefern.

34 Neuerdings werden seitens der Branche Signale aus Brüssel vermeldet, daß es zur (letzmaligen) Verlängerung der Freistellungsverordnung kommen könnte.

nomie der Kfz-Betriebe nach Einschätzung von Fachleuten noch weit mehr einschränken würde) auskommen könnte.

Vom selektiven Vertriebssystem profitieren aber nicht nur deutsche Hersteller, die Automobilimporteure und die Markenbetriebe des Kfz-Gewerbes, sondern - zumindest ist dies die Einschätzung der eben genannten Akteure - letztlich auch die Kunden: Nur so (d.h. über eine Spezialisierung auf möglichst eine Marke mit entsprechend den Anforderungen des jeweiligen Fabrikats ausgerichteteter Qualifikation der Beschäftigten und Ausstattung der Betriebe) sei es zu gewährleisten, daß eine optimale Betreuung der Fahrzeuge - wie sie insbesondere vom deutschen Kunden gewünscht werde - erfolgt.

Festzuhalten ist demgegenüber aber auch, daß der Automobilvertrieb sich mit dieser Konstruktion eindeutig in einer Ausnahmesituation befindet. Bei der Unterhaltungselektronik und im Bereich der Haushaltsgeräte z.B. gibt es faktisch kaum eine Vertriebsbindung, der Handel kann Produkte aller Anbieter einkaufen und vertreiben, Preisempfehlungen des Herstellers sind weitgehend bedeutungslos - es herrscht direkte und massive Preiskonkurrenz zwischen den Anbietern.³⁵ Im Bereich der Möbelherstellung (s. Deiß u.a. 1989 und Döhl u.a. 1989) kann man wahrscheinlich sogar soweit gehen, zu sagen, daß die Hersteller zum erheblichen Teil eher von den jeweiligen Handelsorganisationen (große Möbelhäuser, Einkaufsverbände) abhängig sind als umgekehrt. Große Teile der Nahrungsmittellindustrie stehen weitgehend unter dem Diktat der mächtigen Supermarktketten und Kaufhäuser, die Preiskonkurrenz ist stark ausgeprägt.³⁶ Weitere Beispiele aus anderen Branchen, die den Sonderstatus der Automobilindustrie unterstreichen, ließen sich anführen.³⁷

35 Auch hier gibt es freilich immer wieder Konflikte, bis hin zu gerichtlichen Auseinandersetzungen. So weigert sich ein bekannter Ski-Hersteller, dem es auf diesem durch massive Überkapazitäten und rapiden Preisverfall charakterisierten Markt um eine Stabilisierung der Preise geht, ein großes Sportgeschäft weiter zu beliefern, weil er mit dessen (als unseriös erachteter) Preisgestaltung nicht einverstanden war.

36 Betroffen sind davon auch massiv die Nahrungsmittelhandwerke (Bäcker, Konditoren, Metzger), die sich einem mit allen Mitteln der Marktmaximierung geführten Verdrängungswettbewerb (nicht kostendeckende "Lockvogelangebote" von Billigmarktketten sind ein seit langem diskutiertes Thema) ausgesetzt sehen.

37 Deshalb läßt sich im Kontext der Debatte um die "systemische Rationalisierung" in der Automobilindustrie (vgl. Deiß, Döhl 1992) auch argumentieren, daß das selektive Vertriebssystem letztlich auch als Basis für die Möglichkeit des Profittransfers von peripheren Unternehmen hin zu sogenannten Akkumulationszentren angesehen werden kann (s. Mendius 1992).

2. Generelle Zielsetzungen der Hersteller und Importeure gegenüber ihrem Markennetz

Die besondere Bedeutung des exklusiven Vertriebsnetzes für die Automobilhersteller ergibt sich u.a. daraus, daß das Automobil bei einem Großteil der Bevölkerung in verschiedener Hinsicht nach wie vor einen ganz herausragenden Stellenwert besitzt.³⁸ Für die meisten Haushalte ist es das Produkt, für dessen Anschaffung und Nutzung mit Abstand der höchste Einkommensbestandteil verwendet wird. Dem Auto-Kauf kommt ein ganz außerordentlicher Stellenwert zu - oft handelt es sich um die bedeutsamste familiäre "Investitionsentscheidung" überhaupt. Weiter erfordert das "teure Stück" einen relativ hohen Reparatur- und Serviceaufwand, was auf abschbare Zeit so bleiben wird. In Verbindung mit dem Sachverhalt, daß der durchschnittliche deutsche Autofahrer besonderen Wert nicht nur auf ein qualitativ hochwertiges Fahrzeug, sondern auch auf eine entsprechende Betreuung legt, kommt neben dem Fahrzeugverkauf der Wartung und Reparatur und der Qualität, in der sie durchgeführt werden, außerordentliche Bedeutung zu (vgl. dazu auch Kap. II. und die dort aufgeführten Daten).³⁹

Das Vertriebssystem ist aber auch aus unternehmensstrategischer Perspektive für die Automobilhersteller von besonderer Bedeutung: Sie können so nicht nur ihre eigene Produktion steuern und das Zuliefergeschäft fest im Griff halten,⁴⁰ sondern sie haben darüber hinaus mit dem von ihnen maßgeblich gelenkten **selektiven Vertriebssystem ein Instrument an der Hand, mit dem es möglich ist, auch den Markt für ihre Produkte und damit zusammenhängenden Dienstleistungen weitgehend nach ihren Bedürfnissen zu strukturieren.**

Ein Ergebnis war, daß lange Zeit bei **Neufahrzeugen** kaum ein Preiswettbewerb innerhalb einer Marke stattfand. Zunächst gab es gebundene Preise, später die unverbindliche Preisempfehlung, die zeitweilig tendenziell Festpreischarakter hatte - ein Zustand, den man gerne wieder herbeiführen würde. Hinzukam, daß fast während des gesamten Nachkriegsbooms bis 1966 durchgängige Nachfra-

38 Auf die Vielfalt der rationalen und emotionalen ökonomischen und ideologischen Aspekte, die in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen, braucht hier nicht eingegangen zu werden. Ungeachtet aller mit der Massenmotorisierung verbundenen Probleme ist eine nachhaltige Umorientierung einstweilen nicht erkennbar - schon überhaupt nicht offenbar in den neuen Bundesländern.

39 Es kann kaum ein Zweifel daran bestehen, daß die Hersteller zu dieser Nutzerattitüde durch Marketingstrategien und ihre Aktivitäten im "gesellschaftspolitischen Raum" einiges beigetragen haben.

40 Vgl. dazu Teilbericht I des Endberichts sowie die zahlreichen dort angeführten neueren Veröffentlichungen zur Zulieferproblematik.

geüberhänge mit teilweise erheblichen Lieferzeiten herrschten. Davon profitierten Hersteller und Kfz-Gewerbe.

Seit einigen Jahren nun gelingt es den Herstellern nicht mehr, ihren Händlern die gewünschten Renditen zu sichern. Das liegt aber nicht in erster Linie an unzulänglichen Rabatten für Neufahrzeuge (um die 15 %), sondern daran, daß die Kfz-Betriebe beim Verkauf von Neufahrzeugen zunehmend - so der von den Verbänden gerne verwendete Terminus - "Rabattschleuderei" betreiben. Bezeichnet wird damit der Sachverhalt, daß Kunden beim Pkw-Kauf mehr und mehr Preisempfehlungen der Hersteller als solche, d.h. als unverbindlich, verstehen und folgerichtig mit den Händlern Preise aushandeln. Dagegen möchte man - entgegen allen sonst so begrüßten marktlichen Gesetzmäßigkeiten - offenbar die von den Herstellern eingeräumte Handelsspanne (durch gemeinsames Festhalten an der unverbindlichen Preisempfehlung) ausschließlich den Kfz-Betrieben reservieren.⁴¹

Gemeinsam agieren Hersteller und Markenbetriebe auch, um zu verhindern, daß Neuwagenkäufer eine Möglichkeit nutzen, die ihnen im Rahmen der EG eigentlich zu Gebot steht, nämlich der Kauf in einem anderen Mitgliedsland. Das wäre eigentlich aus deutscher Sicht sehr attraktiv: Vor allem wegen der (noch) stark divergierenden Steuern in den Ländern der Gemeinschaft operieren die Hersteller mit sehr unterschiedlichen Preisen "vor Steuer".⁴²

Auch die Ersatzteilversorgung wird im Rahmen der selektiven Vertriebsstrategie gesteuert: Die Ersatzteilpreise werden von den Herstellern bestimmt, die Werkstätten werden - mit Billigung der Kartellbehörden - durch entsprechende

41 Daß auch ohne Preisvorgaben im Handel auskömmliche Renditen im Wettbewerb zu erwirtschaften sind, zeigen andere Branchen seit langem. Dort gibt es allerdings auch massive Konzentrationstendenzen. Ob der Versuch, durch einheitliches Agieren eine Preisbindung faktisch wieder zu erreichen, von Erfolg gekrönt sein wird, und ob damit ein insbesondere im Kfz-Handel möglicherweise bevorstehender Verdrängungswettbewerb zu bremsen ist, muß einstweilen dahingestellt bleiben.

42 Das kann man sich z.B. bei uns zunutze machen, indem man ein Fahrzeug in einem Hochsteuerland kauft, es importiert und dann (nur) die hiesige Steuer entrichtet. Die Hersteller versuchen aber (mit erheblichem Erfolg), dieses lt. EG-Vorgaben legale Verfahren zu unterbinden, indem sie Händlern, die Fahrzeuge an "Grauimporteure" liefern, erhebliche Schwierigkeiten machen. Auch die Inlands-Kfz-Betriebe (denen damit Umsätze entgehen) tragen nach besten Kräften dazu bei, dem Käufer "Grauimporte" zu verfallen: Obwohl dazu eigentlich verpflichtet, weigern sich viele an solchen Fahrzeugen Garantiarbeiten oder auch bezahlte Reparaturen vorzunehmen, zumindest aber werden solche ungeliebten Kunden entsprechend distanziert behandelt.

vertragliche Regelungen weitgehend auf die Verwendung und den Verkauf sogenannter Originalersatzteile festgelegt.⁴³

Nicht nur bezüglich der Preisbildung bei Produkten und Dienstleistungen gibt es aber beachtliche Besonderheiten im Kfz-Gewerbe. Die formal eigenständigen **Markenbetriebe** werden auch durch eine Vielfalt von teilweise im Händler- oder Werkstattvertrag explizit geregelten, teilweise "tradierten" Vorgaben bezüglich anderer Aktionsparameter massiv **entsprechend den Bedürfnissen der Hersteller** gesteuert. Das fängt bei der Gestaltung des äußeren Erscheinungsbildes der Betriebe an und geht über die Innenarchitektur bis hin zur Einrichtung von Arbeitsplätzen in Büro und Werkstatt. Im Handelsbereich müssen sich die Unternehmen gegenüber dem Hersteller regelmäßig vorab verpflichten, eine bestimmte Zahl von Neuwagen abzunehmen.⁴⁴ Dabei kommt es - jedenfalls verbreiteter Klagen der betroffenen Händler zufolge - häufig vor, daß versucht wird, insgesamt als schwer oder nicht erreichbar angesehene "Neuwagenverkaufsziele" durchzusetzen. Darüber hinaus wird oft auch auf die Abnahme eines Produktmixes gedrängt, der nicht unbedingt den Vorstellungen des Kfz-Betriebs bzw. den Präferenzen seiner Kundschaft entspricht. Der Kfz-Betrieb wird so auch in seiner kaufmännischen Autonomie erheblich eingeschränkt. Üblich ist es auch, den Handelsrabatt nach der Attraktivität der Fahrzeuge auf dem Markt zu staffeln (niedrige Rabatte für stark, hohe für schwach nachgefragte Modelle).⁴⁵

Es ist für die Hersteller keineswegs gleichgültig, welche Fahrzeugtypen in welchem Umfang verkauft werden. Erstens unterscheidet sich die Rendite oft erheblich: In der Regel bieten teurere und vor allem gut ausgestattete Fahrzeuge bessere Erträge. Gleiches gilt i.d.R. jcwciils für die Fahrzeuge der modernsten Generation, weil bei denen die Rationalisierungsmaßnahmen in der Fertigung bereits am weitesten vorangetriebenen sind. Auf der anderen Seite gibt es bei den meisten Herstellern neben "Rennern" auch "Ladenhüter",

-
- 43 "Originalteile" zeichnen sich oft keineswegs durch materiell-technische Einmaligkeit aus, sondern nur dadurch, daß sie von Kfz-Herstellern unter Kalkulation entsprechender Handelsmargen über ihr Werkstattnetz vertrieben werden. Natürlich gibt es auch minderwertige Handelsware, die den Spezifikationen nicht entspricht und vor denen man die Kundschaft schützen will. Das Verdikt gilt aber auch für sogenannte Identteile, die von denselben Lieferanten auf denselben Anlagen aus dem gleichen Material hergestellt werden wie die "Originalteile" und sich nur durch die Etikettierung unterscheiden. Im einen Fall werden sie aber "exklusiv" - und oft zu höheren Preisen - über die Werkstattnetze vertrieben, im anderen Fall über ungebundene Händler oder auch Kaufhäuser und Großmärkte.
- 44 Meist wird auch bei Lieferung und nicht etwa erst beim Verkauf an den Kunden die Zahlung an den Hersteller fällig.
- 45 In jüngerer Zeit wurde verschiedentlich versucht, die Rabattstaffeln an Leistungsindikatoren der Betriebe zu koppeln, was zu erheblichen Auseinandersetzungen mit den Händlern und ihren Vertretern führte.

die schlecht nachgefragt werden, aber gleichwohl an den Mann gebracht werden sollen. Ebenfalls zu nennen sind in diesem Kontext Auslaufmodelle, die vor der Verfügbarkeit, aber nach der Vorstellung neuer Versionen noch vermarktet werden müssen. In diesen Fällen, aber natürlich auch bei generellem Rückgang der Nachfrage, besteht seitens der Hersteller die Tendenz, den Händlern "den Hof vollzustellen", was zum einen zu steigenden Lagerkosten, zum anderen - beim Versuch, diese Fahrzeuge über niedrige Preis zu verkaufen - zu Ertragseinbrüchen oder sogar zu Verlusten führt.

Ebenfalls weitgehend durch die Hersteller vorgeschrieben wird, welche Werkzeuge, Testgeräte usw. bei Reparatur und Service zu verwenden sind, womit auch auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in erheblichem Umfang Einfluß genommen wird. Aber auch für Hard- und Software im DV-Bereich gibt es massive Empfehlungen oder Vorgaben. Problematisch aus der Sicht der Händler sind hier vor allem "künstliche Spezifizierungsstrategien" der Hersteller bei Hard- und Software, mit denen erreicht werden soll, daß sich die Betriebe möglichst ein für allemal und mit ihrer gesamten Ausrüstung auf ein Fabrikat festlegen.⁴⁶

Die Art und der Umfang des Datentransfers, den der Kfz-Betrieb mit seinem Hersteller sicherzustellen hat, ist gleichfalls genau festgelegt. Unerwünscht bzw. unzulässig ist es auch, wenn Fahrzeuge anderer Marken gewartet oder repariert werden. Akzeptiert sind seitens der Hersteller i.d.R. nur auf der einen Seite Notfallreparaturen ("wenn ein Fahrzeug einer Fremdmärke vor der Haustür stehen bleibt") und Arbeiten an markenfremden Gebrauchtfahrzeugen, die in Zahlung genommen wurden.

Die Einhaltung der Vorstellungen des Herstellers durch den "selbständigen Markenbetrieb" wird durch regelmäßige Besuche von Beratern gewährleistet - wobei wiederholtes und andauerndes "abweichendes Verhalten" letztendlich mit Kündigung des Vertrags sanktioniert werden kann. Als "Vorstufe" werden z.B. Maßnahmen ergriffen, wie die Rückstufung innerhalb der Netzhierarchie (je

46 Daraus können sich auch Folgen in Richtung auf sehr spezifische Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten, die an diesen Anlagen arbeiten, ergeben. Mittlerweile sind auch erste Bemühungen der Kfz-Betriebe zu verzeichnen, sich aus diesen Abhängigkeiten zu lösen. So haben sich - mit maßgeblicher Unterstützung bzw. Beteiligung des Händlerverbandes - im Bereich der Opel- und der VAG-Händler inzwischen eigenständige Datenverarbeitungsunternehmen gegründet, die den Betrieben der jeweiligen Marke zur Verfügung stehen und das Ziel verfolgen, die Abhängigkeit von den DV-Lieferanten zu verringern, günstige Hard- und Soft-Ware-Bezugsmöglichkeiten zu eröffnen, selbst auf die Entwicklung Einfluß zu nehmen usw. Diese Einrichtungen lassen sich auch als Beispiele von horizontaler Kooperation im Kfz-Handwerk ansehen (vgl. dazu Kapitel VII).

nach markenspezifischer Terminologie vom Haupt- zum Unter-, vom A- zum B-Händler, von der Vertretung zur Werkstatt bzw. zum Stützpunkt) mit entsprechenden Verlusten an Umsatzchancen für den betroffenen Kfz-Betrieb. Gelegentlich wird auch mit der Installation eines Konkurrenzbetriebs der gleichen Marke im bisherigem exklusiven Einzugsgebiet des betroffenen Kfz-Betriebs zunächst gedroht, dann reagiert.

Unterstützt wird das Kontrollsystem noch durch regelmäßige Befragungen anhand der Kundenkarteien der Kfz-Betriebe. Dabei wird die Zufriedenheit mit den Leistungen des Betriebs bei seinen Kunden erhoben - die Ergebnisse werden anschließend für das gesamte Markenetz ausgewertet und als Entscheidungsgrundlage für vertriebspolitische Aktivitäten aufbereitet. Die Kfz-Betriebe erklären sich i.d.R. zu einer Beteiligung freiwillig bereit. Anhand der Ergebnisse wird ihnen dann von Beauftragten des Herstellers nachhaltig nahegebracht, wo sie im Vergleich zu ihren Markenkollegen stehen, und wo Verbesserungen dringend als erforderlich angesehen werden.

Ein besonders wichtiger Aspekt in der Dimension der Steuerung ist die **Verpflichtung auf die Anwendung von vom Hersteller festgelegten Arbeitswerten**⁴⁷ als Rechnungsgrundlage gegenüber den Kunden. Mit den Folgen der Anwendung der Arbeitswerte für die Beschäftigten und ihre Arbeitsbedingungen befaßt sich Kapitel IV in diesem Band. Die Verpflichtung auf Arbeitswerte trifft aber nicht nur die Arbeitskräfte, sondern auch den Betrieb als solchen, "verzichtet" er doch damit explizit darauf, wesentliche Teile seines Angebots gemäß der jeweiligen Leistungsfähigkeit seines Betriebs zu kalkulieren. Die vom Hersteller ermittelten Zeitvorgaben sind für ihn verbindlich, seine Spielräume beschränken sich auf die Festlegung eines Stundensatzes (quasi eines Multiplikators), mit dem er aber auch nur sehr beschränkt von dem im Markenetz "üblichen" und insbesondere von den Sätzen benachbarter Betriebe abweichen kann. Was aber innerhalb einer Zeiteinheit von der Werkstatt zu lei-

47 Diese Arbeitswerte sind im übrigen auch die entscheidende Vorgabe für die Beschäftigten des Kfz-Gewerbes. Die an sie gestellten Leistungsanforderungen werden also maßgeblich nicht vom Beschäftigungsbetrieb - mit dem sie sich auseinandersetzen können -, sondern vom für sie kaum erreichbaren Hersteller formuliert und entfalten erhebliche Auswirkungen, ob nun in dem jeweiligen Betrieb tatsächlich auch explizit im Leistungslohn (mit den Arbeitswerten als Berechnungsbasis), oder - wie in der Mehrzahl der Fälle - formal im Zeitlohn gearbeitet wird.

sten ist, wird allein vom Hersteller - natürlich nach den "Regeln der Kunst", d.h. anhand entsprechender von ihm durchgeführter Arbeitsstudien - festgelegt.⁴⁸

Die Konsequenz ist, daß als Konkurrenzparameter zwischen den Markenbetrieben vor allem die Qualität der erbrachten Leistung im weitesten Sinne bleibt, bezüglich Leistungsart und -umfang ist der Wettbewerb dagegen deutlich eingeschränkt. Die Begründung der Hersteller für diese weitgehende Steuerung eigenständiger Unternehmen lautet im wesentlichen, daß nur auf diese Weise ein qualitativ und kostenseitig gleichmäßiges Angebot für die Kunden gewährleistet werden könne.

Diesen und einer Vielfalt weiterer Einflußnahmen und Eingrenzungen, auf die hier nicht weiter eingegangen werden kann, stehen natürlich eine ganze Reihe von **Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen sowie massive Vorteile** gegenüber, die sich aus dem Vertragspartnerstatus ergeben. So sind mit den verschiedenen Vorgaben stets auch kostenlose oder sehr günstige Beratungsangebote durch die Hersteller oder durch von ihnen beauftragte Institutionen verbunden. Insbesondere gibt es ein breites Angebot zur Qualifizierung der Mitarbeiter der Kfz-Betriebe durch die Herstellerunternehmen entsprechend den sich ändernden Anforderungen im technischen und im administrativen Bereich.

Alle großen Hersteller und Importeure unterhalten Kundendienstschulen, die sowohl zentral als auch regional, teilweise auch "vor Ort" in den Kfz-Betrieben ein breites Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen für die Beschäftigten des Kfz-Gewerbes anbieten, und zwar differenziert für alle wichtigen Tätigkeitsbereiche. Es unterliegt keinem Zweifel, daß ohne die Nutzung dieser Maßnahmen auch sehr qualifizierte Fachkräfte des Kfz-Handwerks schon sehr bald nicht mehr in der Lage wären, in den Betrieben vollwertige Arbeit zu leisten. Die fachliche Qualität dieser Schulungen wird auch von Arbeitskräften fast ausnahmslos als hoch eingestuft. Mängel werden - wo überhaupt - am ehesten im eher didaktischen Bereich gesehen (zu wenig Eingehen auf die Voraussetzungen der Teilnehmer, zu wenig Dialog, unzureichendes Aufgreifen von Fragen aus dem Teilnehmerkreis mit Verweis auf fehlende Zuständigkeit seitens der Lehrenden usw.). Daß auf diese Weise die berufliche Weiterbildung im Kfz-

48 Mit der Vorgabe von Arbeitswerten besteht natürlich für die im Zeitlohn arbeitende große Mehrheit der Arbeitskräfte auch kein Anreiz, Arbeiten schneller zu erledigen als vorgesehen. Umgekehrt entsteht aus nicht oder schwer einzuhaltenden Arbeitswertvorgaben der Hersteller massiver Konfliktstoff, da die Kfz-Betriebe Überschreitungen der Arbeitszeiten ihren Kunden nicht in Rechnung stellen können (bzw. dafür eine Begründung liefern müßten, die u.U. Unwillen beim Verbraucher auslösen würde) und daher entsprechenden Druck auf die Arbeitskräfte zur Einhaltung der Vorgaben ausüben.

Gewerbe fast ausschließlich von den Automobilherstellern veranstaltet wird, bringt aber die Gefahr mit sich, daß sich die Qualifikationen stark in eine markenspezifische Richtung entwickeln - mit entsprechenden Einschränkungen der Transferierbarkeit beim Arbeitsplatzwechsel und damit generell der Mobilitätsfähigkeit der Betroffenen.⁴⁹

Weiter stellen die Hersteller Experten bereit, die bei komplizierten technischen oder organisatorischen Problemen telefonisch oder "vor Ort" Hilfestellung gewähren, Markenbetriebe werden exklusiv mit jeweils rasch aktualisierten technischen Daten und Reparaturanweisungen versorgt und sind in leistungsfähige Dispositions- und Liefersysteme im Neufahrzeug- und im Teilesektor eingebunden. Schließlich liegt in der Übernahme einer Werksvertretung die einzige Möglichkeit, Zugang zum - trotz des angesprochenen Lamentos offenbar lukrativen - Verkauf von neuen Kraftfahrzeugen und damit auch zur Durchführung von Garantie- und Kulanzarbeiten zu erlangen. Auch der Handel mit Originalteilen und Zubehör bleibt diesen Markenbetrieben vorbehalten.

Die genannten Unterstützungsangebote ändern aber auf der anderen Seite nichts an dem Sachverhalt, daß es zwischen Automobilherstellern und den Betrieben ihres Vertriebsnetzes einen **grundlegenden Interessenkonflikt** gibt, der sich um die ebenso profane wie bedeutsame Frage dreht, wer sich letztlich welchen Teil aus dem Kuchen "Aufwendungen fürs Automobil" herauschneiden kann.

Wenn man davon ausgehen kann, daß für den Erwerb und den Unterhalt von Automobilen insgesamt ein großes - mindestens im Umfang der allgemeinen Einkommensentwicklung steigendes - Kaufkraftvolumen zur Verfügung steht, dann dreht sich die Auseinandersetzung darum, wer von den Beteiligten sich welche Anteile des "Gesamtautomobiletats" sichern kann. Die Automobilhersteller haben es dabei - abgesehen vom Staat, der sich über steuerliche und ähnliche Maßnahmen (u.a. Erhöhung der Kfz-, der Mineralöl-, aber auch der Mehrwertsteuer) immer wieder an diesem "Verteilungskampf" beteiligt (wobei er per saldo bislang die Interessen der Automobilhersteller kaum substantiell verletzt hat) - vor allem mit folgenden drei Gruppen zu tun: mit der Mineralölindustrie, mit Lieferanten von Material, Teilen und Komponenten und mit dem Kfz-Gewerbe.

49 Ausführlich wird auf diesen Aspekt im Kapitel V eingegangen.

Selbstverständlich versuchen auch die Mineralölgesellschaften, ihren Teil an diesem "Etat" durch Preissteigerung für Kraftstoffe und Entwicklung von (massiv beworbenen) "sophistizierteren" Schmierstoffen zu erhöhen.⁵⁰ Die Automobilindustrie reagiert auf diese Zugriffsbemühungen mit Versuchen, den Verbrauch an Schmiermitteln (durch Erhöhung der Wechselintervalle), vor allem aber den **Treibstoffverbrauch** der Fahrzeuge, zu **reduzieren**.⁵¹

Auf welche Weise die Automobilhersteller versuchen, ihre **Position gegenüber ihren Lieferanten** laufend zu verbessern - durch Drücken der Preise, Verbesserung der Bezugskonditionen, Abwälzen von zahlreichen Aufgaben, Mobilisierung der dortigen Produktivitätsreserven usw. -, wird im Teilbericht I zu diesem Projekt und in zahlreichen anderen Veröffentlichungen ausführlich untersucht, so daß auf diesen Aspekt hier nicht eingegangen werden muß.⁵²

Bezogen auf den externen **Vertriebs- und Servicebereich** geht es für die Hersteller offenbar auch darum, den "Teil des Kuchens" zu verringern, der insgesamt dort verbleibt. Zwar profitiert der Kfz-Handel prinzipiell auch von den (nicht zuletzt auf Grund der Leistungs- und Gewichtszunahme, s.o.) steigenden Kosten der Neufahrzeuge (s. Abb. 6). Gleichzeitig versuchen die Hersteller seit langem mit Erfolg - durch vielfältige Maßnahmen zur Reduzierung des Service- und Reparaturaufwands -, die Kosten in diesen Bereichen zu verringern, denn geringere Wartungskosten eröffnen Spielräume für stärkere Erhöhungen der Preise für Fahrzeuge und Ersatzteile. So wurden die Wartungsintervalle erheblich verlängert (in einem Falle sogar an die tatsächliche Beanspruchung des Fahrzeugs gekoppelt), im Bereich der Karosseriearbeiten wurden durch die Entwicklung der Abschnittsreparaturen - ein Verfahren, das allerdings maßgeblich von der Versicherungswirtschaft forciert wurde - ebenfalls Einsparmög-

50 Hiervon profitiert dann auch über die hohen Steuerbelastungen dieser Produkte und selbstverständlich über die Mehrwertsteuer der Fiskus. Ihm steht darüber hinaus (und in erster Linie) eine Zugriffsmöglichkeit über die Festlegung der zahlreichen, das Kraftfahrzeug betreffenden Steuern zu Gebote - mit der neuen und eigentlich besonders kommoden Konstellation, daß er von wesentlichen Teilen der Bevölkerung sogar angehalten wird, davon in ökologischer Perspektive mehr Gebrauch zu machen.

51 Dabei ist man - buchstäblich - relativ erfolgreich. Insofern nämlich "relativ", als sich der Verbrauch im Verhältnis zur Leistung und zum Fahrzeuggewicht in den letzten Jahren erheblich verringert hat. Gleichzeitig ist aber die Durchschnittsleistung der Fahrzeuge rasant angestiegen, und der Trend zur Reduzierung des tatsächlichen Gesamtgewichts der Fahrzeuge hat sich auch seit längerem wieder umgekehrt, bedingt vor allem durch die Vielfalt der eingebauten zusätzlichen Ausstattungsbestandteile, aber auch durch Einrichtungen zur Verbesserung der passiven Unfallsicherheit, der Geräuschdämmung und zur Verminderung der Schadstoffemissionen. Gestiegene Durchschnittsleistung und zunehmendes Fahrzeuggewicht führen (bei gleichbleibenden Fahrleistungen) dazu, daß der "Flottenverbrauch" (also der Durchschnittsverbrauch aller von einem Hersteller zugelassenen Fahrzeuge) bei weitem nicht im sonst erwartbaren Umfang sinkt.

52 Vgl. dazu u.a. mehrere Beiträge in Mendius, Wendeling-Schröder (1991).

lichkeiten realisiert, mit dem Ergebnis von ceteris paribus rückläufigem Aufgabenvolumen für die Kfz-Betriebe.

Den Herstellern ist aber offensichtlich auch wohl bewußt, daß solche Maßnahmen nicht soweit getrieben werden dürfen, daß sie zur Gefährdung der Lebensfähigkeit ihrer Markennetze insgesamt führen.⁵³

Das erforderliche Überleben eines "eigenen" markengebundenen Bereichs soll u.a. dadurch gewährleistet werden, daß gleichzeitig Konzeptionen zur Verdrängung der Konkurrenten außerhalb des Markensegments (also von markenfreien Kfz-Betrieben, von Tankstellen und von Do-it-yourself und Schwarzarbeit) entwickelt und eingesetzt werden. Zum Beispiel werden Einstellpläne und technische Literatur nicht mehr zugänglich gemacht, es wird dafür gesorgt, daß für sachgerechte Instandhaltung teure, oft markenspezifische Werkzeuge und Testgeräte erforderlich werden, es werden längere Garantiefrieten eingeführt und die Gewährung von Garantie- und erst recht Kulanzleistungen wird vom regelmäßigen Besuch von Markenwerkstätten abhängig gemacht usw.

Betrachtet man die skizzierten Aspekte aus der Perspektive des Konzepts "systemischer Rationalisierung" (vgl. Döhl, Deiß 1992), so zeigt sich, daß durch die weitgehende Einbindung des externen Service- und Vertriebsbereichs der "Profittransfer" in die Akkumulationszentren in der Automobilindustrie offensichtlich weit umfassender als in anderen produzierenden Branchen gelingt und insofern der systemische Charakter dieser Rationalisierungsstrategien bereits durchaus ausgeprägt ist. Zwar haben sich beispielsweise bislang auch die Hersteller mittlerer und größerer Computertechnik in großem Umfang Zugriff auf die Profite aus der Zirkulationssphäre gesichert, wobei der Eigenvertrieb bzw. der Exklusivvertrieb noch immer eine wichtige Rolle spielt. Interessant ist aber, daß es selbst IBM nicht gelungen ist, diese Konzeption beim Einstieg in den Massenmarkt der PCs durchzuhalten. Hier mußte man auch nicht markengebundene Facheinzelhandelsbetriebe (teilweise sogar Großmärkte) als Vertriebs-schiene nutzen und sich damit - wie massive Preissenkungen in der letzten Zeit zeigen - einem funktionierenden scharfen Preiswettbewerb stellen.

53 Eine u.U. nicht unerhebliche Schrumpfung der Zahl der Betriebe allerdings muß aus dieser Sicht - wie bereits weiter vorne angedeutet - keineswegs im Widerspruch zu wachsender "Vitalität" des Markennetzes stehen.

3. Unterschiede der Vertriebsstrategien - die Rolle von Werksniederlassungen

Bei allen im vorigen Abschnitt ausgeführten strukturellen Gemeinsamkeiten der Vertriebspolitik der Automobilindustrie auf dem deutschen Markt gibt es aber auch erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Fabrikaten, die sich nicht zuletzt auch auf die Handlungssituation der Kfz-Betriebe und die Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten auswirken - darauf soll im folgenden Abschnitt eingegangen werden.

Während der Großteil der Hersteller und Importeure ganz oder fast ausschließlich auf den Vertrieb und die Wartung ihrer Fahrzeuge über formal eigenständige Partnerunternehmen setzt, operiert Mercedes-Benz seit langem in großem Umfang und BMW zunehmend mit sogenannten **Werksniederlassungen**. Komplementär zu den selbständigen Markenunternehmen gibt es an wichtigen Standorten Niederlassungen, die Teil der Herstellerunternehmen sind. Insgesamt bestehen etwa 100 Niederlassungen im Vergleich zu ca. 20.000 rechtlich selbständigen Markenbetrieben; die Betriebsgrößen der Niederlassungen sind allerdings weit überdurchschnittlich, i.d.R. liegen sie bei mehreren hundert Beschäftigten.⁵⁴ Bei Mercedes-Benz gibt es darüber hinaus eine Besonderheit: Während bei allen anderen Marken die Fahrzeuge von den Händlern erworben und dann an die Kunden weiterverkauft werden, verkauft MB grundsätzlich nur selbst auf eigene Rechnung - wobei z.T. selbständige Kfz-Betriebe als Agenten eingeschaltet werden. Das eröffnet zusätzliche Spielräume zur Steuerung des Marktes: Zum Beispiel behält man so zentral die volle Kontrolle über einen entscheidenden Parameter, nämlich die Preisgestaltung bei Neufahrzeugen (offene und versteckte Rabatte, Zusatzleistungen usw.).⁵⁵

Die **unterschiedlichen Vertriebsformen** sind nun keineswegs als zufällig, sondern als spezifischer **Bestandteil der jeweiligen Unternehmensstrategien** anzusehen. Zwar verkünden alle Hersteller und Importeure weitgehend uni-

54 Mercedes-Benz-Niederlassungen beispielsweise haben im Durchschnitt über 400 Arbeitnehmer, während der durchschnittliche Kfz-Betrieb weniger als acht Personen beschäftigt.

55 Auch die gegenüber den üblichen Handelsspannen zwischen etwa 15 und 20 % deutlich geringeren Provisionsmargen bei Mercedes-Benz sind - angesichts des Preisniveaus der Produkte, der damit angesprochenen Kundenklientel und der hohen Stabilität der Nachfrage in diesen Segmenten - offenbar attraktiv genug, um von den "Agenten" akzeptiert zu werden, zumal sie damit auch von erheblichen Kosten und Risiken (Kapitalbindung durch gekaufte Fahrzeuge, Probleme mit Abnahmeverpflichtungen bei schlechter Nachfrage usw.) entlastet werden. Aus jüngster Zeit liegen Informationen vor, daß MB nunmehr auch beabsichtigt, die Stellung seiner größeren Partnerbetriebe ("Vertretungen") insbesondere im Vergleich zu den eigenen Niederlassungen zu stärken. Es soll aber daran festgehalten werden, daß die Partnerbetriebe nicht auf eigene Rechnung Neufahrzeuge verkaufen dürfen.

sono, daß die Einbeziehung von selbständigen Unternehmen in Vertrieb und Reparatur für den Hersteller prinzipiell vorteilhafter ist als die komplette Übernahme auch dieses Bereichs. Die Positionen aber zu der Frage, ob es Sinn macht, eigene Werksniederlassungen zu betreiben, gehen weit auseinander: Diejenigen Hersteller und Importeure, die nicht mit Werksniederlassungen arbeiten, argumentieren strukturell ähnlich wie bezüglich des Abbaus der Fertigungstiefe: Demnach kommt es darauf an, möglichst viele Funktionen in flexiblere und kostengünstigere selbständige Einheiten auszulagern, die beflügelt durch unternehmerisches Eigeninteresse agieren. Andere Hersteller, die mit Werksniederlassungen arbeiten, sehen dagegen nutzbare Vorteile in eigenen Niederlassungen und begründen das mit dem so zu erreichenden unmittelbaren Zugang zum Kunden und zum Markt oder damit, daß so direkt ins Endkundengeschäft interveniert und zusätzlicher steuernder Einfluß auf die selbständigen Partner ausgeübt werden kann - etwa in der Weise, daß man selbständigen Kfz-Betrieben durch diese Konkurrenz auf ihren eigenen Feldern zu noch mehr "Motivation" verhelfen zu können glaubt. Herausgestellt wird auch, daß die für den Aufbau und den laufenden Betrieb von repräsentativen Kfz-Häusern, vor allem in Ballungszentren, erforderlichen Mittel (für Gebäude, aber auch für Ausstellungs- und Vorführfahrzeuge usw. sowie für die dort üblichen höheren Löhne und Gehälter) von selbständigen Handwerkern letztlich nicht aufzubringen wären, weshalb hier der Hersteller selbst in die Bresche springen müsse.⁵⁶ Auch die Chance des höchst werbewirksamen direkten "Product-Placement", z.B. in Form der Ausrüstung wichtiger politischer Repräsentanten auf kommunaler Ebene, Landes- und Bundesebene, erfordert oft schnelle Entscheidungen auch über besondere Rabatte, die ein selbständiger Händler nicht einräumen könne und wird daher zur Begründung unmittelbarer Präsenz von Herstellern mit Niederlassungen "vor Ort" herangezogen.

Mit der Gestaltung ihrer Vertriebsstrategien nehmen die Automobilhersteller und Importeure unmittelbar Einfluß auf die Handlungsspielräume bzw. -restriktionen der Betriebe ihres Markennetzes. Das wirkt sich selbstverständlich auch in vielfältiger Weise auf die Situation der Beschäftigten aus, so auf deren Arbeitsbedingungen (vgl. Kapitel IV), auf ihren Arbeitseinsatz und die Qualifizierungsschancen (vgl. Kapitel V) sowie auf die Verdienstmöglichkeiten. Besonders ausgeprägte Unterschiede aus der Perspektive der Arbeitskräfte gibt es auch innerhalb der Markennetze, und zwar zwischen Beschäftigten der

56 Daß die starke Einmischung ins Endkundengeschäft vor allem bei "Oberklasseproduzenten" zu finden ist, läßt sich auch damit erklären, daß es dort die Nachfragesstruktur nahelegt, aufwendigere Vertriebswege zu wählen und dies angesichts der günstigeren Renditesituation in diesem Segment auch möglich ist.

Werksniederlassungen und denen der sonstigen Markenbetriebe: Bei den Niederlassungen werden i.d.R. überdurchschnittliche Löhne bezahlt (oft nach den entsprechenden Industrietarifen und darüber), es gelten die beim Automobilhersteller üblichen hohen Sozialleistungen, und es gibt durch die Bank funktionierende Interessenvertretungen für die Arbeitnehmer, z.T. sogar mit freigestellten Betriebsräten, während nur in einem Bruchteil der übrigen Kfz-Betriebe überhaupt Betriebsräte bestehen. Da die Betriebsräte der Niederlassungen gemäß den Bestimmungen der Betriebsverfassung auch in den Gesamtbetriebsräten der Herstellerunternehmen vertreten sind, bestehen über diese Schiene prinzipiell sogar Möglichkeiten, auf Fragen wie die Festlegung von Arbeitswerten oder die Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen über die entsprechenden Mitwirkungsrechte Einfluß zu nehmen.

IV. Arbeitsbedingungen, Arbeitswerte, Arbeitszeit

1. Einführung

Das Konzept des Forschungsvorhabens stellt, wie bereits ausgeführt, die betrieblichen und betriebsübergreifenden Bedingungen sowie die Voraussetzungen, die bezüglich der Qualifikationen der Arbeitskräfte gegeben sein müssen, damit mit einer Steigerung der betrieblichen strategischen Handlungsfähigkeit auch eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in einem umfassenden Sinne erreicht werden kann, ins Zentrum. Daher ging es bei der Auseinandersetzung mit den gegebenen Arbeitsbedingungen nicht primär um eine Bestandsaufnahme der derzeitigen Situation, sondern hauptsächlich um die Frage, wie die nachhaltigen Veränderungen der letzten Zeit von den Arbeitskräften wahrgenommen werden, wieweit es zu Belastungsverschiebungen gekommen ist und welche Konsequenzen von den Betroffenen daraus ggf. gezogen werden. Gefragt wurde auch, in welcher Weise das Know-how der Arbeitskräfte genutzt werden kann, um weitere Verbesserungen der Arbeitsbedingungen auf den Weg zu bringen, und wie die Arbeitskräfte in den Kfz-Betrieben dann an solchen Prozessen beteiligt werden könnten.

Demgegenüber stand die unmittelbare Analyse der von den Arbeitsplätzen im Kfz-Gewerbe ausgehenden Belastungen und Gefährdungen nicht im Mittelpunkt. Zu diesen Aspekten wurden in jüngerer Zeit u.a. Ergebnisse aus Forschungsvorhaben vorgelegt, die von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz in

Auftrag gegeben wurden (vgl. Rühl u.a. 1988 und Kelter, Lorenz 1988). Im Unterschied zu den genannten Studien bestand die Aufgabe des vorliegenden Projekts nicht darin, Ergebnisse durch unmittelbare Arbeitsplatzanalysen, verbunden mit Messungen und auf Ergonomie orientierte Beobachtung von Tätigkeitsabläufen zu gewinnen. Vielmehr wurde versucht, durch intensive Befragung der unterschiedlichen Akteursgruppen und dadurch, daß Befragte wiederum mit bereits erhobenen Befunden konfrontiert wurden, ein Bild von der Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen und insbesondere ihrer Veränderungen durch die Betroffenen zu gewinnen. Selbstverständlich wurden in diesem Zusammenhang ausführliche Begehungen der Arbeitsplätze vorgenommen. Dabei konnten Arbeitskräfte auch vor Ort demonstrieren, woraus spezifische Belastungen entstehen und wie sie mit ihnen umzugehen versuchen. Die hier vorgestellten Resultate und Schlußfolgerungen beruhen demnach primär auf - durch eigene Anschauung und zusätzliche Expertenbefragungen ergänzte - Aussagen der Betroffenen.

Wichtige Ergebnisse zur gesundheitlichen Situation und zu den Arbeitsbelastungen finden sich in einer Studie, die von der Innung Düsseldorf des Kfz-Gewerbes zusammen mit der Innungskrankenkasse initiiert wurde (Hauß 1991). Die dort vorgelegten Ergebnisse, die vor allem auf einer Befragung von Arbeitskräften und Betriebsinhabern innerhalb einer Innung basieren, entsprechen in weiten Bereichen unseren Eindrücken, bei einigen Schlußfolgerungen gibt es unterschiedliche Beurteilungen.⁵⁷

Während in der Diskussion über die Arbeitsbedingungen auch im Kfz-Gewerbe bei Arbeitskräften wie Betriebsinhabern generell der Tenor vorherrscht, daß es in den letzten Jahren insgesamt zu einer deutlichen Verbesserung gekommen sei, zeigte sich im Zuge unserer Erhebungen, daß eine derartig durchgängig optimistische Einschätzung der Entwicklung bezüglich der Arbeitsbedingungen und der von ihnen ausgelösten Folgewirkungen ganz offensichtlich nicht am Platze ist.⁵⁸ Zwar kommt es - wie verschiedentlich konstatiert und begrüßt - zu einer Verringerung von unmittelbar als körperlich belastend wahrgenommenen Tätigkeiten; begleitet wird diese Entwicklung allerdings von einer Tendenz der starken **Zunahme von Belastungsformen**, die als **wachsender Streß und zunehmende Hektik** empfunden werden. Gleichzeitig gibt es bei den **körperlichen**

57 So würden wir das u.a. von Hauß konstatierte zunehmende Interesse der Betriebsinhaber an einer Verbesserung des vorbeugenden Gesundheitsschutzes nicht nur auf unmittelbar darauf bezogene Einsichten, sondern nicht zuletzt darauf zurückführen, daß Ersatzrekrutierungen auf Grund der Verknappung von Arbeitskräften schwieriger geworden sind.

58 Kelter und Lorenz sehen diese Entwicklung in ihrer Untersuchung hauptsächlich auf Spengler und Kundendienstberater beschränkt (ebd., S. 6.).

Belastungen offenbar eine **Verschiebung** weg von einem Typ von Arbeitsbedingungen, bei denen die daraus erwachsenen Beschwerden und Schädigungen unmittelbar wahrgenommen und folgerichtig den verursachenden Bedingungen zugeordnet wurden, hin zu einem Typ von Belastungen, bei dem vielen Arbeitskräften die daraus resultierenden Beeinträchtigungen entweder objektiv nicht in ihrer Verursachtheit durch Arbeitsbedingungen erkennbar sind oder bei denen der Sachverhalt der Arbeitsbedingtheit häufig bewußt-unbewußt verdrängt zu werden scheint.

Im **folgenden Kapitel** wollen wir uns daher - nach einem kurzen Eingehen auf die **Entwicklung der Arbeitsbedingungen** im Gefolge der laufenden Modernisierung der Betriebe - mit diesem Aspekt der Wahrnehmungsverschiebung und der Interpretationsdefizite befassen. Am Beispiel der Problematik der **Arbeitswerte** soll dann der Komplex der zunehmenden Belastung durch Streß und Hektik exemplarisch dargestellt werden. Eine kurze Darstellung von Problemen, die mit der **Arbeitszeit** zusammenhängen, schließt sich an.

2. Entwicklung der Arbeitsbedingungen im Kfz-Gewerbe und ihre Wahrnehmung seitens der Arbeitskräfte

Der bereits seit einigen Jahren konstatierte Trend zur stärkeren Berücksichtigung von Aspekten, die für die Arbeitsbedingungen wesentlich sind, bei der Arbeitsplatzgestaltung und -ausstattung sowie bei der Entwicklung der eingesetzten Werkzeuge und Maschinen setzt sich fort. Im Zuge der Modernisierung der Werkstätten und insbesondere bei Neubauten werden - nicht zuletzt auf Grund der darauf zielenden Vorgaben der Hersteller - problematische Punkte mehr und mehr beseitigt.

Arbeitsplätze im Freien etwa - früher durchaus verbreitet und besonders in der kalten Jahreszeit problematisch - finden sich immer weniger. Auch bei der **Heizung und Beleuchtung** der Werkstätten geht der Trend zur Verbesserung weiter. **Arbeit unter Fahrzeugen in Gruben** oder gar (auf dem Rücken liegend) auf **Rollwagen** ist weitgehend auf dem Rückzug, **moderne Hebebühnen**, mit denen die Fahrzeuge auf eine ergonomische Arbeitshöhe gebracht werden, dominieren.

Allerdings gibt es offensichtlich auch bei den konventionellen Hebebühnen noch erhebliche Verbesserungsmöglichkeiten (vgl. Kelter, Lorenz 1988, S. 27 ff.). Noch keinen Einzug gehalten haben bislang Hebebühnen, mit denen das

Fahrzeug gleichzeitig um die Längsachse gedreht werden kann. Damit wären zweifellos Erleichterungen bei einer Reihe von Arbeiten zu erreichen, insbesondere bei solchen, bei denen das offenbar besonders problematische Arbeiten in vorgebeugter Haltung über der Motorhaube anfällt (s.u.). Obwohl die entsprechende Ausrüstung prinzipiell verfügbar ist, wird ihr Einsatz von den von uns befragten Fachleuten meist nicht für notwendig oder sinnvoll gehalten. Zum einen wird (und zwar sowohl von Betriebsinhabern als auch von Beschäftigten) darauf verwiesen, daß neben dem hohen Investitionsbedarf zusätzlicher Aufwand dadurch entstehen würde, daß Flüssigkeiten entfernt bzw. gegen Auslaufen gesichert werden müssen (was lt. Anbietern erst bei Kippwinkeln tatsächlich notwendig würde, die in der Praxis kaum auftreten), zum anderen wird die dadurch zu erwartende Belastungsreduzierung nicht für besonders ausgeprägt gehalten. In jüngster Zeit wurde - auf Initiative des Betriebsrats - in einer Mercedes-Benz-Niederlassung mit der Erprobung solcher Hebebühnen begonnen. Es wäre zweifellos hilfreich, wenn die dort gemachten Erfahrungen in der Branche breit zugänglich gemacht werden könnten. Auch bezüglich der **Abgasabsaugung** bei Arbeiten an laufenden Motoren werden erhebliche Fortschritte konstatiert. Insbesondere wird darauf verwiesen, daß die entsprechenden Einrichtungen - im Unterschied zur Praxis noch vor einigen Jahren - jetzt auch tatsächlich regelmäßig genutzt werden: Das Problembewußtsein der Arbeitskräfte hat sich deutlich entwickelt, wenn z.B. jemand wegen eines kurzen Probelaufs aus Bequemlichkeit die Absaugeinrichtung nicht anbringt, wird er von den Kollegen entsprechend "zur Ordnung" ⁵⁹ gerufen.

Auch bezüglich des Problems der Verwendung gefährlicher Arbeitsstoffe und der erforderlichen Vorkehrungen beim Umgang damit wird ein in den letzten Jahren gewachsenes Problembewußtsein konstatiert. Sorgen macht man sich seitens der Beschäftigten derzeit weniger bezüglich der sachgerechten Beseitigung von Abfallstoffen in der Werkstatt, als darüber, daß vermutet wird, daß noch immer nicht genügend Informationen bezüglich der Gefährdungen durch beim Automobil verwendete bzw. entstehende gefährliche Stoffe vorhanden bzw. bei der Arbeit in der Werkstatt verfügbar sind. So wird moniert, daß der Ersatz von asbesthaltigen Teilen durch (hoffentlich) unproblematische Varianten sehr langsam in Gang kam und daß man insbesondere bei älteren Fahrzeugen noch lange gezwungen sei, mit entsprechenden Materialien umzugehen. Moniert wurde, daß oft an den Teilen selbst bzw. an der Verpackung (Bremsklötze, Kupplungsscheiben) nicht erkennbar sei, ob sie Asbest enthalten.

59 Auch zu diesen Problembereichen gibt es Untersuchungen und Lösungsvorschläge bei Kelter, Lorenz.

Ferner wurde berichtet, daß von Herstellerseite in einigen Fällen empfohlen wurde, (vorübergehend) wieder zu asbesthaltigen Produkten zurückzukehren, wenn Probleme mit den Gebrauchseigenschaften der Ersatzstoffe aufgetreten sind (z.B. mangelhafte Bremsleistung, notorisches Bremsenquietschen, -rubbeln, -vibrieren usw.). Außerdem verdienen die mittlerweile zum Gesundheitsschutz getroffenen "Vorsorgemaßnahmen" manchmal kaum diese Bezeichnung: Beispielsweise soll jetzt der Abrieb aus Bremstrommeln nicht mehr wie früher mit Preßluft herausgeblasen, sondern durch "vorsichtiges Herauspinseln" beseitigt werden.⁶⁰

Ebenfalls schlecht informiert fühlen sich Arbeitskräfte über die Wirkungen der zahlreichen bei der Arbeit zur Anwendung gelangenden Lösungs- und Reinigungsmittel. So wird die Befürchtung geäußert, daß es wegen des (auf Grund fehlender Informationen über die drohenden Gefährdungen) sehr sorglosen Umgangs mit solchen Stoffen in den früheren Jahren bereits zu gesundheitlichen Schäden gekommen sein könnte, die sich erst in Zukunft aktualisieren. Befürchtet wird aber auch, daß man weiter solchen Gefährdungen ausgesetzt ist - zwar weniger als früher, aber mehr als unumgänglich. Falls Maßnahmen zu Verbesserungen in Gang gesetzt werden sollen, wäre eine erhebliche Bereitschaft seitens der Arbeitskräfte zu konstatieren, sich daran zu beteiligen (und es wäre - wie wir meinen - auch durchaus Kompetenz vorhanden, zur Gestaltung praktisch handhabbarer Lösungen beizutragen). Auf der anderen Seite sieht man es aber primär als Aufgabe der Kfz-Betriebe bzw. der Institutionen des Arbeitsschutzes an, die Initiative für weitere Verbesserungen zu ergreifen.

Ein ganz erhebliches Problem bildet in vielen Betrieben offensichtlich nach wie vor die Lärmbelästigung. Daß die Lösung nicht in erster Linie in der Nutzung von passiven Lärmschutzausrüstungen (Ohrstöpsel, Kopfhörer) liegen sollte, wurde weitgehend einhellig betont. Begründet wurde dies nicht nur damit, daß dies mit Unbequemlichkeiten verbunden ist, sondern damit, daß man durch den Hörschutz von der Kommunikation im Betrieb abgeschnitten wird; außerdem wird argumentiert, daß bei manchen Arbeiten gerade auch eine differenzierte Geräuschwahrnehmung wichtig ist, um optimal sein Erfahrungswissen einbringen zu können. Als besonders unangenehm angesehen werden im übrigen weder relativ stetige Grundgeräusche in der Arbeitsumgebung noch der Lärm, den man jeweils selbst verursacht, sondern unvorhersehbar auftretende und nicht zu beeinflussende Geräuschemissionen: Wenn man selber mit Ausbeul-

60 Vorrichtungen zur Bremsstaubabsaugung sind offensichtlich noch nicht sehr verbreitet, darüber hinaus genügen die vorhandenen Modelle nach Kelter, Lorenz (S. 57.ff.) keineswegs ergonomischen und gesundheitsschutzbezogenen Anforderungen.

werkzeug, Blechmeißel oder Trennschleifer agiert, ist man auf die Geräusche gefaßt, wenn plötzlich und unerwartet von anderswo Geräusche auftreten, irritiert das viel stärker. Als besonders problematisch erweisen sich in dieser Hinsicht vor allem die kleineren Betriebe, bei denen Karosseriearbeiten in derselben Halle durchgeführt werden, in der sich auch die Servicearbeitsplätze befinden.⁶¹ Dort kommt immer die ganze Mannschaft in den "Genuß" des Lärms, entsprechend ausgeprägt sind auch die Beschwerden. Ähnliches gilt auch für Geruchsbelästigungen durch Reinigungs- und Lösungsmittel.⁶²

3. Weniger schwere Arbeitsaufgaben - mehr Streß

Nahezu einhellig wird von den befragten Arbeitskräften der auch in anderen Untersuchungen konstatierte Trend zur Abnahme von körperlich schwer belastenden Aufgaben bestätigt und gleichzeitig der wachsende Streß moniert. Während es keinen Anlaß gibt, an der (durch zunehmenden Einsatz technischer Hilfsmittel bedingten) Verringerung körperlicher Schwerarbeit zu zweifeln⁶³ und auch die Zunahme der Streßbelastung außer Frage zu stehen scheint, ist nach unseren Erkenntnissen aber durchaus in Frage zu stellen, ob wirklich von einer so durchgängigen Abnahme der körperlichen Belastungen insgesamt gesprochen werden kann, wie das auch die Ergebnisse unserer Befragungen zunächst nahelegen scheinen.

Auf Fragen nämlich, die auf die Veränderungen der Arbeitsbelastungen zielten, erhielten wir zwar durchgängig Aussagen, die den oben angesprochenen Trend bestätigten. Ausgehend von dem verschiedentlich konstatierten und auch bei unseren Betriebsbesuchen buchstäblich unübersehbaren Sachverhalt, daß in den Werkstätten Arbeitskräfte im Alter von mehr als vierzig Jahren kaum vorhanden waren, haben wir dann aber - ohne direkt auf eine Verursachung durch die Arbeit abzuheben - nach körperlichen Beschwerden gefragt. Es zeigte sich dabei, daß fast ausnahmslos über erhebliche Beschwerden im Bereich der Wirbelsäule (Bandscheibenprobleme, Rückenschmerzen) usw. geklagt wurde. Ein

61 Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Kelter und Lorenz (s. ebd., S. 86).

62 In vielen kleinen Betrieben dürfte angesichts der baulichen Voraussetzungen allerdings die räumliche Trennung der Aufgabenbereiche erhebliche Schwierigkeiten bereiten. Wenn eine Lösung vor Ort nicht machbar ist, bleibt nur der Wechsel des Standorts oder die Aufgabe eines Tätigkeitsfeldes. In vielen Fällen kann das nur heißen: Verzicht auf die Durchführung der (insgesamt gegenüber dem Werkstattgeschäft als lukrativer geltenden) Karosseriearbeiten.

63 Daß es gerade auch bei der Ausstattung mit (wirklich funktionsgerechten) Vorrichtungen zur Vermeidung oder Verringerung z.B. von Hebearbeiten noch in vielen Betrieben erheblichen Nachholbedarf gibt, bestätigen unsere Untersuchungen. Dies wird auch nachhaltig von den Analysen von Kelter und Lorenz (1988) unterstrichen.

erheblicher Teil der Arbeitskräfte befand sich zwar in ärztlicher Behandlung; offenbar wurde dabei den speziellen Bedingungen am Arbeitsplatz, die als Auslöser in Betracht kommen können, nicht immer genauer nachgegangen. Viele Arbeitskräfte meinten zwar auch, daß sie eigentlich wegen der gesundheitlichen Probleme zum Arzt gehen sollten bzw. sich eigentlich intensiver um eine zielgerichtete Heilbehandlung kümmern müßten; jedoch wurden die entsprechenden Schritte offensichtlich immer wieder aufgeschoben, weil die Beschwerden "doch noch auszuhalten sind" bzw. vorübergehende Besserung eintritt, oder weil man "die Kollegen im Betrieb nicht im Stich lassen kann" usw.

Befragt nach den Ursachen der Beschwerden, erklärten einige Arbeitskräfte interessanterweise, daß sie die Probleme eher auf sportliche Betätigung ("ich habe früher Fußball gespielt") oder auf Freizeitarbeit in Haus und Garten zurückführen - Tätigkeiten, die schon allein wegen der dafür aufgewendeten Zeit (gemessen an der mit der beruflichen Tätigkeit verbrachten) als primäre Ursache meist kaum in Betracht kommen dürften.⁶⁴ Bei näherem Nachfragen stellte sich dann allerdings heraus, daß Mechaniker doch feststellten, daß die Rückenbeschwerden besonders bei längeren Einstellarbeiten am Motor in vorgebeugter Haltung und im Anschluß daran besonders stark zu bemerken sind und daß die Probleme der Tendenz nach mit zunehmendem Alter größer werden.⁶⁵

Bei älteren Mechanikern (in dieser Branche zählt man bereits ab Mitte dreißig zu dieser Gruppe) regen sich dann auch Zweifel, ob man diese Tätigkeit noch lange wird ausüben können, und es wurde dann auch - in der Regel eher notgedrungen - der Wechsel auf eine andere Position in einem Kfz-Betrieb oder auf eine Tätigkeit außerhalb der Branche ins Auge gefaßt. Interessant ist, daß aber auch im Zusammenhang mit einem geplanten oder für später als absehbar erachteten Berufswechsel aus der Branche heraus das auslösende Problem eher im allgemeinen Streß gesehen wird, dem man entgehen will, als in den körperlichen Belastungen der Arbeit.

Daraus läßt sich u.E. schließen, daß die weiter bestehende **Bedeutung körperlicher Belastungen** bei der Werkstattätigkeit praktisch von **allen Beteiligten weit**

64 Es kann hier selbstverständlich nicht darauf eingegangen werden, wieweit die genannten Freizeitaktivitäten auch ursächlich für die geschilderten Probleme sein können bzw. wieweit sie bei der Arbeit erworbene Beeinträchtigungen verstärken oder ihnen - wofür gerade bei mäßig betrieblichem Ausgleichssport oder hobbymäßiger Gartenarbeit vieles spricht - im Sinne eines Ausgleichs entgegenwirken können.

65 In der Studie der Innung Düsseldorf (Hauß 1991) wird - was mit diesen Befunden durchaus korrespondiert - anhand der Krankenstände herausgearbeitet, daß ältere Mitarbeiter in Kfz-Betrieben zwar eine vergleichsweise niedrige Krankheitshäufigkeit, aber eine lange Krankheitsdauer aufweisen.

unterschätzt wird. Dafür dürfte eine Reihe von Ursachen maßgeblich sein: Zum einen wurden unbestreitbar körperlich schwere und als solche auch eindeutig identifizierbare Arbeitsvollzüge stark abgebaut. Solange es diese leicht erkennbaren und eindeutig zu interpretierenden Belastungen gab, konnte daraus von den Betroffenen auch plausibel abgeleitet werden, daß aus diesen Anforderungen des Arbeitsplatzes mit hoher Wahrscheinlichkeit gesundheitliche Einschränkungen resultieren werden.

Bei Eintreten entsprechender Folgen stand die Verursachung durch die Arbeit nicht in Frage. Im Unterschied zur Praxis in größeren Unternehmen mit institutionalisierter und professionalisierter Interessenvertretung werden daraus aber in der Regel keine unmittelbaren Konsequenzen gezogen: Weder werden Verfahren zur Feststellung einer Einschränkung der beruflichen Leistungsfähigkeit (EU- und BU-Verfahren) eingeleitet noch werden Ansprüche auf einen der Leistungsminde rung entsprechenden Arbeitsplatz im Unternehmen angemeldet und durchgesetzt - was einschlägige Regelungen in der Betriebsverfassung und in Tarifverträgen vorsehen und wozu es in größeren Unternehmen üblicherweise regelmäßig praktizierte Betriebsvereinbarungen gibt.

Die Lösung wird von betroffenen Arbeitskräften, in vielen Fällen durchaus auch von der Arbeitgeberseite, vielmehr nach wie vor darin gesucht, einen anderen geeigneten "normalen" Arbeitsplatz im Betrieb zu finden, ohne auf entsprechende Bestimmungen zu rekurrieren. Die informelle Regelung führt dazu, daß einerseits bestehende Schutzbestimmungen nicht greifen, andererseits aber auch dazu, daß damit der mit dem Wechsel auf einen Schonarbeitsplatz zuweilen verbundene Makel einer tatsächlichen oder vermuteten Leistungseinschränkung vermieden wird. Die andere Lösung des Problems, den Anforderungen in der Werkstatt nicht mehr gewachsen zu sein, besteht im (freiwilligen oder erzwungenen) Wechsel auf Tätigkeiten entweder in der Peripherie der Branche (Tankstellen, markenfreie Kleinstwerkstätten) oder ganz aus der Branche heraus - etwa in Tätigkeiten als Bus- oder Lkw-Fahrer, als Mitarbeiter von Fuhrparks, als Hausmeister usw. oder aber auch als angelernte Arbeitskraft in die

Industrie⁶⁶ - wobei gerade dieser Wechsel in vielen Fällen eher als Abstieg zu klassifizieren ist.⁶⁷

Mit dem Wegfall der erkennbar schweren körperlichen Belastungen entfiel - so unsere These - aber auch das einzige verfügbare Interpretationsmuster, das es erlaubte, den Zusammenhang von körperlicher Arbeit und körperlichen Beeinträchtigungen plausibel herzustellen. Gleichzeitig war zu konstatieren, daß der Leistungsdruck, der Streß und die Hektik zunahmen.⁶⁸ Die Hauptursachen werden einmal im raschen Wachstumsprozeß der Branche gesehen, der über lange Zeit anhielt und der in Verbindung mit ständiger Arbeitskräfteknappheit und Engpässen bei der Werkstattkapazität über längere Phasen zu ständiger Überauslastung der Betriebe führte.⁶⁹ Als wichtiger streßfördernder Faktor erweist sich aber auch die ständige Leistungskontrolle in den Werkstätten (nicht zuletzt im Gefolge von als immer knapper empfundenen Arbeitswertvorgaben, vgl. dazu ausführlicher Abschnitt 4 in Kapitel IV). Diese Kontrolle existiert auch in den Betrieben (und das ist bei weitem die überwiegende Zahl), die ihre Arbeitskräfte nicht nach einem offiziell geregelten Leistungslohn bezahlen, und sie besteht darin, daß die Aufträge an das Werkstattpersonal auf der Basis der Arbeitswerte verteilt werden und die Beschäftigten häufig die dann tatsächlich benötigten Zeiten dokumentieren müssen (meist über Zeiterfassungssysteme). Bei Zeitüberschreitungen unterliegen sie dann - obwohl eigentlich im Zeitlohn beschäftigt - zumindest einem Legitimationsdruck gegenüber ihren Vorgesetzten.

Eine Zwischenstufe zwischen echtem Zeitlohn und regulärem Zeitlohn bilden mehr oder weniger ausgeführte Prämiensysteme, die offenbar durchaus weit verbreitet sind. In diesen Fällen kann zwar das über den reinen Stundenlohn

66 Eine vom ISF vorgenommene Zusatzauswertung der vom Bundesinstitut für Berufsbildung und vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung durchgeführten Berufsverlaufsuntersuchung von 1984/85 für ausgewählte Berufe, darunter dem des Kfz-Mechanikers, ergab, daß von denjenigen mit einer Ausbildung im Kfz-Handwerk, die dort nicht mehr tätig sind, 9,4 % in den Öffentlichen Dienst, 9,0 % ins Verkehrsgewerbe, 10,0 % in den Fach- und Einzelhandel und 14,6 % in Kfz-Herstellung und Handel (eine Unterscheidung dieser Gruppen ist mit dem verfügbaren Datenmaterial nicht möglich) abwanderten.

67 So waren nach den Ergebnissen der ISF-Zusatzauswertung der Berufsverlaufsuntersuchung von 1984/85 immerhin 16,5 % der nicht mehr in ihrem Ausbildungsberuf tätigen Kfz-Mechaniker inzwischen als Angelernte oder Hilfsarbeiter tätig, 10,6 % als einfache/ausführende Angestellte.

68 Kelter und Lorenz konstatieren zunehmende psychomentele Belastungen vor allem bei Kundendienstberatern (ebd. S. 161). Bei unseren Recherchen wurde dieses Phänomen zwar auch, aber keineswegs allein oder in erster Linie von dieser Beschäftigtengruppe angesprochen, zunehmende Streßbelastungen spielten vielmehr quer über das ganze Tätigkeitsspektrum in Kfz-Betrieben eine wichtige Rolle.

69 Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, daß die Produktivität in der Branche stark gewachsen ist: die Umsätze sind kontinuierlich gestiegen, die Beschäftigtenzahl ist gleichzeitig gesunken bzw. nur weit unterproportional angewachsen (vgl. dazu auch Kapitel II).

sich ergebende Einkommen nicht unterschritten werden, bei Mehrleistungen gegenüber den Arbeitswertvorgaben aber sind Einkommenssteigerungen möglich. Diese Prämien lassen sich nun - je nach Standpunkt - als Vorteil für die Arbeitnehmer interpretieren, weil sie so die Chance haben, ihr Einkommen zu steigern, ohne formal Akkordarbeit zu leisten, oder als problematisch insofern (und im Unterschied zum tarifvertraglich geregelten Leistungslohn), weil hier auch vom Arbeitnehmer nicht zu vertretende Arbeitserschwernisse (die bei Leistungslohn über Korrekturfaktoren geregelt werden) zu Einkommensminderungen führen können. Aus Sicht der Arbeitskräfte wird, um die Problematik der Prämien zu unterstreichen, in diesem Zusammenhang argumentiert, daß an Stelle des möglichen, aber nicht gesicherten Mehrverdienstes über die Prämien sonst aus Arbeitsmarktgründen übertarifliche Stundenlöhne gezahlt werden müßten, die ergebnisunabhängig sind.

Der hohe Stellenwert der Arbeitswertvorgaben bedeutet gleichzeitig, daß die Ursachen der zunehmenden Belastungen der Arbeitskräfte in den Kfz-Betrieben nicht zuletzt bei den Automobilherstellern gesucht werden müssen, die diese Werte festlegen und bemüht sind, die Kosten für Wartung und Reparatur (angesichts ständig steigender Kosten für die Fahrzeuge selbst, für Betriebsstoffe und angesichts wachsender Besteuerung ist das besonders wichtig) möglichst gering zu halten. Dabei kommt es - zumindest nach Einschätzung vieler Arbeitskräfte, aber auch nach Ansicht von Betriebsinhabern - immer wieder dazu, daß der Arbeitsaufwand, der durch die Einführung zusätzlicher Komponenten und Ausrüstungen sowie neuer Überprüfungspositionen usw. entsteht, unterschätzt wird, die Einsparmöglichkeiten durch technisch-konstruktive Verbesserungen aber überbewertet werden.

Während zu konstatieren ist, daß viele ältere Arbeitskräfte zwar die zunehmende Arbeitsbelastung durch Streß und Hektik registrieren aber die daraus resultierenden ebenfalls arbeitsverursachten und gegenüber der Situation vor 10-20 Jahren anders gearteten körperlichen Beeinträchtigungen entweder nicht als solche realisieren oder sie als unabänderlich hinnehmen, stellt sich die Situation vor allem bei jüngeren Arbeitskräften in der Werkstatt erheblich anders dar.

Von uns befragte Auszubildende und jüngere Gesellen, aber auch einige jüngere Meister, haben oft deutlicher konturierte Vorstellungen über die Problematik des körperlichen Verschleißes in der Werkstatt als die Betroffenen selbst. Sie sehen, welche Beschwerden die älteren Kollegen bei der Arbeit haben, und sie registrieren viel aufmerksamer, wenn sich erste entsprechende Anzeichen

bei ihnen selbst zeigen. Die Bereitschaft, diese Beeinträchtigungen einfach hinzunehmen, ist erkennbar gering. Allerdings wird die Lösung kaum darin gesehen, in den Betrieben eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen durchzusetzen - da man dort kaum Ansatzpunkte erkennen kann - als vielmehr darin, schon möglichst früh eine berufliche Entwicklung "weg aus der Werkstatt" ins Auge zu fassen.

Jüngere Arbeitskräfte berichten, daß sie zwar in der Regel vor Antritt der Lehre eine gewisse Vorstellung davon hatten, was in der Kfz-Werkstatt auf sie zukommen würde.⁷⁰ Unterschätzt werden aber offenbar oft der Anteil an "Schmutzarbeit" und die Hektik im Betrieb. Allerdings werden von den Jüngeren folgerichtig auch Hilfsmittel zur Vermeidung körperlicher Belastungen (wie Hebevorrichtungen) konsequenter genutzt, auch wenn damit (scheinbar) Zeitverluste verbunden sind, und auch die Bereitschaft, sicherheits- und umweltrelevante Vorschriften einzuhalten, scheint ausgeprägter.

Obwohl bei allen Befragten durchaus Optimismus vorherrscht, daß Schwer- und Schmutzarbeiten weiter zurückgehen werden, haben wir dennoch kaum jemanden unter den jüngeren Arbeitskräften gefunden, der die Wunschvorstellung eines längeren Verbleibs in der Werkstatt geäußert hätte. In einigen Fällen war die Ausbildung und Arbeit im Kfz-Betrieb offenbar schon vorab nur als Durchgangsstadium für eine andere Karriere (Bundeswehr, Fachschule u.ä.) konzipiert, bei anderen waren im Anschluß an die Ausbildung bereits Arbeitsplätze in Industrie und Dienstleistung ins Auge gefaßt, wobei man sicher war, dort bessere Verdienstchancen und/oder günstigere Arbeitsbedingungen vorzufinden. Wer sich auf einen längeren Verbleib im Kfz-Betrieb einrichtete, der tat das in der Regel mit der Vorstellung, dort möglichst bald eine Funktion einzunehmen, bei der man den Belastungen der Werkstattarbeit möglichst wenig ausgesetzt ist.

70 Ein Großteil der späteren Auszubildenden durchläuft mittlerweile gegen Ende der Schulzeit sog. Betriebspraktika oder Schnupperlehren - eine Einrichtung, die sich aus Sicht der Betriebsinhaber wie der Auszubildenden prinzipiell zu bewähren scheint, auch wenn noch verschiedene Verbesserungsmöglichkeiten gesehen werden.

4. Arbeitswerte

4.1 Einführung

Eine besondere Rolle für die Situation der Arbeitskräfte in den markengebundenen Werkstätten des Kfz-Gewerbes und vor allem für die Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen und für den vielfach beklagten Streß und die Hektik spielen seit langem die von den Herstellern gemachten Arbeitswertvorgaben.⁷¹ Wegen der Bedeutung der Arbeitswerte sollen zunächst ihre Funktionen kurz skizziert werden.

Aufgrund von bisherigen Erfahrungen mit der Durchführung entsprechender Arbeiten werden - unter Berücksichtigung von Veränderungen bei Material, Konstruktion, Ausrüstung und Verfahren und nach umfangreichen Versuchen seitens des Hersteller auf Basis von Arbeitsstudien - für neue Fahrzeuge Arbeitszeiten festgelegt, und zwar jeweils tendenziell für alle vorkommenden Arbeitspositionen.⁷² Das geschieht hauptsächlich in den werkseigenen Kundendienstwerkstätten, z.T. aber auch "vor Ort" in Markenbetrieben. Diese Zeiten sollen so bemessen sein, daß davon ausgegangen werden kann, daß sie bei der Durchführung der Arbeiten durch durchschnittlich qualifizierte Arbeitskräfte in regulär ausgerüsteten und gestalteten Werkstätten an Fahrzeugen, die sich in einem normalen Zustand befinden, problemlos ausreichen.

Diese Arbeitswerte erfüllen mehrere wichtige Funktionen. Zu nennen sind in erster Linie:

- Arbeitswerte als Kalkulationsgrundlage für Kfz-Betriebe und deren Kundschaft,
- Arbeitswerte als Kontroll- und Steuerungsinstrument für die Hersteller gegenüber ihrem Markennetz,

71 Die Auswirkungen reichen aber auch weit über diesen Bereich hinaus. Die freien Werkstätten müssen sich letztlich auch an dem durch die Arbeitswertvorgaben der Markenbetriebe vorgegebenen Kostenniveau orientieren. In den Markenbetrieben selbst sind auch betriebliche Aufgabenbereiche, die nicht unmittelbar nach Arbeitswerten arbeiten, stark tangiert: So stehen die Beschäftigten im Ersatzteillager unter dem Druck ihrer Kollegen aus der Werkstatt, die beim Ordern und Abholen der benötigten Teile möglichst wenig Zeit verlieren wollen.

72 Insbesondere bei Serienanläufen gibt es häufig noch eine Reihe von nicht mit Arbeitswerten versehenen Arbeitspositionen oder es fallen auch Arbeiten an, mit denen so nicht gerechnet wurde. Sie werden dann - bis zur Schließung dieser Lücken - nach tatsächlich anfallender Arbeitszeit abgerechnet.

- Arbeitswerte als Instrument zur Steuerung des betrieblichen Arbeitseinsatzes,
- Arbeitswerte als Instrument der Lohnfindung und
- Arbeitswerte als Instrument der Personalpolitik.

Mit der Schaffung von Arbeitswertkatalogen durch die Automobilhersteller und mit ihrer (für Marken-Kfz-Betriebe obligatorischen) Anwendung im Kfz-Gewerbe⁷³ wird - quasi von außen - ein komplexes Instrument in einen kleinbetrieblich-handwerklichen Bereich eingeführt, das es dort üblicherweise sonst überhaupt nicht oder nur in Ansätzen gibt. Die Auswirkungen sind in vieler Hinsicht folgenreich. Neben erheblichen Vorteilen für die "Anwenderbetriebe" sind damit aber eine Reihe von Problemen verbunden, nicht zuletzt für die Beschäftigten in der Werkstatt.

Auf den ersten Blick scheint es so, daß für die in diesem Kapitel aufgeworfene Thematik ausschließlich die beiden zuletzt genannten Aspekte von Bedeutung sind. Eine nähere Betrachtung zeigt jedoch, daß auch die anderen Funktionsausprägungen von Arbeitswerten durchaus eine Rolle für die Arbeitsbedingungen spielen. Während bei den meisten der zu skizzierenden Funktionen häufig gegenläufige Interessenlagen zwischen Kfz-Betrieben und Beschäftigten im Vordergrund stehen, gibt es bezüglich der Arbeitswerte auch Auseinandersetzungen zwischen den Kfz-Betrieben und ihren Beschäftigten auf der einen und den Automobilherstellern auf der anderen Seite. Darauf wird in einem abschließenden Abschnitt einzugehen sein.

4.2 Arbeitswerte als Kalkulationsgrundlage für Kfz-Betriebe und deren Kundschaft

Eine wichtige und den meisten - in ihrer Eigenschaft als Werkstattkunden - auch bekannte Funktion der Arbeitswerte besteht darin, auf der einen Seite die Preise für Reparatur- und Serviceleistungen für die Kfz-Betriebe nach einheitlichen Kriterien kalkulierbar zu machen und auf der anderen Seite die Rechnungen für die Kunden nachvollziehbar zu gestalten. Gewährleistet wird so, daß für einen bestimmten Arbeitsgang (z.B. das Auswechseln der vorderen Bremsbeläge) dem Kunden jeweils dieselbe Arbeitszeit in Rechnung gestellt wird, unab-

73 Das ist wiederum eine Konsequenz des spezifischen Austauschverhältnisses von Automobilherstellern und den Unternehmen ihres Markennetzes, vgl. auch Kapitel III in diesem Bericht.

hängig davon, ob er sein Auto in Flensburg oder in München in die Markenwerkstatt bringt. Der Kfz-Betrieb kann darauf verzichten, selbst den Arbeitsaufwand zu ermitteln und zu kalkulieren und kann seine Rechnungserstellung nach vorgegeben Kriterien (mit entsprechenden Programmen) problemlos durchführen.

Der Kfz-Betrieb "verzichtet" damit aber auch explizit darauf, wesentliche Teile seines Angebots gemäß der jeweiligen Leistungsfähigkeit seines Betriebs zu kalkulieren. Die vom Hersteller ermittelten Zeitvorgaben sind für ihn verbindlich. Seine Spielräume beschränken sich auf die Festlegung eines Stundensatzes (quasi eines Multiplikators). Dieser Preis für die Arbeitsstunde (die einer festgelegten Zahl von Arbeitswerten entspricht) kann im Prinzip frei kalkuliert werden. Tatsächlich kann ein Betrieb aber nur sehr beschränkt von den im Markennetz "üblichen" Werten abweichen, insbesondere muß er sich eng an den Sätzen benachbarter Betriebe orientieren. Was aber innerhalb einer Zeiteinheit von der Werkstatt zu leisten ist, wird allein vom Hersteller festgelegt.

Die Konsequenz ist, daß als Konkurrenzparameter zwischen den Markenbetrieben vor allem die Qualität der erbrachten Leistung im weitesten Sinne bleibt; bezüglich Leistungsart und -umfang ist der Wettbewerb dagegen deutlich eingeschränkt. Die Begründung der Hersteller für diese weitgehende Steuerung eigenständiger Unternehmen lautet im wesentlichen, daß nur auf diese Weise ein qualitativ und kostenseitig gleichmäßiges Angebot für die Kunden gewährleistet werden könne.

4.3 Arbeitswerte als Kontroll- und Steuerungsinstrument für die Hersteller gegenüber ihrem Markennetz

Da die Markenbetriebe gehalten sind, Daten über ihre Werkstattauslastung, d.h. auch über die in Relation zur verfügbaren Arbeitszeit geleisteten Arbeitswerte, an die Hersteller zu melden, sind diese grundsätzlich in der Lage, sich ein genaues Bild über die entsprechenden Kennziffern jedes einzelnen Betriebes zu machen. Die so gewonnenen Daten werden entsprechend ausgewertet und zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Vertragsbetriebes genutzt. Berichtet wurde uns verschiedentlich davon, daß Vertreter des Herstellers nachdrücklich auf Verbesserungen dieser Leistungsgrade gedrängt haben. Daß Betriebsinhaber dann versuchen, ihre Belegschaft zu besserer Leistung zu bewegen, kann nicht verwundern. Wenn aber nicht gleichzeitig Verbesserungen bei der Ausrüstung, im Arbeitsablauf, bei der Verfügbarkeit von Ersatzteilen

usw. vorgenommen werden - was nach Berichten von betroffenen Beschäftigten aus der Werkstatt oft eben nicht der Fall ist -, führt diese Praxis aber vor allem zur Steigerung von Streß und Arbeitsdruck.

4.4 Arbeitswerte als Instrument zur Steuerung des betrieblichen Arbeitseinsatzes

Arbeitswerte werden von den Kfz-Betrieben (unabhängig davon, ob sie offizielle Entlohnungsgrundlage sind) auch dafür genutzt, um ihre Arbeitseinsatzplanung vorzunehmen. Die Menge an Aufträgen, die hereingenommen wird, orientiert sich - wenn auch in sehr unterschiedlich präziser Weise - an den für die Tätigkeiten vorgesehenen Arbeitswerten und dem in der Werkstatt verfügbaren Arbeitsvolumen. Umgekehrt wird der anhand der verfügbaren und der abgerechneten Arbeitswerte gemessene Auslastungsgrad als wichtige Information für die betriebliche Personalplanung angesehen. Auf deren Basis können dann sowohl Entscheidungen über Aufstockung, als auch über Abbau von Belegschaften getroffen werden.

Erkennbar wird, daß sich auch aus den bislang kurz skizzierten Funktionen letztlich durchaus auch Konsequenzen für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten ergeben können. Sehr viel deutlicher und vor allem für die Betroffenen unmittelbar erfahrbar wird dieser Zusammenhang bei den folgenden beiden Aspekten.

4.5 Arbeitswerte als Instrument der Lohnfindung

(a) Arbeitswerte in Unternehmen mit Leistungsentlohnung

Da mit den Arbeitswertkatalogen ein detailliertes Instrument zur Verfügung steht, mit dem den vorgesehenen Aufgabenpositionen im Reparatur- und Servicebereich entsprechende Arbeitszeiten zugeordnet werden können, liegt es nahe, auch die damit betrauten Arbeitskräfte nach diesen Vorgaben zu entlohnen.

Trotz dieser Verfügbarkeit sehr differenzierter, sich als Entlohnungsgrundlage eignender Vorgaben, wird aber offensichtlich nur in einem Bruchteil der markengebundenen Kfz-Betriebe im regulären Leistungslohn gearbeitet. Genaue Daten zur Verbreitung des Leistungslohns waren nicht zu ermitteln. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, daß die Werksniederlassungen in der Regel im Leistungslohn arbeiten. Bei den selbständigen markengebundenen Betrie-

ben findet sich Leistungslohn vor allem, aber keineswegs durchgängig, in den größeren Betrieben (mit 50 oder mehr Beschäftigten). Es kann - so viel läßt sich sagen - davon ausgegangen werden, daß nur ein geringer Prozentsatz der Kfz-Betriebe eine Entlohnung auf Basis der Arbeitswerte vornimmt, daß davon aber (wegen der weit überdurchschnittlichen Größe dieser Betriebe) ein weit größerer Anteil der Beschäftigten erfaßt wird.

Warum ist Leistungsentlohnung aber so selten? Dafür dürfte eine Reihe von Gründen maßgeblich sein. Eine Rolle spielt sicherlich zunächst, daß es gerade auch bei vielen qualifizierten Arbeitskräften eine Abneigung gegen "Akkordarbeit" gibt.⁷⁴

Auch Betriebsinhaber sehen unter den gegebenen Umständen offenbar meist keinen Grund, auf eine formalisierte Form der Leistungsentlohnung (zu den leistungsfördernden- oder kontrollierenden Aspekten der Arbeitswerte auch bei anderen Lohnformen s.u.) überzugehen.

Der entscheidende Grund für die verhältnismäßig geringe Verbreitung der Leistungsentlohnung dürfte aber darin liegen, daß für die übergroße Mehrzahl der Kfz-Betriebe - schon aufgrund ihrer Größe und der geringen Ausdifferenziertheit ihrer administrativen Funktionen - die Durchführung von Leistungsentlohnung entweder ausscheidet oder jedenfalls mit kaum vertretbarem Aufwand verbunden wäre.

Das gilt, obwohl mit der Überlassung der Arbeitswertkataloge (bzw. mit der Verpflichtung auf ihre Anwendung) die Kfz-Betriebe einer außerordentlich aufwendigen Aufgabe schon enthoben sind, nämlich der Durchführung entsprechender Arbeitsstudien nach anerkannten Grundsätzen durch dafür qualifizierte Fachleute. Dazu wären aus Kapazitäts- und Kostengründen allenfalls eine ganz geringe Zahl von Betrieben überhaupt in der Lage.

Festzuhalten ist aber, daß damit das Kfz-Unternehmen, das im Leistungslohn arbeitet, eine wichtige Funktion quasi auf den Hersteller delegiert. Und festzuhalten ist auch, daß das faktisch für die Arbeitskräfte der Kfz-Betriebe, die die Herstellerwerte zur Lohnfindung anwenden, bedeutet, daß sie an der

74 Bei unseren Gesprächen wurde als wichtiger Grund dafür, daß man - trotz schlechterer Verdienstmöglichkeiten - nicht vom Kfz-Handwerk in die Industrie wechselte, häufig genannt, daß man dann Akkord arbeiten müsse, was - neben der Notwendigkeit, Schichtdienst zu machen - als unattraktiv angesehen wurde. Festzuhalten ist aber auch, daß Beschäftigte aus Betrieben mit geregelter Leistungsentlohnung damit durchaus zufrieden waren und kein Interesse erkennen ließen, zum Zeitlohn zu wechseln.

Erstellung dieser Entlohnungsgrundsätze nicht - wie eigentlich betriebsverfassungsrechtlich vorgesehen - beteiligt werden.

Naheliegenderweise befassen sich Betriebsräte bei den Herstellerunternehmen mit der Festlegung der Arbeitswerte primär unter der Perspektive der Auswirkungen für Beschäftigte des eigenen Unternehmens. Daher gibt es z.B. bei dem Hersteller, der eine erhebliche Zahl von Niederlassungen mit mehreren tausend Werkstattbeschäftigten unterhält, eine intensive Befassung des Gesamtbetriebsrats mit dieser Thematik. Faktisch können die Herstellerbetriebsräte insofern stellvertretend für die Beschäftigten des Werkstattnetzes "mitbestimmen". Ob eine derartige Delegation von Mitbestimmungsrechten seitens der Interessenvertretungen in den selbständigen Betrieben des Markennetzes auch formal möglich und sinnvoll wäre, ist an dieser Stelle nicht zu untersuchen. Tatsache ist aber, daß es offensichtlich eine Art Mitbestimmungsloch gibt, soweit die unmittelbar betroffenen Arbeitskräfte nicht an der Ermittlung der Entlohnungsgrundsätze beteiligt werden. Dies gilt nach Ansicht von Gewerkschaftsvertretern auch in den Fällen, in denen im Tarifvertrag die Übernahme der Arbeitswertkataloge als Entlohnungsgrundsatz festgeschrieben wurde, da dies ohnehin rechtlich möglicherweise unzulässig sei, auf keinen Fall aber das Mitbestimmungsrecht der betrieblichen Interessenvertretung außer Kraft setze.

In "Leistungslohnbetrieben" gehören Probleme mit den Arbeitswerten zu den am häufigsten genannten Faktoren, denen negative Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen zugeschrieben werden.

Moniert wird - neben Schwierigkeiten bei einzelnen Arbeitspositionen - häufig zum einen, daß es einen allmählichen, aber spürbaren Trend zur Verschlechterung der Vorgaben (aus Arbeitnehmersicht) gibt und daß man im Gefolge von Modellwechsel oder -veränderungen bei neuen Arbeitspositionen immer wieder damit konfrontiert ist, daß den veränderten Bedingungen dabei nicht hinlänglich Rechnung getragen wurde.

Probleme tauchen auch häufig auf, wenn ältere und/oder in besonders schlechtem Zustand befindliche Fahrzeuge repariert werden müssen. Für solche Erschwernisse sind zwar Korrekturfaktoren vorgesehen. Diese in Anspruch zu nehmen, bedeutet aber wiederum Aufwand. Außerdem sind viele Beschäftigte darüber offenbar auch nicht informiert, daß es selbst in größeren Kfz-Betrieben mit Interessenvertretung häufig keine entsprechende - in Tarifverträ-

gen vorgesehene - Betriebsvereinbarung zur Leistungsentlohnung, in der solche Fragen genau geregelt werden können, gibt.

Im Leistungslohn spielt auch die Aufgabenzuteilung auf die einzelnen Arbeitskräfte eine besondere Rolle. Offenbar gibt es bei allen Marken nach wie vor "bessere" und "schlechtere" Arbeitswerte, d.h. Aufgaben, bei denen es vergleichsweise einfacher ist, auf einen hohen Leistungsgrad zu kommen als bei anderen. Daher entstehen innerbetriebliche Konflikte dann, wenn Arbeitskräfte bei der Zuteilung günstiger "Jobs" benachteiligt werden oder zumindest diesen Eindruck haben.

Häufig niedrig ist in Leistungslohnbetrieben (eine gewisse Ausnahme bilden die Werksniederlassungen, wahrscheinlich nicht zuletzt aufgrund der Einbindung der dortigen Interessenvertretungen in den Gesamtbetriebsrat der Herstellerunternehmen) auch das generelle Informationsniveau über die Lohnfindung - zweifellos ein weiterer Grund für Unzufriedenheit. Befragte Arbeitskräfte sehen sich häufig außerstande, die Zusammensetzung ihres Verdienstes nachzuvollziehen, oft ist nicht einmal bekannt, welche Arbeitswerte einzelne Positionen haben und wie man demnach "leistungsmäßig" in Relation zu den Vorgaben liegt. Aber selbst Betriebsräte fühlen sich oft ganz unzulänglich informiert, was u.a. daran liegt, daß ihnen häufig entsprechenden Unterlagen (Arbeitswertkataloge usw.) nicht zur Verfügung stehen. Vielen ist deren Existenz nicht bekannt, erst recht gehen sie nicht davon aus, daß sie Anspruch auf diese Dokumente hätten.

Indikator für das niedrige Informationsniveau ist auch, daß den wenigsten Betroffenen klar zu sein scheint, was in den vorgegebenen Arbeitswerten enthalten ist, wieweit Rüst- und Lagerzeiten dazu gehören bzw. ab wann sie getrennt zu erfassen sind usw.⁷⁵

Nicht verwundern kann daher, daß es offenbar nur in sehr wenigen Betrieben eine detaillierte Betriebsvereinbarung zur Leistungsentlohnung gibt, in der alle in diesem Zusammenhang wichtigen Einzelheiten geregelt werden können (wie einzelne vorhandene Beispiele zeigen).

75 Lagerzeiten entstehen, wenn der Mechaniker sich die Teile, die er zur Durchführung eines Arbeitsauftrags benötigt, beschafft. Dabei spielen wiederum unterschiedliche Formen der Arbeitsorganisation eine wesentliche Rolle: in manchen Betrieben müssen die Arbeitskräfte Teile selber nach Planfilm suchen, bei anderen machen sie das zusammen mit den Lageristen, in wieder anderen Betrieben ist das Lager für sie "off limits", und sie müssen am Schalter warten, manchmal auch mehrfach.

Zweifellos ließe sich schon durch eine bessere Informationspolitik (seitens der Hersteller gegenüber den Markenbetrieben und seitens der Betriebe gegenüber den im Leistungslohn Beschäftigten) eine Reihe von Verbesserungen erreichen. Die weitergehende Frage ist, ob und - wenn ja - wie ggf. auch bei der Erstellung der Leistungsvorgaben durch die Hersteller eine Beteiligung der Kfz-Betriebe und ihrer Belegschaften zu gewährleisten wäre.

Zusammenfassend läßt sich demnach sagen, daß zwar die Durchführung von Leistungsentlohnung im Kfz-Gewerbe derzeit noch eine Reihe von Problemen mit sich bringt, die vor allem mit den Schwierigkeiten der Übernahme der Vorgaben von "Dritten", mit der i.d.R. geringen Betriebsgröße und mit erheblichen Informationsdefiziten zusammenhängen, daß aber bei einer intentionsgerechten Anwendung die Instrumente prinzipiell verfügbar sind, um diese Lohnform angemessen zu regeln.

(b) Entlohnungsbezogene Funktionen von Arbeitswerten in "Nichtleistungslohnbetrieben"

Die Arbeitswerte sind aber nicht nur entscheidend für die unmittelbaren Verdienstchancen des Werkstattpersonals in den wenigen "Leistungslohnbetrieben", sondern spielen auch in einer Vielzahl von Betrieben, in denen eigentlich im Zeitlohn gearbeitet wird, eine erhebliche Rolle für die Entlohnung.

Zunächst einmal wird von vielen Arbeitskräften berichtet, daß es bei der Festsetzung (der übertariflichen Bestandteile) des Stundenlohns, aber auch für Sonderzahlungen oder -vergünstigungen, von großer Bedeutung ist, ob die (eigentlich nicht entlohnungsrelevanten) Arbeitswerte von den Beschäftigten eingehalten werden. Das kann anhand der erledigten Arbeitsaufträge überprüft werden, es ist aber darüber hinaus auch in "Zeitlohnbetrieben" durchaus üblich, daß die Mechaniker ihre Arbeiten an einer Zeiterfassungsanlage registrieren.⁷⁶ Insofern liefern die Arbeitswerte wichtige Informationen für eine leistungsorientierte Differenzierung der Bezahlung.

⁷⁶ Die Möglichkeit, auf Basis von Vorgaben, die von Dritten geliefert werden, eine umfassende Leistungserfassung bei einem Großteil der Arbeitskräfte vornehmen zu können, auch wenn sie im Zeitlohn arbeiten, stellt sicherlich eine Besonderheit markengebundener Kfz-Betriebe gegenüber anderen vergleichbaren Kleinbetrieben dar und wird offensichtlich i.d.R. auch als Vorteil angesehen. Daß auf Basis dieser Leistungserfassung dann auch detaillierte Vergleiche mit Kennziffern anderer Betriebe möglich werden (wie ausgeführt, werden solche Betriebsvergleiche sowohl durch die Hersteller innerhalb der Markennetze als auch durch den ZDK markenübergreifend durchgeführt), auf die dann entsprechende Verbesserungsmaßnahmen aufbauen können, kann als weiterer Vorteil aus Sicht der Betriebe bewertet werden.

Noch direkter ist der Zusammenhang von Leistung und Entlohnung in der offenbar sehr erheblichen Zahl von Betrieben, die zwar im Stundenlohn arbeiten, daneben aber mehr oder weniger differenzierte Prämienregelungen anwenden.⁷⁷

Die uns benannten Prämiensysteme heben durchweg auf die Arbeitswertkataloge ab. Zum Beispiel wird Arbeitskräften, wenn sie in der regulären Arbeitszeit ein Plus an Arbeitswerten erreichen, jeweils für das Äquivalent einer Stunde zusätzlich ein fester Betrag gezahlt. Problematisiert wird in diesem Zusammenhang von Beschäftigten, daß sich dabei erhebliche Ungerechtigkeiten ergeben können, und zwar zum einen zwischen den Haupttätigkeitsbereichen: So wurde - bezogen auf mehrere Marken - geäußert (und auch von Experten bestätigt), daß es z.B. bei Karosseriearbeiten erheblich einfacher sei, auf beachtliche Prämien zu kommen, als bei den übrigen Reparatur- und Wartungsaufgaben. Als Ursache wurden günstigere Arbeitswerte genannt, aber auch die Tatsache, daß Spengler und Lackierer sehr viel weniger mit dem Nadelöhr "Lager" konfrontiert sind ("die holen einmal ihre Teile und Werkstoffe und können dann tagelang in Ruhe arbeiten, wir stehen oft fünf-, sechsmal am Tag im Lager Schlange"). Zum anderen werden als Gründe für Ungerechtigkeiten aber auch die Bevorzugung bzw. Benachteiligung bei der Zuteilung von angenehmeren, leichter innerhalb der Zeiten zu schaffenden Aufträgen gesehen, vor allem aber die fehlende Berücksichtigung von Erschwernissen, die sich aus dem (schlechten) Zustand von Fahrzeugen oder mangelnder Ausrüstung bzw. unzulänglichen Baulichkeiten ergeben. Häufig moniert wird, daß Fahrzeuge aus Platzmangel und wegen des Fehlens einer ausreichenden Zahl entsprechend vollständig ausgerüsteter Arbeitsplätze eigentlich unnötigerweise hin- und herrangiert werden müssen. Dies führt nicht nur zu Zeitverlusten sondern häufig auch zu Ärger mit Kollegen, zum Beispiel, weil man sie durch Rangieren, verbunden mit Geräusch und Abgasen sowie - beim Herein- und Herausfahren - durch Zugluft bei der Arbeit stört oder weil es zu Rangeleien um den Zugang zu bestimmten Arbeitsplätzen oder Ausrüstungsgegenständen (Bremsprüfstände, Abgas- und Motortester usw.) kommt. Wie erwähnt, wird von den dafür vorgesehenen Instrumenten (Korrekturfaktoren u.ä.) auch in den Betrieben, die explizit im Leistungslohn arbeiten, nur unzulänglich Gebrauch

77 Selbst bei Prämien, bei denen kein unmittelbarer Bezug zu der Relation aufgewendete Zeit/erbrachte Arbeitswerte existiert (z.B. Prämien, die auf das Betriebsergebn insgesamt abheben), besteht bei den Arbeitskräften der Eindruck, daß die durch die genaue Arbeitswertaufzeichnung registrierte Leistung (neben Komponenten wie Abwesenheit, Pünktlichkeit sowie Verhaltensfaktoren) eine erhebliche Rolle bei der Festlegung der Höhe der Prämie spielt.

gemacht, erst recht gelangen sie nicht zur Anwendung, wenn die Arbeitswerte nicht die offizielle Entlohnungsbasis bilden.

Alles in allem zeigt sich, daß die Arbeitswertkataloge in der einen oder anderen Weise von einander abweichende, in jedem Falle aber nachhaltige Auswirkungen auf die Verdienstmöglichkeiten der Werkstattbeschäftigten haben, ohne daß das unbedingt in allen Fällen wahrgenommen wird. Der Informationsfluß ist vielfach unzulänglich, die Erstellung und Fortschreibung der Arbeitswerte erfolgt weiterhin durch die Hersteller, es findet weder eine umfassende Einschaltung der Kfz-Betriebe noch der betroffenen Belegschaften bzw. ihrer Vertretungen statt. Wegen der geschilderten erheblichen Auswirkungen der Arbeitswerte auf die Einkommenssituation auch in den Betrieben, in denen es keine Leistungsentlohnung gibt, wird in diesem Zusammenhang von Betriebsräten und Vertretern der zuständigen Gewerkschaft auch häufig von "wildem" Leistungslohn gesprochen, der die Nachteile des Zeitlohns (keine Mehrverdienstmöglichkeiten) mit den Nachteilen des geregelten Leistungslohns (hoher Arbeitsdruck) vereinigt und deshalb als eigentlich inakzeptabel angesehen wird.

4.6 Arbeitswerte als Mittel der Personalpolitik

Mit der durchgängigen Erfassung der Leistungsdaten des Werkstattpersonals steht den markengebundenen Kfz-Betrieben aber nicht nur ein wichtiges Instrument zur Verfügung, das für die Lohnfindung genutzt werden kann, sondern es findet auch häufig Verwendung, wenn es um personalpolitische Entscheidungen geht. So schilderten uns Arbeitskräfte, daß sie den Eindruck gewonnen haben, daß z.B. bei der Entsendung zu attraktiven Qualifizierungsveranstaltungen nach den "Leistungsgraden"⁷⁸ vorgegangen wird (und zwar nicht im Sinne "kompensatorischer Erziehung"); von Betriebsräten wurde das bestätigt. Daß "Leistungsgrade" auch, wenn es um die Frage eines innerbetrieblichen Aufstiegs geht, bei der Beurteilung durch die betrieblichen Vorgesetzten eine erhebliche Rolle spielen, wurde in Gesprächen mit Betriebsinhabern ebenso deutlich wie in Interviews mit Arbeitskräften und Betriebsräten. Berichtet wurde weiter von einer betrieblichen Interessenvertretung, daß bei anstehendem Personalabbau in einem "Zeitlohnbetrieb" die Leistungsgrade bei der Auswahl derjenigen, die ihre Arbeitsplätze behalten sollten, herangezogen werden sollten, was zu Interventionen des Betriebsrates führte.

78 Der Begriff Leistungsgrad wird hier nicht im Sinne etwa von Refa-Vorgaben, sondern als Kurzbegriff für die Relation "vorgegebene Arbeitswerte zu benötigter Arbeitszeit" verwendet.

Zweifellos ist nicht zu kritisieren und erst recht nicht zu verhindern, daß das Leistungsverhalten bei personalpolitischen Entscheidungen herangezogen wird. Wenn das auf Basis der durch Arbeitswerte und benötigte Zeit ermittelten "Leistungsgrade" geschieht, ist das aber unter den gegebenen Bedingungen mit mehreren Problemen verbunden. Sie liegen zum einen darin, daß - weil die Voraussetzungen einer echten Leistungsentlohnung nicht vorliegen - erhebliche Ungerechtigkeiten nicht auszuschließen sind. Zum Beispiel ist im echten Leistungslohn gewährleistet, daß eine Arbeitskraft keine Nachteile dadurch hat, wenn neben ihr überdurchschnittlich leistungsfähige Arbeitskräfte arbeiten. Solange sie - bei Einhaltung der Normalbedingungen bezüglich Arbeitsplatz, Arbeitsausrüstung und Arbeitsgegenstand⁷⁹ - die Normalleistung erreicht oder übertrifft, erbringt sie damit den Beweis vollwertiger Arbeit. Eine vergleichbare Konstellation kann aber in einem Nichtleistungslohnbetrieb zu problematischen Konsequenzen führen. Wenn dort die Normalarbeitsbedingungen nicht gewährleistet sind (z.B. ungleichmäßiger Ausbildungsstand, unzulängliche Ausrüstung) und Erschwernisse nicht gesondert berücksichtigt werden, kommt es u.U. dazu, daß die informellen "Leistungsgrade" auch von Mitarbeitern nicht erreicht werden, die unter den Bedingungen "echten" Leistungslohns dazu durchaus imstande wären. Besonders naheliegend ist das dann, wenn die hausgemachten Leistungsstandards von einigen Arbeitskräften, die sich durch besondere Merkmale (jung, gut ausgebildet usw.) auszeichnen, gesetzt werden, von Arbeitskräften also, die bei Leistungsentlohnung im engen Sinne weit überdurchschnittliche Akkordverdienste erreichen würden.

Erst recht problematisch wird das Heranziehen der Leistung dann, wenn für die einzelnen Beschäftigten keine gleichen Ausgangsbedingungen herrschen (z.B. einsichtige Zuweisung unattraktiver Arbeitsaufgaben).

Moniert wird von Betriebsräten und Vertretern der Gewerkschaften in diesem Zusammenhang insbesondere, daß mit der Nutzung für personalpolitische Zwecke die Arbeitswerte als scheinbar objektive und damit quasi unangreifbare Datenvorgaben für Entscheidungen genutzt werden, die eigentlich zwischen den betrieblichen Parteien gemäß der entsprechenden Regelungen der Betriebsverfassung zu verhandeln wären.

79 Eventuelle Abweichungen bei diesen Größen sind im echten Leistungslohn entsprechend zu kompensieren.

4.7 Arbeitswerte - auch ein Konfliktpunkt zwischen Herstellern und Markenbetrieben

Die vorstehenden Ausführungen befaßten sich vorrangig mit den unterschiedlichen Formen der Nutzung der Arbeitswerte durch die Kfz-Betriebe bezogen auf ihre Belegschaften und mit den damit zusammenhängenden Konflikten. Die Gestaltung und Anpassung von Arbeitswerten ist aber auch ein Gegenstandsreich, bei dem es immer wieder zu Auseinandersetzungen zwischen den Herstellern einerseits und den Kfz-Betrieben andererseits kommt.

Die von vielen Arbeitskräften konstatierte Existenz eines Trends zu einer Intensivierung der Arbeit durch Verschlechterung von Arbeitswerten wird von befragten Kfz-Unternehmern häufig geteilt und selbst von Experten der Hersteller wird nicht in Abrede gestellt, daß Arbeitswerte auf der einen Seite erreichten Rationalisierungsfortschritten Rechnung tragen, auf der anderen Seite aber auch die gesammelten Daten über vorgegebene und benötigte Zeiten eine entsprechende laufende "Korrektur" von Arbeitswerten ermöglichen.

Kommt es in Kfz-Betrieben zu Klagen über nicht einzuhaltende Arbeitswerte, so wird von der Unternehmensleitung zunächst meist versucht, zu klären, ob dafür persönliche oder betriebliche Ursachen verantwortlich zu machen sind. Ist das nicht der Fall, so entsteht nicht nur beim Arbeitnehmer, sondern auch beim Betrieb ein vitales Interesse an einer Verbesserung der Arbeitswerte. Das Motiv dafür ist offensichtlich, hat es der Betrieb doch nicht nur mit unzufriedenen Arbeitskräften zu tun, sondern er zahlt auch selbst "drauf", da er dem Kunden nur die vorgesehenen, nicht aber die tatsächlich benötigte längere Arbeitszeit in Rechnung stellen kann.⁸⁰ Treten solche Probleme auf - und bei sämtlichen Gesprächen wurden uns dafür konkrete Beispiele genannt -, wird zunächst meist in Rücksprache mit den technischen Diensten der Hersteller zu klären versucht, ob möglicherweise doch Unzulänglichkeiten auf der Werkstattebene vorliegen. Ist das nicht der Fall, setzen sich einige - insbesondere offenbar größere Kfz-Betriebe - auch direkt mit dem Hersteller ins Benehmen, um eine Änderung zu erreichen.⁸¹ Schwierigkeiten mit den Arbeitswerten beschäftigen aber auch immer wieder die Händlervereinigungen und deren technische

80 Jedenfalls war die Aussage von Betriebsinhabern und Führungskräften durchgängig, daß man sich bei der Rechnungslegung ausschließlich an den (für den Kunden erkennbaren oder zumindest prinzipiell zugänglichen) Arbeitswertvorgaben orientiere bzw. nur bei extremen Bedingungen (z.B. total verrostete Teile, vorausgegangene "Murks"-Reparaturen) zusätzliche Kosten veranschlage.

81 Auch vom Betriebsrat eines - allerdings großen - Markenbetriebs wurde uns berichtet, daß er sich wegen Arbeitswertproblemen schon direkt ans Werk gewendet und auch eine entsprechende Korrektur der Vorgabezeiten erreicht hat.

Ausschüsse, die in dieser Funktion gegenüber dem Hersteller sicherlich besonderes Gewicht haben oder jedenfalls haben sollten, da sie über erhebliches Überblickswissen verfügen und daher auch in der Lage sind, einzuschätzen, ob es sich tatsächlich um strukturelle, nicht auf betriebliche Besonderheiten zurückgehende Probleme handelt. Von den eigentlich vorhandenen Rückkopplungspotentialen aus dem Markennetz insgesamt wird aber bezüglich der Arbeitswertanpassung ebensowenig konsequent Gebrauch gemacht wie das bezogen auf Felder wie "konstruktive Verbesserungen" oder Arbeitsgestaltung der Fall ist (vgl. dazu auch das Schlußkapitel VIII).

4.8 Zusammenfassung

Die herausgehobene Bedeutung, die Problemen, die mit Arbeitswerten zusammenhängen, von der großen Mehrzahl der Arbeitskräfte, die in die Untersuchung einbezogen waren, zugemessen wird, kann zunächst möglicherweise nur schwer nachvollziehbar erscheinen. Durch die Darstellung der unterschiedlichen Funktionen dieses Instruments wird aber deutlich, in wie vielfältiger Form Arbeitswerte (und damit zusammenhängende Faktoren bzw. damit begründete Maßnahmen) sich auf die Situation der Beschäftigten auswirken.

Die Festlegung von Arbeitswerten und die aufgrund detaillierter Auswertungen mögliche aufzufande Korrektur der Vorgaben wird in aller Regel nicht als Möglichkeit erfahren, Belastungen in einem vertretbaren Umfang zu halten, sondern als **Instrument der Rationalisierung und Leistungsverdichtung**.

Die Vor- und Nachteile von Leistungslohn und Akkordsystemen können an dieser Stelle nicht analysiert werden, entsprechende Untersuchungen gibt es in großer Zahl. Beschäftigte von Kfz-Betrieben befinden sich jedoch in dieser Beziehung in einer hybriden und oft prekären Situation. Mit den Arbeitswerten wird ein eher für größere Unternehmen charakteristisches Verfahren quasi von außen hereingetragen und oft dazu noch sehr inkonsistent angewendet. Gleichzeitig fehlen aber die in klassischen Leistungslohnbetrieben üblichen im Interesse der Arbeitskräfte installierten Mechanismen oft weitgehend oder völlig: Häufig fehlen schon die in größeren Unternehmen durchweg vorhandenen Betriebsräte - Betriebsvereinbarungen zur Leistungsentlohnung sind offenbar die große Ausnahme. Erst recht gibt es keine Akkordkommissionen, keine Betriebsratsmitglieder mit REFA-Ausbildung und ähnlichen Qualifikationen, die an der Erstellung von Arbeitsaufnahmen beteiligt werden und auch über den Sachverstand verfügen, um Korrekturen plausibel zu begründen und durchzusetzen. Selbst wo Interessenvertretungen vorhanden sind und sich mit der

Arbeitswertproblematik auseinandersetzen, sind sie mit der strukturellen Schwierigkeit konfrontiert, daß sie keinen unmittelbaren Zugriff zu den Akteuren haben (den Automobilherstellern nämlich), die diese Vorgaben festlegen. Das Instrument der Leistungsentlohnung hängt insofern auch in den Betrieben, die leistungsbezogen entlohnen, in gewisser Weise "in der Luft". Erst recht gilt das für die große Mehrzahl, bei der die Arbeitswerte zwar in vielfältiger Weise zur Lohnfindung und zur Leistungskontrolle herangezogen werden, aber gleichwohl offiziell im Zeitlohn gearbeitet wird. Gerade der "wilde" Leistungslohn ist nach Ansicht von Betroffenen die Ursache für Arbeitsintensivierung und in der Folge sich ergebende Leistungseinschränkungen, die so viele Fachkräfte veranlassen, dem Kfz-Gewerbe vorzeitig den Rücken zu kehren.

Nimmt man diese Sachverhalte, vergegenwärtigt man sich weiter nochmals, daß die Arbeitswerte auch eine Ursache für Probleme der Kfz-Betriebe mit den Herstellern bilden, und nimmt man hinzu, daß Schwierigkeiten mit der Einhaltung von Arbeitswerten nach Expertenmeinung auch als eine, wenn nicht die wesentliche Ursache für die immer wieder auftauchenden Klagen über die Qualität der Werkstattarbeit angesehen werden müssen,⁸² spricht - angesichts des enormen Stellenwertes, den die Kundenzufriedenheit für Kfz-Betriebe und vor allem für die Automobilhersteller hat - alles dafür, beim Faktor Arbeitswerte liegende Probleme in gemeinsamer Anstrengung zu beseitigen.

Das heißt, daß praktikable Verfahren zur Einleitung von Arbeitswertveränderungen gefunden und bekannt gemacht werden müßten, die auch die Mechaniker "vor Ort" motivieren, entsprechende Aktivitäten einzuleiten ("leicht befahrbare" Zweibahnstraßen von der Werkstatt zum Hersteller und zurück). Hier sind im ersten Schritt offensichtlich zuallererst die Hersteller gefragt, als diejenigen, die Arbeitswerte eingeführt haben.

Das Erfordernis, Mißstände beim "wildem Leistungslohn" zu beseitigen, richtet sich dagegen primär an die Kfz-Betriebe. Einerseits im Zeitlohn arbeiten zu lassen, andererseits aber Leistungskontrollen zu wollen, wie sie im wirklichen

82 Von Automobilclubs und Fachzeitschriften werden - seit einigen Jahren verstärkt - immer wieder sogenannte Werkstatttests durchgeführt, die zeigen, daß auch Werkstätten sehr renommierter Marken häufig erhebliche Qualitätsprobleme haben. Als eine Ursache für diesen grundsätzlich von niemand bestrittenen Sachverhalt (auch die Hersteller und Importeure selbst lassen innerhalb ihrer Netz "versteckt" entsprechende Tests durchführen) können unzulängliche Arbeitswerte gelten. Wenn die Monteure unter Druck stehen, die Vorgaben nicht zu überschreiten, ist es - wie uns verschiedentlich bestätigt wurde - ein naheliegendes Mittel, bestimmte Arbeitspositionen, die "erfahrungsgemäß" oft nicht erforderlich sind, wegzulassen (z.B. Überprüfen des Luftdrucks an oft schwer zugänglichen Ersatzrädern oder Kontrolle von Flüssigkeitsständen).

Akkordlohn möglich und akzeptiert sind, ohne daß gleichzeitig den Anforderungen an Vergleichbarkeit der Voraussetzungen und der Transparenz der Lohnermittlungsgrundsätze Rechnung getragen wird, ist in sich inkonsistent und wird immer wieder zu Konflikten führen. Das Suchen einer klaren Lösung (entweder echter Zeit- oder echter Leistungslohn) dürfte in längerer Perspektive die für alle Beteiligten tragfähigere Lösung darstellen.

Das bedeutet nicht, daß z.B. beim konsequenten Anwenden des Zeitlohnprinzips davon abgegangen werden müßte, die Rechnungserstellung nach Arbeitswerten vorzunehmen (was sicher kaum realistisch und wahrscheinlich auch nicht sinnvoll wäre). Wenn aber ein Betrieb (bei angemessener Ausrüstung, geeigneten Baulichkeiten und genügend qualifizierter Belegschaft) feststellt, daß er mit den benötigten Zeiten strukturell über den vorgesehenen und abrechenbaren Zeiten liegt, dann müßte daraus ein viel stärkerer Impuls entstehen, gegenüber dem Hersteller (z.B. über die Händlervereinigung) auf Abhilfe (z.B. auf Anhebung der Vorgabezeiten) zu drängen. Beim derzeitigen Zustand werden solche Mißverhältnisse aber einerseits durch Intensivierung für die Arbeitskräfte (schlägt mittelfristig auf den Kfz-Betrieb zurück), andererseits aber eben auch durch Mindereinnahmen des Kfz-Unternehmens (das sich genötigt sieht, seine Leistungen unter Wert zu verkaufen) kaschiert.

5. Probleme der Arbeitszeit

Zu den wichtigsten Arbeitsbedingungen im weiteren Sinne zählen für die Mehrzahl der Arbeitnehmer **Dauer und Lage ihrer Arbeitszeit**. Umgekehrt sind die **Betriebsnutzungs- bzw. -erreichbarkeitszeiten** aus der Sicht der Betriebe von entscheidender Bedeutung für ihre Stellung im Wettbewerb.

Nachdem für den Industriebereich die IG Metall die 35-Stunden-Woche ab 1995 durchgesetzt hat, wird wohl mit entsprechenden Verzögerungen auch das Metallhandwerk folgen. Auch hier ist mit neuen Anforderungen der Hersteller und Kfz-Betriebe bezüglich "Flexibilisierung", bezüglich weitergehender Möglichkeiten des Ausgleichs von Mehrarbeit und vielleicht auch bezüglich unterschiedlicher Arbeitszeiten für bestimmte Arbeitskräftegruppen zu rechnen.

Bei der Frage nach den Betriebsöffnungszeiten und den damit eng zusammenhängenden individuellen Arbeitszeiten gibt es erhebliche Unterschiede zwischen dem Pkw- und dem Nutzfahrzeugbereich. Der Bereich von Pkws und

Kombis spielt quantitativ die weit bedeutendere Rolle, ca. 90 % der Arbeitsplätze finden sich hier.

Probleme der Arbeitszeitgestaltung und der Betriebsöffnungszeiten haben hier auch einen gewissen Stellenwert, grundlegende Umbrüche und schwerwiegende Auseinandersetzungen zwischen Betrieben und den Belegschaften und ihren Vertretungen sind hier jedoch nicht an der Tagesordnung. Allerdings gehen von uns befragte Betriebsinhaber, Vertreter von Fabrikatsvereinigungen und Verbänden, aber auch die Repräsentanten der zuständigen Abteilungen bei Herstellern und Importeuren, davon aus, daß die anstehenden **Arbeitszeitverkürzungen nicht zu einer (weiteren) Einschränkung der Betriebsnutzungszeiten**, vor allem aber in keinem Falle zu einer Verringerung der Zeiten, in denen die Betriebe für den Kunden erreichbar sind, führen dürfen. Eine Ausweitung der Betriebsnutzungszeiten wäre aus Sicht einiger Befragter eher wünschenswert, wird aber nicht durchgängig für erforderlich gehalten. Insbesondere versetzte Arbeitszeiten und auch spezielle Schichtsysteme werden daher mit Fortschreiten der Verkürzung der individuellen Arbeitszeiten an Bedeutung gewinnen. Gegen leicht versetzte Arbeitszeiten bzw. gegen Schichtmodelle, die sich montags bis freitags zwischen 6 und 18 Uhr 30 abspielen, spricht aus der Perspektive gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse wenig, und auch von den Arbeitskräften wurden kaum Vorbehalte formuliert. Wenn solche Arbeitszeitformen unter Beteiligung der Arbeitnehmervertretung entwickelt werden und auf Freiwilligkeit basieren, kann damit u.U. sogar den Interessen einzelner Arbeitskräftegruppen besser Rechnung getragen werden (z.B. spezifischen Interessen, die sich aus der familiären Arbeitsteilung, aus spezifischen Hobbys oder etwa aus dem Status als Nebenerwerbslandwirt ergeben). Man sollte daher die Konzipierung solcher Arbeitszeitmodelle nicht ausschließlich Unternehmensberatern überlassen, sondern auch Vorschläge aus der Sicht der betroffenen Arbeitnehmer einbeziehen. Insbesondere für kleinere Betriebe wird häufig behauptet, daß dort die Umsetzung von Arbeitszeitverkürzung ohne Einschränkung der Betriebsnutzungszeit kaum zu machen sei, und daß die Forderung nach Arbeitszeitverkürzung dort auf eine Festschreibung von Überstunden mit entsprechenden Zuschlägen hinausläuft - ob dem tatsächlich so ist, oder ob es nicht auch praktikable Modelle für eine entsprechende Umsetzung tarifvertraglicher Arbeitszeitverkürzungen gibt, wird die Zukunft zu erweisen haben.

Wesentlich grundsätzlicheren Charakter nehmen die Konflikte zwischen Betrieb und Belegschaft und zwischen den Tarifvertragsparteien an, wenn es um die Einbeziehung des Samstags in die normalen Betriebsöffnungszeiten geht,

was nicht alle geltenden Tarifverträge im Kfz-Gewerbe explizit ausschließen. Das Interesse an regulärer Samstagsöffnung ist bei vielen Betrieben offenbar vorhanden und wird von den Herstellern unterstützt: "Der Kunde will es", heißt das Argument. Andere Betriebsinhaber dagegen argumentieren, daß Samstagsöffnung vor allem höhere Kosten bedeuten würde und daß man die Kunden durchaus davon überzeugen kann, daß ein komplettes Serviceangebot an den fünf anderen Werktagen ausreicht.⁸³

Durchsetzen lassen sich Schichtmodelle mit längerer täglicher Öffnungszeit und Samstagsarbeit aber offenbar nur, wenn man dafür (vermeintlich oder tatsächlich) attraktive Angebote machen kann. Erste Erfolge sind zu verzeichnen: Arbeitszeitmodelle mit Samstagsarbeit in bestimmtem Turnus auf Basis einer Vier-Tage-Woche mit regelmäßigen Freizeitblocks werden nicht nur von der Automobilindustrie mit Erfolg angeboten, es gibt auch entsprechende Konzepte für das Kfz-Gewerbe. Sie richten sich vor allem an größere Betriebe und werden in Einzelfällen bereits praktiziert. Dabei ist zweifellos davon auszugehen, daß, wenn sich die Samstagsöffnung auf breiterer Basis durchsetzt, aus Konkurrenzgründen ein erheblicher Druck auch auf die anderen Betriebe entsteht, sich dem anzuschließen und so der Wettbewerb letztlich zu Öffnungszeiten führt, die aufgrund der Nachfrage nicht unbedingt erforderlich gewesen wären. Dann besteht auch die Gefahr, daß in den dann nachziehenden, in der Regel kleineren Betrieben keineswegs Lösungen gefunden werden, die den Wünschen der verschiedenen Betroffenen Rechnung tragen, wie das bislang offenbar bei den wenigen "Vorreiterbetrieben" geschieht.

Ausgesprochene Nacharbeit oder Sonntagsarbeit sind - von den Not- und Bereitschaftsdiensten abgesehen, die zahlenmäßig nicht allzusehr in Gewicht fallen - im Pkw-Bereich kein Thema, im **Nutzfahrzeugbereich** dagegen stehen sie zunehmend im Mittelpunkt.

Der Wunsch der Nutzfahrzeugeigner, die ja ihre Fahrzeuge als rollendes Kapital betrachten, die Ausfallzeiten wegen Wartung und Instandhaltung so gering wie möglich zu halten und sie möglichst auf Zeiträume zu legen, in denen die Fahrzeuge nicht gebraucht werden, ist nicht neu und prinzipiell nachvollziehbar (und das Speditionsgewerbe ist ein sehr bedeutender Kunde für Nutzfahrzeugwerkstätten). Zumindest betriebswirtschaftlich plausibel scheint auch der Versuch, gleichzeitig mit möglichst wenig Ersatzfahrzeugen zu arbeiten, um die

83 Für das Wochenende und ebenso für die Nacht hält man die von den meisten Fabrikaten angebotenen Notdienste für ausreichend.

Kapitalbindung gering zu halten. In letzter Zeit hat sich aber der Druck auf Ausweitung der Betriebsöffnungszeiten im Nutzfahrzeugbereich erheblich verschärft. Die Gründe sind zum einen, daß die Fahrzeugeigner ihre Fahrzeuge optimal auslasten wollen, sie liegen aber zum anderen in den entsprechenden Anforderungen der Kunden des Speditionsgewerbes. Immer mehr Lkws sind in sogenannte Just-in-time-Lieferungen eingebunden, d.h., sie verkehren quasi fahrplanmäßig mit minimalen Spielräumen, um die taktsynchrone Belieferung zu gewährleisten. Bei den Lieferanten der Kfz-Industrie z.B. heißt das derzeit meist, daß die Lkw-Belieferung für die Zweischichtproduktion erfolgen muß. Schon das bedeutet, daß die Fahrzeuge möglichst solange im Einsatz gehalten werden sollen, daß beide Schichten (inkl. der erforderlichen An- und Abfahrzeiten) beliefert werden können. Werktags blieben für Wartung und Reparaturen dann nur noch wenige Nachtstunden.

Sobald bei den Abnehmern Sonderschichten gefahren werden (was in letzter Zeit vor allem bei der Automobilindustrie sehr oft der Fall ist), würde selbst Normalarbeit am Samstag das Problem nicht mehr lösen können. Wenn bei großen Produktionsunternehmen, die zu den wichtigsten Kunden der Spediteure zählen, regelmäßige Samstagsarbeit eingeführt wird, was in jüngerer Zeit häufiger geschehen ist (BMW Regensburg, Opel Kaiserslautern usw.), dann ergibt sich ein entsprechender Druck auf regelmäßige Arbeit an Samstagen, am Abend oder sonntags.⁸⁴ Es ist klar, daß in dieser Situation die Inhaber von Nutzfahrzeug-Betrieben dem Drängen der Fahrzeugbesitzer auf Nacht- und Wochenendarbeit Rechnung zu tragen suchen. Betriebsräte in Nutzfahrzeug-Betrieben, die sich dagegen aussprechen, sehen sich der Argumentation gegenüber, daß, wenn man selbst solche Aufträge ablehnt, garantiert die Konkurrenz - meist kleinere Nutzfahrzeugbetriebe ohne Betriebsrat - einspringt. Von den Betriebsleitungen wird auch vorgebracht, daß selbst große Zulieferunternehmen sich gezwungen sehen, den Anforderungen der großen Abnehmer bezüglich der Arbeitszeiten nachzugeben, und daß im nächsten Schritt auch die Spediteure sich diesem "Sachzwang" nicht entziehen können, so daß nicht ausgerechnet von den Nutzfahrzeugwerkstätten dieser Prozeß aufgehalten werden könne. In der Tat ist angesichts der skizzierten Entwicklungen kaum zu erwarten, daß der Prozeß zu vermehrter Samstagsarbeit, der trotz dem explizit entgegenstehenden gewerkschaftlichen Positionen auch in gewerkschaftlich gut

84 Ausschließlich das Wochenende bliebe für die Wartung von Fahrzeugen, die in die Belieferung von rund um die Uhr arbeitenden Automobilwerken eingebunden werden - es sei denn, man würde das zum Anlaß nehmen, wieder mehr Ersatzfahrzeuge vorzuhalten. Vorgesehen ist der Dreischichtbetrieb einstweilen nur an den im Bau befindlichen Produktionsstandorten in den neuen Bundesländern. Es spricht aber einiges dafür, daß dieses Arbeitszeitmuster früher oder später auch auf die Werke in den alten Bundesländern zurückstrahlen wird.

organisierten Großunternehmen fortschreitet, vor den Toren der Nutzfahrzeugbetriebe des Kfz-Gewerbes, bei denen die Voraussetzungen für eine Gegenwehr durch die betroffenen Arbeitskräfte bzw. ihre Interessenvertretung sehr viel ungünstiger sind, halt machen wird. Gleiches dürfte für die weitere Ausdehnung der Arbeitszeiten in den späten Abend und in die Nachtstunden zu erwarten sein. Während im ersteren Falle aber vor allem soziale Belange der betroffenen Arbeitskräfte negativ tangiert sind, führt Nachtarbeit nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen darüber hinaus zu erheblichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Die Tatsache, daß sich der Prozeß der Ausweitung der Betriebsnutzungszeiten und der Einführung von Wochenend- und Schichtarbeit in einer Weise vollzieht, auf die die unmittelbar betroffenen Betriebe und Belegschaften kaum Einflußchancen sehen, ist ein weiterer massiver Hinweis darauf, daß angesichts der fortschreitenden zwischenbetrieblichen Vernetzung bei wichtigen Arbeitsbedingungen Ansätze zur menschengerechten Gestaltung letztlich die gesamte Logistikkette einbegreifen müssen.⁸⁵

V. Neue Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsangebote - Folgen für einen berufsfachlichen Markt

1. Veränderungen der Qualifikationsanforderungen

Angesichts der ständig fortschreitenden Entwicklung bei der Fahrzeugtechnik und den Verfahren und Ausrüstungen, die bei Reparatur und Wartung genutzt werden, besteht im Kfz-Gewerbe seit langem die Notwendigkeit, Kenntnisse und Fähigkeiten der Arbeitskräfte laufend weiter zu entwickeln. Zwar sind in den Werkstätten weit überwiegend Arbeitskräfte mit einer einschlägigen Aus-

85 In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage - sie kann hier nur aufgeworfen, nicht aber auch nur in Ansätzen beantwortet werden -, ob und in welchem Umfang die Gesellschaft letztlich bereit sein sollte (oder eventuell auch gezwungen ist), aufgrund der "Eigengesetzlichkeiten" moderner vernetzter Produktionsweisen für immer größere Teile der Erwerbsbevölkerung nach und nach sozio-kulturell nicht ohne Grund als wichtig angesehene Errungenschaften - wie das arbeitsfreie Wochenende oder die nicht zufällig auch "Normalschicht" genannte Arbeitszeit - als Regelform aufzugeben. Dazu wäre auf der einen Seite zu klären, ob diese Arbeitszeitformen tatsächlich so alternativlos sind, wie derzeit häufig argumentiert wird, auf der anderen Seite wäre unter Einbezug aller maßgeblichen Faktoren (d.h. auch der sozialen Kosten, der Langzeitfolgen für die Erwerbsfähigkeit usw.) zu untersuchen, wie die Gesamtbilanz letztlich wirklich ausfällt.

bildung eingesetzt,⁸⁶ angesichts des Entwicklungstempos der Qualifikationsanforderungen reichen die in der beruflichen Erstausbildung erworbenen Kenntnisse aber sehr schnell nicht mehr aus, um mit den Anforderungen mitzuhalten.⁸⁷ Die Erstausbildung im Bereich des Kfz-Gewerbes gehörte nach Ansicht von Fachleuten bereits vor der Neuordnung zu den anspruchsvolleren im Bereich des Handwerks, und es wurde auch laufend versucht, sie neueren Anforderungen anzupassen. Mit der in jüngerer Zeit auch für das Kfz-Gewerbe abgeschlossenen Neuordnung der Berufsbilder wurde ein weiterer wichtiger Schritt in diese Richtung getan. Es kann aber angesichts des Tempos bei der Entwicklung von Fahrzeugen sowie bei Wartungs- und Reparaturverfahren keinem Zweifel unterliegen, daß auch mit noch so ambitionierten und gelungenen Neugestaltungen der Ausbildungsordnungen⁸⁸ immer nur eine neue Stufe erreicht werden kann, auf die aufbauend dann laufend zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden müssen.

Den Hauptanteil an dieser ständigen Weiterqualifizierung der Beschäftigten im Kfz-Handwerk stellen die Schulungen der Automobilhersteller. Sie sind bemüht, möglichst für den gesamten Bedarf selbst markengesteuerte und damit tendenziell markenspezifische Maßnahmen anzubieten, aber auch die Lieferanten wichtiger Komponenten (z.B. Antiblockiersysteme, Einspritzanlagen, Standheizungen, Klimaanlage, Autotelephone usw.) bieten z.T. entsprechende Kurse an. Eine von den Kfz-Betrieben selbstorganisierte Weiterbildung spielt demgegenüber kaum eine Rolle, was angesichts der durchschnittlichen Betriebsgrößen auf der einen und der Komplexität der Gegenstandsbereiche auf der anderen Seite nicht überraschen kann. Auch der Stellenwert betriebsübergreifender, nicht markengebundener Schulungen ist im Vergleich zu den Maßnahmen der Hersteller verhältnismäßig begrenzt. Allerdings betätigt sich der ZDK über entsprechende Einrichtungen mit einigem Erfolg auf diesem

86 Unsere Auswertung der Berufsverlaufsuntersuchung ergab, daß 88,9 % derjenigen, die angeben, die Tätigkeit des Kfz-Mechanikers auszuüben, eine einschlägige Lehre durchlaufen hatten. 8,7 % hatten eine andere Ausbildung erhalten, die übrigen 2,4 % lassen sich nicht zuordnen.

87 Zur Begleitung der Erstausbildung werden vom Zentralverband des Kraftfahrzeuggewerbes bereits seit einigen Jahren zwei Fachzeitschriften für Auszubildende für die Hauptrichtungen des gewerblichen und des kaufmännischen Bereichs ("autofachmann" und "autokaufmann") herausgegeben, die die Ausbildung gezielt unterstützen sollen. Legt man die Abonnentenzahlen zu Grunde, so ist davon auszugehen, daß dem Großteil der Auszubildenden diese Magazine zur Verfügung stehen.

88 Zumal bei Fachleuten aus der Branche, und insbesondere bei Vertretern der Arbeitnehmerseite, auch erhebliche Zweifel daran geäußert werden, ob das Gros der Kfz-Betriebe in absehbarer Zeit in der Lage sein wird, tatsächlich die Anforderung der neugestalteten Ausbildungsordnung angemessen umzusetzen.

Feld. Zum Beispiel bietet er selbstentwickelte Elektronikurse an.⁸⁹ Federführend ist der ZDK auch bei der Fortbildung von Ausbildern für überbetriebliche Ausbildungsgänge (zusammen mit Automobilherstellern, Importeuren und Zulieferern der Automobilindustrie). Als Bildungsstätte für den Führungsnachwuchs fungiert die Bundesfachschule für Betriebswirtschaft im Kfz-Gewerbe, eine selbständige Einrichtung des ZDK.⁹⁰

In jüngster Zeit ist der Verband dabei - in Kooperation mit den Automobilherstellern und -importeuren -, mit dem "Kfz-Service-Techniker" einen markenübergreifenden Weiterbildungsabschluß zu installieren (s. Abschnitt 3.2 in diesem Kapitel).

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, daß es gelungen ist, in den Kfz-Betriebe einen hohen und aktuellen Qualifikationsstand zu erhalten - insbesondere durch die breite Teilnahme an von der Automobilindustrie angebotenen Schulungen. Dementsprechend finden sich (jeweils innerhalb der Hauptarbeitsbereiche wie Lackierung, Karosserie, Motor- und Getriebe-Reparatur und Service) verhältnismäßig anspruchsvolle, ganzheitliche, umfassende Tätigkeiten. Ein Hauptgrund dafür liegt sicherlich darin, daß sich eine ausgeprägte Arbeitsteilung und -zerlegung in den kleinen und mittleren Kfz-Betrieben (das ist bekanntlich die große Mehrzahl) schon auf Grund der geringen Beschäftigtenzahlen verbietet. Bei den größeren Betrieben (ihre Zahl ist verhältnismäßig klein, für die Beschäftigung haben sie aber erhebliche Bedeutung) werden in dieser Hinsicht unterschiedliche Konzepte verfolgt. Es gibt sowohl Betriebe, die eine stärkere Spezialisierung vorantreiben (soweit Leistungsentlohnung erfolgt, wird sie häufig auch von den Beschäftigten gewünscht, weil man mit stärkerer Spezialisierung bessere Verdienstchancen verbunden sieht), als auch solche, die stärker auf breite Aufgabenbereiche setzen und die Beschäftigten mit wechselnden Aufgaben betrauen.

Außer den Kfz-Mechanikern, die den Hauptanteil im Werkstattbereich stellen, gibt es ab einer bestimmten Betriebsgröße auch Kfz-Elektriker, Karosserieschlosser und Lackierer, wobei auch für diese Gruppen jeweils von den Her-

89 Diese Kurse werden in Zusammenarbeit mit Berufsbildungszentren, die mit dem ZDK vertraglich verbunden sind, abgewickelt. Nach einer Erprobungsphase (es wurde ein Modellversuch "Elektronik in der Fortbildung von Fachkräften des Kraftfahrzeugmechaniker- und Elektriker-Handwerks" durchgeführt) sollen die Kurse nunmehr an über 25 Berufsbildungszentren durchgeführt werden.

90 Darüber hinaus hat der Verband 1987 an der Universität Bamberg eine Stiftungsprofessur für Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Automobilwirtschaft eingerichtet, zu deren Schwerpunkten Fragen des Kundendienstmanagements und des Kfz-Handels gehören.

stellern entsprechend ausgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden.⁹¹

Die erfolgreiche Beteiligung an derartigen Maßnahmen wird zwar in der Regel durch eine entsprechende Bescheinigung bestätigt, als einigermaßen vollwertiger Qualifikationsnachweis lassen sich diese Zertifikate aber nur innerhalb des Teilmarkts, den das - je nach Marke mehr oder weniger begrenzte - Werkstattnetz (vgl. Tab. 3) bildet, verwerten. Neben dem Lehrabschluß ist als gängige und öffentlich anerkannte Ausbildung derzeit nur der Abschluß der Meisterprüfung verfügbar. Die eigentliche Zielperspektive, die mit diesem Qualifikationsgang verbunden ist, richtet sich aber nach wie vor eigentlich nicht auf einen Einsatz als abhängig Beschäftigter im Kfz-Betrieb, sondern primär darauf, sich als Kfz-Meister mit einem eigenen Unternehmen selbständig zu machen. Die Quote der Meisterprüfungen ist sehr hoch: 17 % der Gesellen unterziehen sich der Ausbildung. Aber auch wenn die Zahl der Kfz-Betriebe auf Grund von Neugründungen durch Meisterprüfungsabsolventen noch weiter wächst (man spricht auch von Flucht in die Selbständigkeit), ist davon auszugehen, daß die Mehrzahl der Meister abhängig beschäftigt bleibt. Darunter wiederum dürfte sich ein hoher Anteil an ausgebildeten Meistern befinden, die im Betrieb keine Meisterfunktionen ausüben und auch nicht als Meister bezahlt werden.⁹² Der Meisterabschluß im Kfz-Gewerbe führt derzeit offensichtlich in großem Umfang zu nicht genutzten und wohl zum Teil auch nicht nutzbaren Qualifikationen (letzteres trifft insbesondere auf die auf Betriebsführung im weitesten Sinne ausgerichteten Bestandteile des Bildungsganges zu). Bislang hat das aber nicht zu einem Rückgang der Nachfrage nach dieser Qualifikation seitens der dafür in Betracht kommenden Arbeitskräfte geführt. Sehr vieles spricht dafür, daß dieser Sachverhalt weniger auf die fehlende Kenntnis der angesprochenen Verwertungsprobleme als vielmehr auf den Mangel an adäquateren Qualifizierungsalternativen zurückzuführen ist. Im Zusammenhang mit der Einführung des "Service-Technikers" wird auf diesen Aspekt zurückzukommen sein.

91 Im Lackierbereich spielen - neben Angeboten der Automobilhersteller - auch Schulungen, die von den (sehr wenigen) Hauptlieferanten von Lacken veranstaltet werden, eine wichtige Rolle. Hier ist der Schulungsbedarf durch immer kompliziertere Lackierungen, durch steigende Ansprüche der Kunden an die Qualität und durch die Einführung neuer Lackiertechniken und Materialien (Tendenz zu Mehrschichtlacken mit Metallic- und anderen Effekten bei gleichzeitigem Vordringen lösungsmittelarmer bzw. -freier Lacke auch im Reparaturbereich) stark angestiegen.

92 Von Betriebsräten aus dem Kfz-Handwerk wird die Einschätzung vertreten, daß in vielen größeren Unternehmen die Zahl der Meisterstellen sinnvollerweise erhöht werden könnte. Selbst wenn Spielräume in dieser Richtung bestehen, kann angesichts der Menge der Meisterprüfungen aber kaum davon ausgegangen werden, daß sich allein damit das Problem des unterqualifizierten Einsatzes und der entsprechenden Bezahlung lösen ließe.

2. Schulungsangebote der Hersteller und Importeure

Die mit Abstand wichtigste Rolle spielen die Schulungsangebote der Hersteller und Importeure. Für alle "Marken" werden entsprechende zentrale Kundendienstschulen unterhalten, denen die Entwicklung der Lehrinhalte und Lernmittel obliegt, die aber daneben oft auch das Personal, das die Schulungen durchführt, beschäftigt oder zumindest ausbilden. Viele Marken haben neben der meist am Hauptsitz des Unternehmens angesiedelten zentralen Kundendienstschule - einige regionale Dependancen, in denen Maßnahmen durchgeführt werden können. Außerdem ist man in letzter Zeit in einigen Fällen dazu übergegangen, Schulungen auch "vor Ort", d.h. in größeren Kfz-Betrieben, anzubieten. Davon verspricht man sich zum einen Kosteneinsparungen (nicht die Teilnehmer müssen reisen, übernachten usw. sondern nur die Referenten), zum anderen will man damit der bei manchen Arbeitskräften (vor allem bei solchen mit familiären Verpflichtungen) bestehenden Abneigung gegenüber häufiger längerer Abwesenheit von zu Hause Rechnung tragen. Schließlich besteht bei solchen dezentralen Veranstaltungen auch die Möglichkeit, die Unterrichtsteile mit praktischer Erprobung "vor Ort" (d.h. in einer normalen Werkstatt an Kundenfahrzeugen und nicht unter den Laborbedingungen der Werkstatt in der Kundendienstschule) zu verbinden.

Die Bereitschaft, sich an den Schulungsmaßnahmen der Hersteller zu beteiligen, ist generell sehr hoch.⁹³ Die Einsicht, daß nur durch ständige Weiterbildung die eigene Qualifikation den sich laufend wandelnden Anforderungen angepaßt werden kann, ist sehr verbreitet. Das gilt uneingeschränkt vor allem für die jüngeren Arbeitskräfte. Wenn es bei den Älteren manchmal gewisse Reserven gibt, liegt das (neben den angesprochenen Vorbehalten gegen häufig längere Abwesenheit) oft auch daran, daß es Befürchtungen gibt, bei den Schulungen überfordert zu sein (z.B. nicht mehr in der Lage zu sein, den Umgang mit elektronischen Testgeräten und Servicecomputern zu erlernen usw.).

Die Beurteilung der Maßnahmen durch die Teilnehmer fiel generell durchaus positiv aus, insbesondere, was die fachlichen Aspekte angeht. Es herrscht der Eindruck vor, daß tatsächlich die wesentlichen Kenntnisse vermittelt werden

93 Einige Hersteller geben sog. Schulungspässe aus, in die alle durchlaufenen Maßnahmen eingetragen werden. Für den Arbeitnehmer bietet dies auch die Chance, bei einem Betriebswechsel innerhalb des Markenetzes nachweisen zu können, daß er tatsächlich mit seiner Qualifikation auf dem neuesten Stand ist, gegenüber seinem Arbeitgeber kann er damit ggf. dokumentieren, daß er wieder mit einer Schulung "an der Reihe" wäre.

und daß die Lehrer über das erforderliche Wissen verfügen. Kritisiert wird allerdings häufig, daß die didaktische Umsetzung noch verbesserungswürdig wäre (Diktion und Vortragsstil), daß die Praxisnähe durch mehr Erprobung in der Werkstatt erhöht werden könnte und daß Anregungen der Teilnehmer stärker aufgenommen werden sollten. Im nächsten Schritt müßten auch mehr Spielräume geschaffen werden, um auf derartige Vorschläge der Teilnehmer zur Erweiterung oder Veränderung der zu behandelnden Fragen eingehen zu können.

Häufig wird darauf hingewiesen - und zwar von Arbeitskräften, wie auch von einigen Betriebsinhabern -, daß das Angebot an Lehrgangsplätzen im Vergleich zum objektiven Bedarf und der tatsächlichen Nachfrage zu gering ist. Insbesondere der massive und schubartig aufgetretene "Nachholbedarf", der seit dem Beitritt der neuen Länder durch den dort rasch vorangetriebenen Aufbau von Vertriebsnetzen entstanden ist, hat die Kapazitätsengpässe der Schulen offenbar erheblich verschärft.

Von den befragten Beschäftigten wird den meisten Betriebsinhabern attestiert, daß sie die Notwendigkeit der Entsendung von Mitarbeitern zu Schulungen akzeptieren, und zwar vorbehaltloser als oft noch vor einigen Jahren - hier hat offensichtlich ein Lern- und Umdenkprozeß stattgefunden

Entsendung zu Schulungen bedeutet natürlich erhebliche Kosten für den Kfz-Betrieb. Nicht zuletzt die Hersteller und Importeure, die die Beteiligung an ihren Maßnahmen genau erfassen, haben ggf. erheblichen Druck auf Firmeninhaber ausgeübt, ihr Personal im gewünschten Umfang zu entsenden. Argumentiert wird, daß ohne die regelmäßige Qualifizierung der Belegschaft das erforderliche Betreuungsniveau nicht zu gewährleisten sei, und daß die fehlende Bereitschaft, das sicherzustellen, im Extremfall einen Grund zur Kündigung des Händlervertrages darstellen könne. Die Akzeptabilität dieser an sich plausiblen Anforderung leidet aber sicherlich, wenn - wie oben ausgeführt - nicht gleichzeitig die erforderlichen Schulungskapazitäten bereitgestellt werden.

Konflikte entstehen aber z.T. bei der konkreten Abwicklung der Maßnahmen. Zum einen ist das der Fall, wenn Beschäftigte den Eindruck haben, daß sie bei der Entsendung ungerechtfertigt übergangen werden.

In den größeren Unternehmen, in denen es eine gewählte Arbeitnehmervertretung gibt, muß sich der Betriebsrat des öfteren mit solchen Problemen befassen. Grundsätzlich unterstützen die von uns befragten Betriebsräte die

Notwendigkeit der Qualifizierung und sind bestrebt, ggf. auch Kollegen davon zu überzeugen, sich daran zu beteiligen. Betriebsräte versuchen, einerseits darauf hinzuwirken, daß möglichst viele "Plätze" bereitgestellt werden können, und andererseits zu erreichen, daß sie möglichst gerecht vergeben werden. Außerdem streben sie an, daß die Entsendung zu Schulungen so geplant wird, daß sie nicht mit privaten Interessen der Betroffenen kollidiert.

Probleme tauchen aber auch immer dann auf, wenn nicht dafür gesorgt wird (oder werden kann), daß die personellen Kapazitätsausfälle, die durch die Beteiligung an Schulungen im Betrieb entstehen, eingeplant und ausgeglichen werden, da sonst die "Zurückgebliebenen" während der Dauer der Maßnahmen zusätzlichen Belastungen ausgesetzt sind.

Ein wichtiges Konfliktthema zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern bildet weiter die Frage, ob und wieweit allein schon die erfolgreiche Beteiligung an Schulungen zu einer höheren Eingruppierung der Teilnehmer führen muß. Einheitliche und eindeutige Handhabungen gibt es hier offensichtlich nicht. Von seiten der Betriebe wird offensichtlich nicht akzeptiert, daß aus der Teilnahme an entsprechenden Schulungen quasi automatisch Höhergruppierungsansprüche entstehen sollen (die Schulung wird insoweit als normaler Bestandteil der Qualifikationsentwicklung angesehen). Dennoch kann aber davon ausgegangen werden, daß das Absolvieren solcher Kurse durchaus Berücksichtigung findet, wenn es um die Eingruppierung in eine höhere Lohngruppe oder um übertarifliche Zulagen geht.⁹⁴

3. Reaktionen auf neue qualifikatorische Herausforderungen: Entwicklung von Expertensystemen und Schaffung einer zusätzlichen Qualifikationsstufe

Lange Zeit verlief die Entwicklung der Qualifikationsanforderungen im Kfz-Gewerbe zwar im Vergleich zu anderen Handwerken durchaus in erheblich höherem Tempo, aber doch verhältnismäßig kontinuierlich und ohne gravierende "Umbrüche". Daher glaubte man - offensichtlich in durchaus zutreffender Weise -, mit der Erstausbildung und ihrer "Fortschreibung" durch die angespro-

⁹⁴ Die Frage, ob nach vorhandener, nach potentiell am Arbeitsplatz benötigter oder nur nach tatsächlich ständig abgefragter Qualifikation zu entlohnen ist (sehr verkürzt gesagt tendieren die Gewerkschaften zur ersteren, Arbeitgeber zur letzteren Position), gehört zu den derzeit tarifpolitisch insgesamt stark umstrittenen Themen und spielt auch im Kfz-Gewerbe dementsprechend eine wichtige Rolle, nicht zuletzt bei der Verhandlung der entsprechenden Tarifverträge.

chenen Schulungen auszukommen. Mit dem massiven Auftreten der Elektronik in den letzten Jahren, sowohl im Kraftfahrzeug selbst als auch bei den für Tests und Fehlersuche verwendeten Geräten, hat sich nunmehr aber eine deutliche Veränderung der Situation ergeben. Auf zwei darauf bezogene Reaktionen soll im folgenden etwas ausführlicher eingegangen werden:

Zum einen sind hier Versuche zur Entwicklung von **Expertensystemen** für den Kfz-Bereich zu nennen. Damit soll der Einschätzung Rechnung getragen werden, daß das von den Beschäftigten erworbene Erfahrungswissen auf der einen Seite nicht mehr ausreicht, um (mit vertretbarem Aufwand) Fehler zu finden und die Ursachen richtig zu diagnostizieren, und daß es auf der anderen Seite darum geht, dieses gesammelte Wissen der Fachleute "vor Ort" (bzw. die aus seiner Kombination geschaffenen zusätzlichen Potentiale) allen, die im Kfz-Betrieb mit diesen Diagnoseaufgaben konfrontiert sind, problemlos zur Verfügung zu stellen.

Zum anderen geht es beim zweiten Aspekt - und dem kommt aktuell die größere Bedeutung zu - um die Schaffung einer zusätzlichen Qualifikationsstufe, die zwischen dem Status des Gesellen und dem des Meisters angesiedelt ist. Zwar sind sich die Fachleute weitgehend darüber einig, daß man für die Arbeit in der Werkstatt, trotz der hohen Bedeutung entsprechender Kenntnisse, keinen "**Elektroniker**" im eigentlichen Sinn braucht, da weiterhin auch in großem Umfang die "klassischen" Qualifikationen gefragt sein werden. Es sind aber nach längeren Diskussionen Bestrebungen sehr weit gediehen, die in die Schaffung einer **neuen, prinzipiell einheitlichen Qualifikationsstufe** einmünden sollen.

Für beide Entwicklungen gilt, daß sie - entsprechende Gestaltung vorausgesetzt - dazu beitragen können, die Tätigkeiten im Werkstattbereich des Kfz-Gewerbes anspruchsvoller und attraktiver zu gestalten, sie könnten aber auch zu einer Aufspaltung der derzeit verhältnismäßig einheitlichen Qualifikationsstrukturen in den Werkstätten führen - mit diesen Aspekten befassen sich die nächsten Abschnitte.

3.1 Zur Entwicklung von Expertensystemen

Der Einsatz sogenannter Expertensysteme in den Kfz-Gewerben wird seit einigen Jahren offenbar bei allen großen Herstellern diskutiert, teilweise befinden sich derartige Vorhaben bereits in der Erprobung.⁹⁵

Die Funktionen von "Expertensystemen" genauer zu erläutern, würde den hier gesetzten Rahmen sprengen. Die folgende Definition aus sozialwissenschaftlicher Perspektive umreißt aber u. E. den Gegenstandsbereich knapp und verständlich: "Expertensysteme ... sind Computerprogramme zur Bereitstellung und Verarbeitung von Wissen über ein spezielles Fachgebiet für bestimmte Aufgabenstellungen mit einer Vielzahl von Bedingungen, deren Berücksichtigung zu jeweils neuen Lösungswegen führt. In dieser Fähigkeit 'wissensbasierter' Software, vorhandene Elemente jeweils zu neuen Ergebnissen (z.B. Diagnosen, Plänen) zusammenzuführen, liegt das zentrale Unterscheidungsmerkmal zu konventioneller Software; hier müssen jeweils alle möglichen Lösungswege vorab programmiert werden, was die mögliche Flexibilität dieser Programme beschränkt" (Lutz, Moldaschl 1989).

Auch wenn sich die aktuelle Diskussion (und auch das eben zitierte Gutachten) vor allem auf industrielle Fertigung und fertigungsnahe technische Dienste konzentriert, dürfte auf Grund unserer bisherigen Ausführungen und anhand der zitierten Definition auch deutlich werden, daß sich der Bereich Kfz-Instandhaltung und -Reparatur durchaus für den Einsatz solcher Expertensysteme anbietet. Zwar steht der breite Einsatz solcher Systeme offenbar noch nicht unmittelbar an, dennoch soll auf einige mögliche Probleme, die dabei auftreten könnten, wenigstens kurz hingewiesen werden.

Mit der Einführung von Expertensystemen verbunden ist - wie bei allen EDV-Anwendungen - zunächst einmal die Gefahr, daß durch die "Propagandisten" des neuen Instruments die Leistungsfähigkeit massiv überschätzt, hingegen die Schwierigkeiten der Einführung und Nutzung weit unterschätzt werden (mit entsprechenden negativen Folgen für die, die damit umgehen müssen, wie zusätzliche Belastungen und Streß in der Einführungsphase, evtl. anstehende Kürzung der Arbeitswertvorgaben für Diagnosetätigkeiten, da unterstellt wird, daß diese mit EDV-Unterstützung schneller und zuverlässiger erledigt werden können usw.). Kommt es zur Einführung, dann ist eine "Polarisierung" der Beleg-

⁹⁵ Unter dem Kürzel WIBUR läuft ein entsprechendes Vorhaben der BMW AG beim Projektträger Arbeit und Technik, der Ergebnisbericht lag zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts noch nicht vor.

schaften in hochqualifizierte "Systemexperten" auf der einen und abqualifizierte "Handlanger" auf der anderen Seite nicht auszuschließen. Eine halbwegs verbindliche Abschätzung der Wirkungen der Einführung von Expertensystemen auf die Qualifikation der Arbeitskräfte im Kfz-Betrieb ist im derzeitigen Stadium kaum möglich. Die konkreten Folgen werden nicht zuletzt davon abhängen, ob und wie weit es gelingt, auf die Planung, die Gestaltung und den Einsatz der Expertensysteme im Interesse der betroffenen Arbeitskräfte Einfluß zu nehmen.

Entscheidend ist dabei, wessen Wissen in welcher Form in das System gelangt. Stammt das Wissen z.B. nur von den "Experten" in der Versuchswerkstatt des Herstellers, so wären einigermaßen realitätsferne Ergebnisse nicht verwunderlich; werden die Mitarbeiter von Werksniederlassungen herangezogen, dürften die verzerrenden Wirkungen nicht ganz so ausgeprägt sein. Ob aber damit die Realität eines Durchschnittsbetriebs eingefangen wird, bleibt zumindest äußerst fraglich. Wenn man weiter weiß, daß durch die Arbeitskräfte "vor Ort" oft spezielle Lösungsmuster häufig ad hoc im Betrieb entwickelt werden, ist nach bisherigen Erfahrungen davon auszugehen, daß solches Erfahrungswissen u.U. nie ins System gelangen wird.

Eine derartige Abschottung des wissensbasierten Systems gegenüber den Erfahrungen der unmittelbaren Praktiker von der Basis würde die Leistungsfähigkeit zweifellos stark beeinträchtigen. Wenn die von den Expertensystemen angebotenen Problemlösungen den tatsächlichen Bedingungen in durchschnittlichen Normalbetrieben nicht Rechnung tragen, ist zu erwarten, daß sie entsprechend zurückhaltend oder überhaupt nicht genutzt werden.

Aus der Sicht der Arbeitskräfte in der Werkstatt aber stellt sich die Frage, ob ein möglichst umfassendes und schnelles Einbringen aller Kenntnisse ihnen letztlich wirklich nutzt (in dem Sinne, die Arbeit für alle zu erleichtern) oder ob eher die Gefahr besteht, daß ihr Wissen abgezogen und verallgemeinert wird, ohne daß sie als "Bereitsteller" entsprechende Vorteile davon haben. Entscheidend für die Beantwortung der Frage wird sicher sein, ob und in welcher Form diese Basisexperten bei der Erstellung solcher wissensbasierter Systeme einbezogen werden und wie ihre Beteiligung dann honoriert wird.

Interessant ist auch die uns gegenüber geäußerte Einschätzung, daß der eigentliche Bedarf nach Expertensystemen nicht so sehr in der Bundesrepublik mit ihren vergleichsweise hoch qualifizierten Kfz-Mechanikern und Meistern besteht, sondern die Nutzung dieser Systeme in erster Linie als Versuch ange-

sehen werden muß, die offenbar massiven Probleme mit der Qualität von Werkstattarbeit in den Ländern, die über ein derartiges Arbeitskräftepotential nicht verfügen, beherrschbar zu machen. Trifft diese Interpretation aber zu, so stellt sich die Frage, was geschieht, wenn man dort mit dem "Rezept" Erfolg hätte, einerseits wenige Spezialisten mit Zugriff zu Expertensystemen einzusetzen und andererseits eine größere Zahl von (angelernten) Arbeitskräften zu beschäftigen, die nach Anweisung Teile auswechseln. Zumindest die Gefahr, daß man dieses Rezept auch auf die BRD und vergleichbare Länder überträgt, um sich von qualifizierter Facharbeit unabhängig zu machen, ist nicht auszuschließen.

Wo, wie schnell und in welchem Umfang sich Expertensysteme im Kfz-Gewerbe letztlich durchsetzen, läßt sich derzeit noch nicht abschließend sagen. Die Folgen werden nicht zuletzt davon abhängen, in welche Personaleinsatzkonzepte sie eingebunden werden. Denkbar ist - wie angedeutet - eine **Aufspaltung der Belegschaften**. Auf der einen Seite die Systemexperten, die unter Nutzung modernster Ausrüstung Fehlersuche und -erkennung betreiben und dann präzise Arbeitsanweisungen formulieren, auf der anderen Seite das "Fußvolk" der Kollegen, die dann diese Anweisungen umzusetzen haben. Denkbar ist aber prinzipiell auch, daß Expertensysteme (ebenso wie die weiterentwickelten computergestützten Diagnoseeinrichtungen) zum für alle zugänglichen Instrument werden, mit Hilfe dessen es möglich ist, daß weiter alle Facharbeiter prinzipiell das ganze Spektrum der anfallenden Arbeiten durchführen. Ein solches Entwicklungskonzept würde zum einen erfordern, daß entsprechende Weiterbildungsangebote zur Einführung in die Arbeit mit Expertensystemen allen Beschäftigten in den Werkstätten zugänglich gemacht werden, zum anderen wäre eine benutzerfreundliche Gestaltung der Bedienungsoberflächen solcher Systeme (z.B. auch durch Einbau von Lernelementen in die Software) notwendig.⁹⁶

3.2 Der Kfz-Service-Techniker als neue Qualifikationsstufe

Mit der stärkeren Verbreitung von elektronischen Komponenten und entsprechenden Meß- und Testgeräten haben die Hersteller selbstverständlich auch diesen Gegenstandsbereich bei ihren Schulungen für das Werkstattpersonal zu-

⁹⁶ Im Prinzip stehen wir hier wahrscheinlich vor einer ähnlichen Entscheidung über die einzuschlagende Entwicklungsrichtung wie bei der Durchsetzung von CNC-Maschinen in den Betrieben. Dort geht es derzeit um die Frage, ob das Programmieren der Maschinen durch den Facharbeiter in der Werkstatt erfolgt oder diese Arbeiten davon getrennt durch Spezialisten (Techniker, Ingenieure) in den Konstruktions- und Programmierbereichen durchgeführt werden.

nehmend berücksichtigt und entsprechende Kurse angeboten. Sukzessive entwickelte sich daraus bei einigen Marken eine ganze Abfolge von aufeinander aufbauenden Einzelmaßnahmen. Die Teilnehmer erhielten durchweg Zertifikate. Bei manchen Markennetzen wurden sie mit eigens dafür geschaffenen Tätigkeitsbezeichnungen, wie Systemtechniker, Diagnosetechniker usw., versehen und innerbetrieblich höher eingruppiert. Diese "fabrikatseigenen" Weiterbildungsgänge unterscheiden sich zwar untereinander unter verschiedenen Aspekten nicht unerheblich, alle vermitteln sie aber zweifellos aktuelles und für die Arbeit an modernen Fahrzeugen benötigtes Fachwissen in systematischerer Weise als dies bei einzelnen kürzeren und nicht aufeinander aufbauenden Maßnahmen der Fall sein kann. Festzuhalten ist aber insbesondere aus der Perspektive der Teilnehmer auch, daß die erworbenen Qualifikationen in vollem Umfang nach wie vor nur im jeweiligen Markennetz nutzbar zu machen sind.

Der ZDK bemüht sich nun bereits seit einigen Jahren darum, einen einheitlichen markenübergreifenden Weiterbildungsgang für die Arbeit an elektronischen Komponenten unter Nutzung elektronischer Ausrüstungen zu installieren.⁹⁷ Dabei ist es dem Verband mittlerweile gelungen, mit sämtlichen bedeutenden Automobilherstellern und Importeuren sowie wichtigen Anbietern elektronischer Systeme (über deren Organisation, den VDA) gemeinsame Eckpunkte für eine Ausbildung zum Kfz-Servicetechniker zu verabschieden. Das ist insofern bemerkenswert, als bei den Herstellern an sich eher von einem Interesse an einer markenspezifischen Gestaltung von Qualifikationsgängen ausgegangen werden kann, für die auch einige technische Gründe - wie die möglichst zielgenaue Ausrichtung auf die jeweils genutzte Hard- und Software - sprechen. Darüber hinaus besteht das Interesse, die Ausbildungsgänge möglichst "schlank" (und damit preisgünstig) zu halten, indem nur Wissen vermittelt wird, das man bei der Arbeit an Fahrzeugen des jeweiligen Herstellers auch aktuell benötigt. Nicht zuletzt spricht für die markenspezifische Ausrichtung aber, daß sich auf diese Weise die Bindung der Arbeitskräfte an das jeweilige Markennetz erhöhen läßt, woran den Herstellern gelegen sein muß, auch wenn es sich nicht um ihre eigenen Beschäftigten, sondern um die ihrer Vertragsbetriebe handelt, weil nur so eine angemessene Betreuung ihrer Fahrzeuge zu gewährleisten ist.

Zumindest aus der letzteren Überlegung könnte man demnach auch ein Interesse an fabrikatspezifischen Weiterbildungsgängen seitens der Kfz-Betriebe

97 Vgl. dazu die Reihe von Beiträgen in der Zeitschrift "Kfz-Betrieb-Unternehmermagazin" (ab Heft 7. 92), in der auch ein Aufsatz aus dem ISF erschienen ist (Lutz, Mendius 1992).

ableiten, so daß sich die Frage stellt, warum sich der Fachverband ZDK, der die markenbezogene Organisationsform von Kfz-Betrieben durchaus stützt (der ZDK übernimmt z.B. auch für eine Reihe von Marken die Geschäftsführung der Händlervverbände) für einen übergreifenden Ausbildungsgang engagiert. Erklären läßt sich das offensichtlich daraus, daß es hier um Ziele geht, bei denen die markenspezifischen Interessen gegenüber übergreifenden Belangen in den Hintergrund treten. Im Unterschied etwa zur Einführung von Expertensystemen, wo es primär um die technische Lösung eines Problems (Verbesserung von Fehlersuche und -therapie) geht, werden mit der Einführung des Service-Technikers offensichtlich Zielstellungen verfolgt, die weit über die Abdeckung eines in Hinblick auf Anforderungen der Fahrzeugtechnik bestehenden oder drohenden Qualifikationsdefizits hinausgehen. Zwar geht es zum einen sicherlich um die Bereitstellung benötigter Qualifikationen, zum anderen aber spielt der Aspekt der Verbesserung des Images der gewerblichen Berufe im Kfz-Handwerk eine sehr wichtige Rolle. Damit sollen die Rekrutierungschancen auf dem Arbeitsmarkt verbessert und die Bindung qualifizierter Arbeitskräfte erhöht werden. Dabei geht es nicht in erster Linie um die Bindung an den einzelnen Betrieb, sondern um die Sicherung der Verfügbarkeit geeigneten Personals für die Branche insgesamt. Das läßt sich aber nicht mit marken- oder gar betriebsspezifischen Maßnahmen, sondern nur mit einer allgemein anerkannten übergreifenden Ausbildungsstufe erreichen. Insofern handelt es sich - in Kategorien der Arbeitsmarktforschung gesprochen - um die Erhaltung bzw. Verbesserung der Funktionsfähigkeit des entsprechenden berufsfachlichen Teilmarkts, der sonst auf einen "Marken-Markt" reduziert würde. Die Sicherung eines funktionsfähigen berufsfachlichen Marktes aber ist gerade für kleinbetrieblich-handwerkliche Branchen von besonderer Bedeutung.

Von den maßgeblichen Akteuren wird zwar nicht notwendigerweise explizit in Begriffen strukturierter Arbeitsmärkte gedacht, die diskutierten Entwicklungen sind jedoch aus der Perspektive "berufsfachlicher Märkte" in einer Weise exemplarisch, daß an dieser Stelle zumindest kurz und unter möglichst weitgehendem Verzicht auf zu "berufsfachliche" (d.h. arbeitsmarktforschungsspezifische) Terminologie dieser Zusammenhang verdeutlicht werden soll. Das bietet sich nicht zuletzt deshalb an, weil die Forschergruppe gleichzeitig im Rahmen des Teilprojekts B 5 "Arbeitsmarktstruktur und kleinbetrieblicher Sektor" des Sonderforschungsbereichs 333 "Entwicklungsperspektiven von Arbeit" der Ludwig-Maximilian-Universität München sich auf eher konzeptioneller Ebene mit dem Stellenwert und der Entwicklung berufsfachlicher Strukturen im kleinbetrieblichen Bereich für den Arbeitsmarkt befaßt. Verwiesen sei in diesem Kontext auch darauf, daß zentrale Beiträge zum Konzept des dreigeteilten Arbeits-

markts in der Bundesrepublik ab Mitte der siebziger Jahre im gleichen Projektzusammenhang entwickelt wurden.⁹⁸

Ein solcher **berufsfachlicher Arbeitsmarkt** zeichnet sich dadurch aus, daß dort erworbene Qualifikationen von allen den Markt bildenden Unternehmen anerkannt und honoriert werden. Die Arbeitskräfte können daher problemlos den Beschäftigungsbetrieb wechseln, dieser wiederum kann davon ausgehen, daß eine Arbeitskraft, die über das entsprechende Zertifikat verfügt, problemlos und ohne längere Einarbeitung mit den entsprechenden Aufgaben betraut werden kann. Diese Voraussetzungen waren und sind bei sämtlichen anerkannten beruflichen Abschlüssen im Rahmen des sogenannten dualen Systems der Bundesrepublik gegeben. Besonders ausgeprägt ist die berufsfachliche Grundstruktur vor allem im Handwerk mit seinem hohen Anteil an gelernten Arbeitskräften (Gesellen, Meister).

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, daß von der Transferierbarkeit nicht nur die Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarkts insgesamt profitiert, und daß die Arbeitskräfte, die dadurch bei der Verwertung ihrer Qualifikationen nicht eingeschränkt sind, Vorteile haben. Auf Teilmärkten mit einer großen Zahl von vergleichbaren Arbeitskraftnachfragern sind nicht zuletzt die Betriebe auf einen solchen berufsfachlichen Markt angewiesen, da nur durch die Beteiligung einer Vielzahl von Betrieben und die öffentliche Regulierung die Durchführung einer qualifizierten Ausbildung und die Verfügbarkeit einer genügenden Zahl von **gelernten Arbeitskräften** gewährleistet werden kann. Die **Alternative** besteht nämlich darin, Qualifizierungsmaßnahmen ausschließlich oder primär nach betriebsspezifischen Kriterien eigenständig zu konzipieren und durchzuführen und - das ist eine nicht zu vermeidende Implikation - den Arbeitskräften die daraus resultierenden Verwendungseinschränkungen zusätzlich über über tarifliche Löhne und Sozialleistungen zu honorieren. Diese Option wird von vielen Großunternehmen vor allem in Form von systematischer Anlernung von Produktionsarbeitskräften (oft auf Basis handwerklicher Qualifikation) sowie bei spezifischer Weiterbildung mehr oder minder intensiv genutzt und trägt letztlich durch "betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation" erheblich zur oft beklagten Verringerung der Anpassungsfähigkeit des Arbeitsmarktes bei. Handwerksbetrieben steht aber diese Möglichkeit (schon aus Kapazitäts- und Kostengründen) kaum zur Verfügung - sie sind auf den funktionsfähigen berufsfachlichen Markt angewiesen.

98 Vgl. u.a. Lutz, Sengenberger 1974; Sengenberger 1975; Mendius, Sengenberger 1976; Sengenberger 1978. Den erreichten Stand zusammenfassende und weitere Perspektiven analysierende Darstellungen finden sich in Lutz 1987 und Sengenberger 1987).

Die entscheidende Frage für die Erreichung der mit der Einführung des Servicetechnikers angestrebten Ziele wird sein, ob nach Erwerb des Abschlusses ein angemessener Arbeitseinsatz erfolgen kann. Das heißt, es muß gewährleistet werden, daß die Absolventen tatsächlich die Chance erhalten - wo immer möglich - ihre erworbenen Fähigkeiten einzubringen. Angesichts der Aufgabenstruktur und der Betriebsgrößen im Kfz-Gewerbe wird es aber nur in Ausnahmefällen gelingen, Arbeitskräfte ausschließlich oder auch nur mit größeren Anteilen ihrer Arbeitszeit mit Aufgaben zu befassen, die die Zusatzqualifikationen unmittelbar erfordern. Aber auch darüber hinaus ist davon auszugehen, daß eine starke Konzentration der entsprechenden Tätigkeiten auf eine oder wenige Personen auch da, wo sie von der Betriebsgröße her möglich wäre, nicht sinnvoll ist. Zum einen würde sich der Betrieb in eine Abhängigkeit von wenigen Arbeitskräften begeben, zum anderen - und das ist noch wichtiger - würde damit eine Abschottung der "Service-Techniker" von der übrigen gewerblichen Belegschaft begünstigt. Das könnte nicht nur zu einer unnötigen formalen, dem Betriebsklima (oder neudeutsch der CI) abträglichen Hierarchisierung führen (eine der u.E. unbedingt erhaltenswerten Stärken des Kfz-Handwerks ist die homogene, sich stark überlappende Qualifikationsstruktur, bei der sich die Beteiligten wechselseitig umfassende Kompetenz zubilligen). Es besteht auch die Gefahr, daß die Systemtechniker vom - sich in der täglichen Arbeit stets erneuernden und erweiternden, für die Problemlösungskapazität äußerst wichtigen - Erfahrungswissen der Mechaniker abgeschnitten werden und schließlich ist damit zu rechnen, daß eine derartige polarisierte Arbeitsteilung zu einem Motivationsverlust bei den Arbeitskräften führen könnte, denen damit qualifizierte Tätigkeiten weggenommen werden. Die Notwendigkeit einer möglichst breiten Öffnung des Zugangs zum Abschluß Servicetechniker⁹⁹ bedeutet gleichzeitig, daß dann nur ein Tätigkeitsmoment neben der übrigen Werkstattarbeit abgedeckt wird.¹⁰⁰ Wird dieser objektiv begründete Sachverhalt den Teilnehmern im vorhinein vermittelt, bestehen alle Chancen, daß die Betroffenen dies akzeptieren. Das Wecken falscher Erwartungen dagegen (etwa das

99 Auch die vorgesehene Dauer von 160-200 Stunden läßt es möglich erscheinen, eine breite Zugänglichkeit der Maßnahmen zu eröffnen. Dabei lassen wir keineswegs außer Betracht, daß die Durchführung der Ausbildung erhebliche Kosten verursachen wird. Wir gehen aber davon aus, daß sich derartige Investitionen letztlich amortisieren werden.

100 Von besonderer Bedeutung wird die umfassende Einbeziehung der Belegschaften in den Betrieben der neuen Bundesländer sein. Gerade in den Qualifikationsbereichen, um die es beim Servicetechniker geht, besteht dort der höchste Nachholbedarf. Damit stellt sich auch besonders nachdrücklich die Frage nach Maßnahmeträgern zusätzlich zu Kundendienstschulen und Berufsbildungszentren. Weiter wäre hier auch zu prüfen, ob ein solches Qualifizierungsangebot (ggf. mit Unterstützung durch die Arbeitsverwaltung) nicht auch geeigneten Arbeitskräften, die nicht (nicht mehr oder noch nicht) im Kfz-Gewerbe tätig sind, zugänglich gemacht werden soll und wie das ggf. gestaltet werden könnte.

Inaussichtstellen einer reinen "Weiße-Kittel-Tätigkeit") könnte - das zeigt auch das Beispiel Meisterprüfung - möglicherweise kurzfristig zu höherer Teilnahmereitschaft führen, sie könnte dann aber, wenn sich die Einlösung der Zusagen dann als nicht möglich erweist, längerfristig zu fatalen Folgen in Form von Demotivierung ("innere Kündigung") und wirklicher Abwanderung führen.¹⁰¹

Zweifellos verbessern sich mit der Schaffung einer Zusatzstufe tendenziell die Chancen, auch ambitionierte Auszubildende zu gewinnen. Wieweit man aber wirklich Erfolg hat, wird davon abhängen, ob es gelingt, die so qualifizierten Arbeitskräfte auch im Betrieb zu halten und den bisher zu konstatierenden erheblichen Abfluß von Fachkräften aus dem Kfz-Gewerbe zu stoppen.¹⁰²

Damit, daß es dem ZDK offenbar gelungen ist, die Hersteller und Importeure von der Notwendigkeit einer einheitlichen, übertragbaren Zusatzqualifikation zu überzeugen, ist ein erster wichtiger Schritt getan. Eine weitere Erfolgsoraussetzung ist darin zu sehen, daß auch mit der zuständigen Gewerkschaft entsprechende Übereinkünfte über Fragen hinsichtlich Gestaltung der Maßnahmen, des Einsatzes der Teilnehmer, der Eingruppierung der Absolventen usw. gefunden werden.

Bezüglich der Weiterbildung der Arbeitskräfte haben bekanntlich Betriebsräte dieselben Mitbestimmungsmöglichkeiten wie im Bereich der Erstausbildung - faktisch werden sie aber weit weniger genutzt. Ein Großteil der Weiterbildung der Beschäftigten des Kfz-Handwerks wird von den Automobilherstellern angeboten und durchgeführt. Daß dies ohne eine Einbeziehung der (eigentlich zuständigen) Interessenvertretung der Beschäftigten in den Beschäftigungsbetrieben der Teilnehmer (die Marken-Betriebe selbst sind ebenfalls nicht an der Gestaltung der Maßnahmen für ihre Belegschaften beteiligt) stattfindet, kann auf diesem Hintergrund kaum verwundern. Da im Kfz-Handwerk - vor allem auf Grund der Betriebsgrößenstruktur - aber ohnedies nur in einem Bruchteil der Werkstätten Betriebsräte bestehen, kommt für die Gestaltung von Schu-

101 Eine solide Einschätzung der Wirkungen und der vorhandenen Potentiale solcher weiterführenden Qualifizierungskonzepte, ebenso wie die genaue Analyse der bei der Einführung auftretenden Probleme und ggf. die Ausarbeitung von Konzepten zur Verbesserung, würde eine intensive Auseinandersetzung mit dem Gesamtprozeß der Implementation erfordern. Für eine fundierte Evaluierung des Prozesses der Einführung und Ausgestaltung bietet sich das verschiedentlich erfolgreich erprobte Instrument einer wissenschaftlichen Begleitforschung an, die dazu beitragen könnte, den Akteuren (Kfz-Betrieben, Automobilherstellern und ihren Organisationen, Gewerkschaften, berufsbildungspolitischen Institutionen) entsprechende Entscheidungs- und Gestaltungshilfen an die Hand zu geben.

102 Vgl. dazu auch Kapitel VII.

lungsmaßnahmen möglicherweise der Beteiligung der Arbeitnehmerseite im Rahmen der Handwerksordnung (insbes. § 42 HWO) größere Bedeutung zu.

Wichtige Anforderungen, die an die konkrete Ausgestaltung der neuen Qualifikationsstufe zu stellen sind, damit die angestrebtem Ziel erreicht werden, sind: Transparenz der Anforderungen, vergleichbare Inhalte und gleiche Prüfungsmaßstäbe, allgemeine Zugänglichkeit, branchenweite Anerkennung, Honorieren der erworbenen Qualifikation - alles Kriterien, die bei der Erstausbildung ebenso wie bei der Meisterprüfung offensichtlich erfüllt sind, und zentrale Voraussetzung für deren betriebliche, aber auch gesellschaftliche Anerkennung bilden. Bei der bisherigen Praxis der "Markenschulungen" haben diese Voraussetzungen - wie ausgeführt - dagegen nicht durchgängig vorgelegen. Für den Erfolg der geplanten Qualifizierung kommt es also nicht nur darauf an, daß die Maßnahmen selbst curricular und didaktisch den Anforderungen entsprechen, wobei man sich insbesondere von der Berücksichtigung der Erfahrungen von Teilnehmern bisheriger vergleichbarer Maßnahmen einiges versprechen kann, sondern auch darauf, daß die betrieblichen Rahmenbedingungen (Teilnahmeberechtigung, Auswahlverfahren, Berücksichtigung von Abwesenheitszeiten in der Personalplanung usw.) "stimmen".

Die breite Einführung eines markenübergreifenden und arbeitsmarktgängigen Weiterbildungsabschlusses des Kfz-Service-Technikers und der entsprechende Einsatz in den Betrieben kann - wenn die skizzierten Voraussetzungen gewährleistet sind - durchaus als ein wegweisender Schritt zur Qualifikationsentwicklung im Handwerk allgemein gesehen werden. Dies kann dem Kfz-Handwerk dabei helfen, seine Position als ein auf dem Arbeitsmarkt attraktives und modernes Gewerbe zu festigen. Angesichts der sich abzeichnenden Entwicklungen und den daraus zu erwartenden zusätzlichen Anforderungen sollte jedoch gerade auch in dieser Branche rechtzeitig darüber nachgedacht werden, ob nicht weitere Schritte in Richtung auf die Schaffung einer zusätzlichen anerkannten, vollwertigen beruflichen Qualifikation (was bekanntlich einen erheblichen Vorlauf erfordert) getan werden sollen.¹⁰³

103 Davon könnten auch andere Handwerkszweige profitieren, zumindest diejenigen nämlich, die mit einer vergleichbar umfassenden Veränderung der Qualifikationsanforderungen konfrontiert sind und dann ebenfalls das Problem der Qualifikationslücke zwischen Geselle und Meister zu bewältigen haben, das durch die bislang verfügbaren Technikerbildungen offenkundig nicht nachhaltig gelöst wird.

VI. Sicherung der Arbeitskräfteversorgung - eine Überlebensfrage für das Kfz-Gewerbe

Die skizzierten Verbesserungen bei den Arbeitsbedingungen, die deutlich gestiegene Bereitschaft, auf die Vorstellungen der Arbeitskräfte bei der Gestaltung und der Länge der Arbeitszeit einzugehen,¹⁰⁴ vor allem aber die Verbesserung der Qualifizierungsmöglichkeiten (die mit Chancen zu höherem Verdienst verbunden sein werden) lassen sich u.a. auch darauf zurückführen, daß die Arbeitsmarktposition der Branche seit einiger Zeit als sehr unbefriedigend empfunden wird. Die Einsicht verbreitet sich, daß es nicht ausreicht, sich durch Modernisierung der Betriebe nur den technischen Herausforderungen zu stellen, sondern daß auch die bisherige Arbeitskräftepolitik grundlegend überdacht werden muß. Eine zufriedenstellende Versorgung mit qualifizierten Arbeitskräften läßt sich künftig nicht mehr (falls das je ein angemessenes Rezept gewesen sein sollte) dadurch gewährleisten, daß man auf der einen Seite weit über Bedarf ausbildet, wenn aufgrund demographischer und/oder konjunktureller Faktoren der entsprechende Zustrom an Bewerbern vorhanden ist, und auf der anderen Seite erhebliche Abwanderung hinnimmt, die teils auf die Zugkraft attraktiverer Arbeitsplätze in anderen Wirtschaftsbereichen, teils aber noch immer auf problematische Arbeitsbedingungen, gesundheitlichen Verschleiß, beschränkte Aufstiegs- und Verdienstmöglichkeiten usw. in den Kfz-Betrieben zurückzuführen ist.¹⁰⁵

1. Abwanderung durch Qualifizierung und Arbeitsgestaltung stoppen

Die Abwanderung aus der Branche bringt schon jetzt massive Schwierigkeiten für das Kfz-Gewerbe mit sich. Aufgrund der angesprochenen kritischeren Einstellung der jüngeren Arbeitskräfte gegenüber den Arbeitsplätzen im Kfz-Gewerbe spricht aber viel dafür, daß sich die Probleme weiter verschärfen werden, wenn dem nicht entschlossen gegengesteuert wird.

104 Neuerdings kam es - wenn auch nur in einem kleinen Tarifbezirk und nachdem per Urabstimmung bereits ein Streik beschlossen war - zur ersten Vereinbarung über die Einführung der 35-Stunden-Woche auch im Kfz-Gewerbe.

105 Unsere Gespräche zeigten, daß sowohl einige Inhaber, aber auch Vertreter der Kundendienst- und Vertriebsabteilungen der Hersteller mehr und mehr die Notwendigkeit sehen, Arbeitskräfte in der Werkstatt besser als bisher zu bezahlen, daß sie es für notwendig erachten, ihnen Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten, und es letztlich auch für unrealistisch halten, gerade die hochqualifizierten Kräfte von der allgemeinen Arbeitszeitentwicklung abzukoppeln. Konfliktpunkte mit Betriebsräten und Gewerkschaften sind gleichwohl nicht unwahrscheinlich, weil diese Verbesserungen in der Regel nur einem Teil der Belegschaften (den sogenannten "Leistungsträgern") zgedacht werden.

Mittlerweile konkretisiert sich - wie ausgeführt - die Einführung der zusätzlichen Qualifizierungsstufe "Kfz-Service-Techniker". Das Ziel dieser Aktion liegt keineswegs nur darin, einen technisch bedingten Bedarf an moderner Qualifikation abzudecken, sondern auch (wenn nicht vor allem) darin, den dauerhaften Verbleib im Kfz-Gewerbe für jüngere Arbeitskräfte attraktiv zu machen. Die erfolgreiche Installierung eines zusätzlichen anerkannten und arbeitsmarktgängigen Qualifikationsabschlusses kann sicherlich als ein Beitrag gewertet werden, die Abwanderung gerade der qualifiziertesten Kräfte aus der Werkstatt zu stoppen.¹⁰⁶ Soll erreicht werden, daß damit eine wirksame Steigerung der Attraktivität der Werkstattberufe im Kfz-Gewerbe einhergeht, wäre es ausgesprochen sinnvoll, diesen Ausbildungsgang möglichst breit zugänglich zu machen und ihn nicht zu einer Hierarchisierung der homogenen berufsfachlichen Qualifikationsstrukturen in der Werkstatt zu nutzen (vgl. dazu auch Lutz, Mendius 1992). Breite Einbeziehung in den Qualifizierungsgang bedeutet aber zugleich, daß die entsprechende Tätigkeit bei den Inhabern dieser Qualifikation immer nur einen Bruchteil der Arbeit ausmachen kann. Das wiederum heißt aber auch, daß die meisten Service-Techniker den Großteil der Zeit weiter "normale" Werkstattarbeit leisten werden. Die Mehrzahl der befragten jüngeren Arbeitskräfte zeigte großes Interesse an der neuen Qualifikationsstufe. Hauptmotiv war aber gerade die Überlegung, mit Hilfe dieser neuen Qualifikationsstufe negativen Arbeitsbedingungen in der Werkstatt entfliehen zu können. Service-Techniker-Tätigkeit als ausschließliche oder dominierende Funktion wird sich aber - wie ausgeführt - unter den durchschnittlichen Bedingungen von Kfz-Betrieben nicht verwirklichen lassen. Um daher auch für die Inhaber dieser Qualifikation den Arbeitsplatz Kfz-Werkstatt weiter interessant zu erhalten (bzw. zu gestalten), wird es entscheidend darauf ankommen, auch den (Groß-)Teil der übrigen Arbeit attraktiv und in einer Weise auszulegen, daß sie vom Arbeitsinhalt her ansprechend ist, und vor allem aber sicherzustellen, daß daraus keine gesundheitlichen Beeinträchtigungen resultieren.

2. Arbeitskräfteversorgung durch qualifizierte Ausbildung sichern

Die Lösung des Problems der dauerhaften Sicherung der Versorgung mit hochqualifizierter Arbeitskraft wird für die Kfz-Betriebe zu der entscheidenden

¹⁰⁶ Vgl. detailliert zur Problematik und den Hintergründen dieser neuen Qualifikationsstufe Kap. V, Abschnitt 3.1 dieses Berichts.

Aufgabe für die näherere Zukunft schlechthin, wobei die Lösung durch die Betriebe selbst gefunden und umgesetzt werden muß. Der **Wettlauf um eine ausreichende Arbeitskräfteversorgung** läßt sich - angesichts der absehbaren demographischen Entwicklungen und der sich noch immer in Richtung auf "Weiße-Kittel-Tätigkeiten" verschiebenden Präferenzen der Jugendlichen - ganz sicher nicht gewinnen, wenn man nur die Zufuhr von Nachwuchs verbessert. Mindestens ebenso wichtig ist es, den Abfluß zu bremsen, zumal auf diesem Wege auch das Arbeitsmarktimago des Kfz-Berufs verbessert werden könnte.¹⁰⁷

Auch das Kfz-Gewerbe muß versuchen, aus dem verhängnisvollen Zirkel auszubringen, der darin besteht, ständig weit über den Bedarf ausbilden zu müssen ("müssen" wegen des hohen Abflusses) und doch immer wieder zu wenig qualifizierte Arbeitskräfte zu haben (insbesondere in der Werkstatt), weil man nicht die gewünschten attraktiven Arbeitsplätze bieten kann. Das Kfz-Gewerbe hat aber mehr als z.B. andere Handwerkszweige, bei denen diese Ausbildungs-Abwanderungs-Zyklen noch weit ausgeprägter sind, günstige Voraussetzungen, dieses Ziel zu erreichen.

Letztlich auch für die Betriebe fatal ist ständige Ausbildung weit über den eigentlichen Bedarf. Das gilt schon deshalb, weil ganz zwangsläufig in die Ausbildung einer (gemessen am rechnerischen Bedarf) überhöhten Zahl von Lehrlingen pro Kopf weniger Zeit, Engagement und Geld gesteckt werden kann, als es möglich wäre wenn man - geringere Lehrabbruchquoten und niedrigere unerwünschte Fluktuation vorausgesetzt - mit einer geringeren Zahl von Auszubildenden auskäme. Gerade wenn - wie von den Verantwortlichen immer betont wird - Ausbildung im Kfz-Gewerbe per saldo mehr kostet, als durch die produktiven Beiträge während der Lehre erwirtschaftet wird, stellt sich die Frage, ob es nicht auch betriebswirtschaftlich sinnvoller wäre, mehr in die tatsächlich benötigte (deutlich geringere) Zahl von Auszubildenden zu stecken und gleichzeitig Maßnahmen zur Sicherung des Ertrags dieser Investitionen

107 Das Arbeitsmarktimago aber wird - mehr als durch offizielle Kampagnen aller Art - durch die täglichen Erfahrungen der Beschäftigten und deren Äußerungen in ihren gesellschaftlichen Zusammenhängen geprägt. Insofern würden erfahrbare Verbesserungen bei den Arbeitsbedingungen wiederum dazu beitragen, den Zustrom an Auszubildenden zu erhöhen. Eine Reihe von Untersuchungen zeigt, daß die Arbeitskräfte im Betrieb (bzw. die betrieblichen Interessenvertretungen) im Rahmen sogenannter "informeller Netzwerke" einen hoch zu bewertenden Einfluß auf die Rekrutierungschancen der Betriebe haben. Auch wenn die Bedeutung einzelner informeller Rekrutierungskanäle unterschiedlich eingeschätzt wird (vgl. z.B. Windolf, Hohn 1984; Noll 1985; Deeke, Fischer 1986; Deeke u.a. 1987; Kreileder, Sörgel 1987; Hohn 1987) werden sie durchweg für sehr wichtig erachtet. Zwar beziehen sich diese Studien primär auf den Bereich der Industrie, jedoch spricht einiges dafür - das bestätigen auch die Erfahrungen im Rahmen unserer Untersuchungen -, daß dies im Handwerk nicht anders ist.

zu treffen, als die verfügbaren Mittel auf eine größere Zahl zu verteilen, in der (offensichtlich aber keineswegs immer berechtigten) Hoffnung, daß letztlich genügend qualifizierte Absolventen in der Branche bleiben werden. Wenn Ausbildung tatsächlich Nettoaufwand erfordert, bedeutet **Ausbildung über den eigenen Bedarf** (ob das gesehen wird oder nicht) für die Betriebe, daß sie als Mitglieder der "überauszubildenden" Branche Kfz-Gewerbe die aufnehmenden Branchen subventionieren, in dem sie den Einkauf von Qualifikationen unter Gestehungskosten durch andere Arbeitsmarktteilnehmer ermöglichen.

Aus der Sicht der Arbeitskräfte führt diese Ausbildungspolitik - zumindest bei denjenigen, die keine Arbeitsplätze außerhalb des Kfz-Gewerbes finden, die ihren Kenntnissen gerecht werden - dazu, daß ihre Ausbildungsanstrengungen nicht honoriert werden.¹⁰⁸ Das Ergebnis ist letztlich, daß im Kfz-Gewerbe zwar im günstigsten Fall eine ausreichende Zahl von Arbeitskräften verbleibt, daß in die Qualifikation jedes einzelnen aber weniger investiert werden kann, als es möglich wäre, wenn man durch Erhöhung der Verbleibquote mit einer geringeren Zahl von Auszubildenden auskäme.¹⁰⁹ Daß dieses Verhaltensmuster aber häufig auch mit massiven Arbeitskräfteengpässen bezahlt werden muß, ist bekannt.¹¹⁰

Die Strategie großer Industriebetriebe, relativ wenige Auszubildende mit hohem Aufwand zu qualifizieren und dann über verschiedene Maßnahmen zur Erhöhung der Bindung an das Unternehmen zu gewährleisten, daß die "Investitionen ins Humankapital" amortisiert werden können, ist also auch betriebswirtschaftlich betrachtet offenbar erfolgreicher als die Konzeption (wenn man den Begriff verwenden will), ständig mehr als eigentlich erforderlich (deshalb aber eben auch nicht optimal) auszubilden.

108 Daß darüber hinaus Auszubildende, die eine derartige negative Erfahrung gemacht haben, damit nicht hinterm Berg halten werden und somit zu einem problematischen Arbeitsmarktimage beitragen können, ist einigermaßen selbstvident.

109 So ergab die bereits erwähnte Zusatzauswertung der Berufsverlaufsuntersuchung von 1984/85, daß weniger als die Hälfte der gelernten Kfz-Mechaniker, die nicht mehr in ihrem Ausbildungsberuf tätig sind, angaben, viel oder sehr viel des in ihrer Berufsausbildung Gelernten an ihrem neuen branchenfremden Arbeitsplatz noch verwerten zu können.

110 Hinzufügen läßt sich noch, daß die Konzentration auf eine geringere Zahl von Auszubildenden bei gleichzeitig erhöhter Betreuungsdichte auch die z.Zt. noch sehr unvollkommene Umsetzung der Anforderungen der neu geregelten Ausbildung in den Kfz-Berufen erleichtern könnte.

3. Ansatzpunkte zur Stärkung der Arbeitsmarktposition

Deutlich wird damit, daß, um eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktposition zu erreichen, gleichzeitig an mehreren Punkten angesetzt werden muß. Die weitere Verbesserung der Arbeitsbedingungen gehört dazu, ebenso wie ein stimmiges Ausbildungskonzept und die Aussicht auf eine darauf aufbauende weitere zukunftssträchtige Qualifikationsentwicklung. Dabei kann davon ausgegangen werden, daß auch und gerade das markengebundene Kfz-Gewerbe weiterhin besser fahren wird, wenn es die Funktionsfähigkeit seines berufsfachlich ausgelegten Teilarbeitsmarktes durch die Förderung markenübergreifender Qualifizierung auf allen Ebenen stützt. Das bedeutet auch, den naheliegender Weise immer wieder auftretenden Versuchen einer zwar nicht betriebs-, aber doch markenspezifischen Überformung der Qualifikationen entgegenzutreten. Mit dem Abschluß einer Erstausbildung verfügt in der Branche ein sehr hoher Teil der Beschäftigten über eine solide qualifikatorische Basis mit berufsfachlicher Ausrichtung. Wenn diese Basis mittels markenübergreifend angelegter anerkannter Weiterbildungsabschlüsse immer wieder umfassend auf den neuesten Stand gebracht werden kann, ist damit die Voraussetzung geschaffen, daß die - zweifellos weiter wichtigen - markenspezifischen Schulungen in eine arbeitsmarktgängige Qualifikation integriert werden können. Fänden diese Qualifizierungsangebote der einzelnen Hersteller dagegen ein solches berufsfachliches Fundament nicht vor, könnten sie zu problematischen Spezifizierungs- und Abschottungstendenzen beitragen.

Werden auch die der Qualifikationsentwicklung entsprechenden Aufstiegschancen geschaffen und kommt eine angemessene Bezahlung der Arbeitskräfte hinzu, dürften entscheidende Schritte getan sein, um die Arbeitskräfteversorgung durch Eindämmen der Abwanderung und durch höhere Attraktivität auf dem Lehrstellenmarkt zu sichern. Daß die Lösung dieser Probleme kaum auf der Ebene des einzelnen Kfz-Betriebs zu finden sein wird, liegt auf der Hand. Im nächsten Abschnitt wird daher die Frage aufgeworfen, welche Möglichkeiten betriebsübergreifende Kooperation unter den besonderen Bedingungen des Kfz-Gewerbes bietet.

VII. Potentiale überbetrieblicher Kooperation für das Kfz-Gewerbe

1. Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt für Kleinbetriebe in engen Austauschbeziehungen mit Automobilherstellern

1.1 Vorbemerkung

Betriebsübergreifende Kooperation wird - basierend auf Erfahrungen früherer Untersuchungen (vgl. Mendius u.a. 1987) - als ein wichtiges Instrument zur Verbesserung kleinbetrieblicher Handlungsfähigkeit angesehen.¹¹¹ Das gilt sowohl in der horizontalen Dimension (als Zusammenarbeit zwischen strukturell gleichartigen Kleinbetrieben) als auch in der vertikalen Dimension (als Zusammenarbeit von Kleinbetrieben mit Großunternehmen, mit denen sie in engen Austauschbeziehungen stehen).

Im Bereich des markengebundenen Kfz-Gewerbes spielen Formen der betriebsübergreifenden Zusammenarbeit sowohl zwischen Kfz-Betrieben (**horizontale Kooperation**) als auch zwischen Kfz-Betrieben und den Herstellerunternehmen, mit denen sie verbunden sind (**vertikale Kooperation**), seit längerem eine wichtige Rolle. Ehe auf die Kooperationsmöglichkeiten und -probleme im Bereich des Kfz-Gewerbes im einzelnen eingegangen wird, soll durch eine Gegenüberstellung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Ausgangssituation sowohl beim nachgelagerten Kfz-Gewerbe und bei den vorgelagerten Zulieferern als auch durch die Skizzierung der Folgen für betriebsübergreifende Kooperation verdeutlicht werden, welche Rahmenbedingungen in diesen Austauschbeziehungen letztlich für die Potentiale horizontaler und vertikaler Kooperation maßgeblich sind und wie sie sich beeinflussen lassen.

111 Ein Spezifikum des Ansatzes des vorgestellten Forschungsprojektes liegt darin (vgl. auch Kapitel I), daß zwei Gruppen von Kleinbetrieben in die Untersuchung einbezogen wurden, die - bei erheblichen Unterschieden in ihren Funktionen und Strukturen - die Gemeinsamkeit haben, in engen Austauschbeziehungen zu Großunternehmen (und zwar zu solchen der Automobilherstellung) zu stehen. Deshalb sind neben dem in diesem Teilbericht genauer behandelten Kfz-Gewerbe kleine Automobilzulieferer Gegenstand der Analyse. Die Situation kleiner Zulieferunternehmen untersucht der Teilbericht I, mit Kooperationsmöglichkeiten befaßt sich ausführlich der Teilbericht II zu diesem Projekt (vgl. dazu die Zusammenfassungen der Teilberichte in der Anlage).

1.2 Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei den Kooperationschancen im Kfz-Gewerbe und bei kleinen Automobilzulieferern

Vergleicht man die Situation im markengebundenen Kfz-Gewerbe mit den eher rudimentären und sich erst in jüngster Zeit entwickelnden Ansätzen vertikaler und horizontaler Kooperation im Zulieferbereich, so stellt sich das Kfz-Gewerbe dar als eine kleinbetriebliche Branche mit gut organisierten und bereits weit entwickelten Strukturen, die sich für Kooperationsaktivitäten anbieten und z.T. dafür auch schon genutzt werden. Demgegenüber entwickeln sich rudimentäre Ansätze betriebsübergreifender Kooperation bei kleinen Zulieferern der Automobilindustrie erst in letzter Zeit. Dem Kfz-Gewerbe vergleichbare, dafür nutzbar zu machende Infrastrukturen gibt es kaum. Das hängt offensichtlich damit zusammen, daß - trotz aller Ähnlichkeit der Problemlagen, die sich vor allem aus der "Kleinbetrieblichkeit" und der Tatsache ihrer Abhängigkeit von den Großunternehmen ergibt -, erhebliche strukturelle Unterschiede zwischen der Situation des nachgelagerten markengebundenen Kfz-Gewerbes und den kleinen Zulieferbetrieben der Automobilindustrie bestehen, die die Möglichkeiten und Potentiale für vertikale und horizontale Kooperationsbeziehungen in beiden Branchen beeinflussen. Solche strukturellen Unterschiede scheinen einmal in der sehr andersgearteten Beziehung des nachgelagerten Kfz-Gewerbes zu "seinen großbetrieblichen Partnern" zu liegen, zum anderen in der Tatsache, daß es sich beim Kfz-Gewerbe um eine in vieler Hinsicht homogene, handwerklich organisierte Branche handelt, die in ein Netzwerk überbetrieblicher, handwerklicher und nicht-handwerklicher Institutionen eingebunden ist.

Im folgenden soll daher - im kontrastierenden Vergleich zur Situation im Zulieferbereich - den besonderen Ausgangsbedingungen für vertikale und horizontale Kooperation im Kfz-Gewerbe nachgegangen und dann sollen die Strukturen und Potentiale der in dieser Branche bereits vorhandenen Kooperationsformen untersucht werden.

In welcher Weise Automobilhersteller mit ihren Lieferanten umgehen, was sie ihnen abverlangen und wo sie sie ggf. auch unterstützen, wird ausführlich im Teilbericht II zum Projekt diskutiert.¹¹² Die Situation kleiner Zulieferbetriebe selbst kann und braucht daher an dieser Stelle nicht im einzelnen dargestellt zu

112 Beiträge zur Situation der Zulieferbetriebe aus der Perspektive der verschiedenen beteiligten Gruppen finden sich in Mendius, Wendeling-Schröder 1991.

werden, es lassen sich aber im Vergleich zum Kfz-Gewerbe einige wichtige Unterschiede und Gemeinsamkeiten festhalten.

(a) Vertragsstrukturen

Ein **grundsätzlicher Unterschied** in den Beziehungen zwischen den Automobilherstellern zu ihren Zulieferern einerseits und zu ihren Servicebetrieben andererseits besteht darin, daß es sich bei der Zulieferer-/Abnehmerbeziehung um eine zeitlich begrenzte (jährlich wird der Liefervertrag neu verhandelt), jederzeit kurzfristig auflösbare (über Lieferantenwechsel), aber keinesfalls exklusive Bindung handelt, da sowohl der Abnehmer eine Vielzahl von Lieferanten, als auch der Zulieferer i.d.R. mehrere wichtige Großabnehmer hat. Hingegen ist die Beziehung der Hersteller zu ihren markengebundenen Servicebetrieben eher auf Dauer angelegt (Fluktuation im Händlernetz ist gering) und enthält einen wechselseitigen Exklusivitätsanspruch (der Kfz-Betrieb darf keine anderen Marken verkaufen, der Hersteller verpflichtet sich im Gegenzug dazu, seine Fahrzeuge prinzipiell nur auf den vereinbarten Vertriebswegen - d.h. über sein Markennetz - an den Mann zu bringen).

(b) Formen der Steuerung

Wichtige Gemeinsamkeiten im Umgang der Automobilhersteller mit Betrieben aus den vor- und nachgelagerten Bereichen liegen dagegen in den Versuchen einer **möglichst effektiven Steuerung** dieses betrieblichen Umfeldes durch die Automobilhersteller. Dabei stand bislang bei den Zulieferern die Einflußnahme auf das Ergebnis stärker im Vordergrund, während die unternehmerische Freiheit des Lieferanten bei der Wahl der Wege, wie die Anforderungen erfüllt werden, weitgehend uneingeschränkt blieb. Bei den Servicebetrieben dagegen wird auch sehr stark in das "Wie" der Leistungserbringung interveniert. Mit den steigenden Qualitätsanforderungen geht der Trend aber auch bezüglich der Lieferanten zunehmend dahin, nicht nur Produktionsergebnisse, sondern darüber hinaus anzuwendende Verfahren, die zu nutzende Ausrüstung, erforderliche Qualifikationen der Arbeitskräfte usw., vorzuschreiben. Insofern nähern sich die Situationen einander an. In beiden Bereichen müssen sich die kleinbetrieblichen Partner vor der Aufnahme von Geschäftsbeziehungen auch einer genauen Überprüfung und Selektion durch die Automobilhersteller unterziehen (Erstbemusterung, Bauauflagen, Ausrüstungsvorschriften). Anschließend sind sie dann mit einer laufenden weiteren Überprüfung und "Betreuung" durch die entsprechenden Außendienste konfrontiert. Während auf der einen Seite bei der Vergabe eines Werkvertretungsvertrags eine umfassende Überprüfung der

sachlichen und personellen Voraussetzungen der Eignung des Partners stattfindet (mit der Einstufung als A- oder B-Händler, als Haupthändler oder als Nur-Werkstatt oder sog. Stützpunkt), wird auf der anderen Seite, im Zulieferbereich, eine Auditierung und Klassifizierung nach Qualitätsgruppen durchgeführt (vgl. Teilbericht I, Kap. 4.).

(c) Datentechnische Vernetzung

Der Absicht der Hersteller, sowohl ihre vorgelagerten Produktionsstufen als auch ihren Verkaufs- und Servicebereich möglichst weitgehend in ihrem Sinne zu steuern, entspricht der Versuch, die datentechnische Vernetzung mit ihren vorgelagerten und nachgelagerten Unternehmen unter Nutzung der verschiedenen dafür verfügbaren Medien zu forcieren. Dabei scheint bislang der Datenaustausch mit Kfz-Betrieben erheblich intensiver zu sein (er reicht von der Neuwagendisposition über die Abwicklung des Teilegeschäfts bis zur Meldung zahlreicher wichtiger betriebswirtschaftlicher Kennziffern des Kfz-Betriebs an den Hersteller). Während direkter Datenaustausch "im Dialog" im Zulieferbereich offenbar bis auf weiteres stark auf die wichtigsten Direktlieferanten beschränkt bleibt, sollen sämtliche Marken-Kfz-Betriebe sukzessive eingebunden werden. Vergleichbare Entwicklungen zu den Expertensystemen für die Kfz-Betriebe bezüglich Fehlererkennung und Diagnose, mit denen es tendenziell einmal möglich sein wird, "on-line" vom Werkstattarbeitsplatz "Problemlösungen" aus der Zentrale abzufragen (vgl. Kapitel V, 3.), sind im Zulieferbereich ebenfalls nicht zu erkennen.

(e) Anforderungen und Unterstützungsangebote

Sowohl Kfz-Betriebe als auch Zulieferer sind seitens ihrer Partner mit einer Vielzahl von Anforderungen und Auflagen konfrontiert. Die Fülle der Vorgaben, mit denen die Autohersteller ihre Partner im Vertriebsbereich überziehen, wurde in den vorangegangenen Kapiteln behandelt. Dem entsprechen auf der Zulieferseite detaillierte Anforderungen der Abnehmer hinsichtlich der Liefermodalitäten und vor allem hinsichtlich der Anwendung moderner Verfahren zur Qualitätssicherung und -dokumentation.¹¹³ Während sich aber Hilfestellung für kleine Zulieferbetriebe bei der Umsetzung dieser Anforderungen durch die Autohersteller eher in Grenzen hält und der Gedanke, daß auch eine Unter-

¹¹³ Diese Anforderungen wirken sich auch dann aus, wenn - was mehr und mehr der Fall ist - kleinere Zulieferer im Zuge des Trends zum "Single Sourcing" und zum Bezug vormontierter Komponenten aus der unmittelbaren Zulieferung auf die zweite oder dritte Stufe der Lieferantenskade abgedrängt werden.

stützung der kleineren Lieferanten für den Abnehmer sinnvoll sein könnte, sich bei den Herstellern erst allmählich durchsetzt,¹¹⁴ wird den Kfz-Betrieben seitens der Hersteller eine ganze Reihe von umfassenden Unterstützungsangeboten gemacht, angefangen von der Bauberatung - teilweise kombiniert mit Finanzierungshilfen - über Beratungsangebote bei praktisch allen wichtigen unternehmerischen Funktionen bis hin zu einer umfassenden laufenden Qualifizierung praktisch aller Belegschaftsgruppen (vom Inhaber über Verkäufer, Buchhalter, Kundendienstberater, Lageristen, Mechaniker, Elektriker, Spengler, Lackierer usw.).¹¹⁵

1.3 Ursachen der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen für Kooperation bei vor- und nachgelagerten Betrieben

Die Ursachen der divergenten Verhaltensweisen liegen vor allem in den **unterschiedlichen Funktionen vor- und nachgelagerter Kleinbetriebe** im Kontext der Unternehmensstrategien der Automobilhersteller begründet. Der strategische Stellenwert des markengebundenen Vertriebsnetzes scheint höher als der der kleineren Zulieferer. Entscheidend dafür ist, daß die Kfz-Betriebe die Schnittstelle zum Kunden bilden. Damit sind sie über die Qualität (oder die Mängel) ihrer Arbeit sehr maßgeblich für Produktimage, Käuferzufriedenheit und damit letztlich für den Markterfolg verantwortlich. Darüber hinaus können sie eine wichtige Rückkoppelungsschnittstelle für Erkenntnisse, bezogen auf das Produkt und seine Akzeptanz, bilden.¹¹⁶ In vielen wichtigen Dimensionen besteht zwischen Hersteller und Markenservice- bzw. Verkaufsbetrieben - bei allen, teilweise heftigen Konflikten, die auch zwischen den Automobilfirmen und ihren selbständigen Vertriebspartnern immer wieder auftreten - prinzipiell eine identische oder zumindest in die gleiche Richtung gehende Interessenstruktur. Hinzu kommt, daß Kfz-Betriebe - angesichts der Notwendigkeit für den Hersteller, auch in der Fläche präsent zu sein - nicht so beliebig austauschbar sind

114 Zur Entwicklung und Problematik einer kooperativen Unterstützung kleinerer Zulieferbetriebe durch ihre großen Abnehmer vgl. detailliert Kap. 1 des Teilberichts II.

115 Das umfassende Qualifizierungsangebot für die Kfz-Betriebe (vgl. Kapitel V, Abschnitt 3 in diesem Bericht) hat bislang praktisch keine Entsprechung auf der Zulieferseite. Allerdings gibt es Versuche, gerade im Qualifizierungsbereich die Kooperation zwischen Herstellern und kleinen Zulieferern in Gang zu bringen. Ausgehend von dem Sachverhalt, daß zunehmende Qualitätsanforderungen der Abnehmer ohne entsprechende Qualifizierung der dortigen Arbeitskräfte kaum zu bewältigen sind, wurde der Frage nachgegangen, ob die Qualifizierung nicht ein Feld wäre, auf dem Abnehmer und insbesondere kleinere Zulieferer zusammenarbeiten könnten. Ergebnisse finden sich in Weimer, Mendius 1990; Mendius, Weimer 1991 sowie im Teilbericht II, Kapitel 1.

116 Gerade dem zuletzt genannten Aspekt aber wird im Rahmen der Herstellerkonzepte bislang kaum erkennbar Rechnung getragen, obwohl damit ein Feld bezeichnet ist, auf dem deutsche Automobilfirmen aufgrund des besonders qualifizierten Personals in ihrem Werkstattnetz Konkurrenzvorteile bei der Suche nach einer Alternative zur "schlanken Produktion" in die Waagschale werfen könnten (vgl. dazu auch Kapitel VIII.).

wie die meisten kleinen Zulieferbetriebe. Auch von daher liegt es im Interesse der Hersteller, wechselseitige, längerfristig bindende vertragliche Verpflichtungen einzugehen.

Zwischen Abnehmern und Zulieferern dagegen dominieren oft gegenläufige Interessenlagen: Jede Mark, die bei Kaufteilen eingespart werden kann, verbessert tendenziell die Rentabilität beim Abnehmer und führt zu Erschwernissen für den Lieferanten. Soweit die Qualität und die erforderliche Verfügbarkeit gewährleistet ist, ist auch ein Wechsel der Bezugsquelle jederzeit möglich. Gerade kleine Zulieferbetriebe, die auf tendenziell überbesetzten Märkten agieren, sind häufig problemlos auswechselbar. Nachteilig ist auch, daß das Gros der Zulieferer gegenüber dem Endverbraucher anonym bleibt (die "Herkunft" der weit überwiegenden Zahl von Teilen und Komponenten ist nicht oder allenfalls nur für den Fachmann erkennbar). Welche Bauteile aus Fremdbezug stammen und welche beim Automobilwerk selbst gefertigt werden, ist für die Kaufentscheidung i.d.R. bedeutungslos.

Massive Interessengegensätze können im übrigen auch zwischen den Belegschaften der Hersteller- und der Zulieferunternehmen gesehen werden: Ein Drücken der Abnahmepreise wird im Zweifelsfall auch - mit negativen Folgen - auf die Beschäftigten der Lieferanten abgewälzt werden müssen, dagegen verbessern sich damit zumindest potentiell auch die Spielräume für Leistungen an die Belegschaft des Abnehmerunternehmens. Die Senkung der Fertigungstiefe dagegen gefährdet ceteris paribus Arbeitsplätze bei den Automobilherstellern und erhöht das Beschäftigungsvolumen im Zulieferbereich. Die Arbeitsplätze bei Herstellern und Service-Unternehmen dagegen stehen nicht in einem Konkurrenzverhältnis der Art, wie es auf dem Hintergrund von Make-or-buy-Alternativen besteht: Weder kommt es in Betracht, daß Arbeitsaufgaben, die bislang beim Automobilhersteller wahrgenommen wurden, in nennenswertem Umfang durch die Werkstätten übernommen werden, noch ist absehbar, daß den Arbeitnehmern bei den Automobilherstellern Vorteile erwachsen würden, wenn sich die Konditionen für die Werkstattbetriebe und deren Belegschaften verschlechtern.

Ein weiterer, in diesem Zusammenhang wichtiger Aspekt ist, daß - im Unterschied zu ihrer Beziehung zu den Lieferanten - die Automobilhersteller Möglichkeiten haben, die Lage "ihrer" Betriebe im Markennetz auf Kosten "Dritter" zu verbessern oder jedenfalls zu stabilisieren - etwa, indem sie Konzepte zur Zurückdrängung von Konkurrenten außerhalb des Markensegments entwickeln und unterstützen, mit denen z.B. der Marktanteil der "freien Werkstätten" und

Tankstellen oder auch die "Do-it-yourself"-Bewegung eingeschränkt werden können (vgl. Kapitel III in diesem Bericht).

Insgesamt kann daher davon ausgegangen werden, daß die Vertriebsseite einerseits noch stärker in die Strategien der Hersteller integriert ist als die Vorlieferanten der Automobilindustrie und andererseits die Beziehungen weniger konfliktorischen als eher "symbiotischen Charakter" haben.

Die "Einbindung" durch die Großunternehmen stellt sich also bei kleinen Zulieferern in vielen Fällen als erzwungene Anpassung mit einseitigen Abhängigkeiten dar. Dagegen ist im Bereich des Kfz-Gewerbes durchaus zu fragen, wie weit und in welchen Dimensionen die weitgehende Anlehnung an Großunternehmen unter Aufgabe einer Reihe von unternehmerischen Aktionsparametern unter den gegebenen Bedingungen gleichwohl letztlich mit einem Gewinn an "strategischer Handlungsfähigkeit" verbunden ist, und zwar gegenüber einer Situation, in der die Kfz-Betriebe formal alle Freiheitsgrade für sich behalten. Vergleicht man die Situation der Markenbetriebe des Kfz-Gewerbes mit der offensichtlich häufig viel prekäreren Lage von nicht-markengebundenen "freien" Kfz-Betrieben¹¹⁷, spricht vieles dafür, daß durch den Verzicht auf Autonomie, die unter gegebenen Bedingungen letztlich doch nicht genutzt werden kann, und durch die dafür eingehandelten Vorteile, überhaupt erst unternehmerische Handlungsspielräume (wenn auch nur auf deutlich begrenzten Feldern) erschlossen werden können.

Es wird auch für den Zulieferbereich, und dort für marktschwächere (und damit i.d.R. wohl kleinere) Unternehmen, argumentiert, daß sie sich einen "Autonomiegewinn als Lohn der Abhängigkeit" sichern können (Pohlmann u.a. 1992). Nach unseren Erfahrungen dürfte das aber nur ausnahmsweise gelingen. Allerdings setzt eine Bewertung der Vorteilhaftigkeit des Verhaltens eigentlich die Kenntnis der Folgen von Alternativoptionen voraus - soweit dem Unternehmen überhaupt welche zur Verfügung stehen. Im Bereich des Kfz-Gewerbes dagegen ist das Optieren für den Status eines Markenbetriebs oder einer freien Werkstatt zwar auch nicht beliebig möglich; es finden aber sowohl Wechsel zwischen diesen Formen als auch Wechsel zwischen verschiedenen Fabrikaten statt (freiwillig und erzwungen). Die Entscheidung für die eine oder die andere Form wird von den Betriebsinhabern nach sorgfältigen Abwägungen

117 Den markenfremen Betrieben - sie haben in der Regel eine unterdurchschnittliche Betriebsgröße, können sich wegen fehlender Daten und Ausrüstungen nur in einem Teil des Aufgabenspektrums der Kfz-Betriebe betätigen und sind meist mit älteren Fahrzeugen weniger zahlungskräftiger Kunden konfrontiert - werden von den meisten Experten eher ungünstige Zukunftschancen attestiert.

getroffen, bei denen das Verhältnis von Autonomie und Sicherheit einen wichtigen Stellenwert hat.

Welche Spielräume sich für die Kooperation sowohl zwischen Kleinbetrieben (horizontal) als auch zwischen Kleinbetrieben und Automobilherstellern (vertikal) im Bereich des Kfz-Gewerbes ergeben und welche Rolle dabei die verschiedenen bestehenden Institutionen und Vereinigungen spielen oder spielen könnten, soll im folgenden untersucht werden.¹¹⁸

2. Vertikale und horizontale Kooperation und bestehende Organisationsformen im Kfz-Gewerbe

Durch ihre Zugehörigkeit zum Handwerk und dessen Institutionen sind die Unternehmen des Kfz-Gewerbes (wie alle anderen Handwerksbetriebe) einerseits in die Handwerksorganisation und damit in die **Kammern** (quasi als Querschnittseinrichtungen des Handwerks) und andererseits in die **Innungen** (als eher fachliche Organisationsform) eingebunden. Diese örtlichen Einrichtungen sind jeweils auch übergreifend auf Landes- bzw. Bundesebene organisiert. Der Zentralverband des Kfz-Gewerbes steht als Instrument der Vereinheitlichung und Artikulierung der Mitgliederinteressen - nicht zuletzt auch auf den verschiedenen politischen Einflüßebenen - zur Verfügung. Darüber hinaus haben sich die markengebundenen Betriebe in Form der Händlervereinigungen zusätzliche Institutionen geschaffen, die zur Erzielung von Synergieeffekten bei markenspezifischen Aktivitäten, vor allem aber auch als "Gegenmachtinstrument" gegenüber den mächtigen Automobilherstellern zu sehen sind. Alle genannten Einrichtungen wiederum sind institutionell oder zumindest faktisch miteinander vernetzt, nicht zuletzt auch personell über Mehrfachfunktionen von dort tätigen Akteuren eng verwoben, wobei dem ZDK am ehesten so etwas wie eine Dach- und Synthetisierungsfunktion zukommt. Damit gibt es im Kfz-Gewerbe eine Reihe von Institutionen, die sich zumindest als Ausgangsbasis für

¹¹⁸ Mit den Möglichkeiten, die in diesem Felde kleinen Zulieferern zu Gebote stehen, befaßt sich ausführlich Teilbericht II (S. Anlage 1).

Kooperationsaktivitäten von Kfz-Betrieben anbieten, bzw. diese Aktivitäten auch selbst tragen können¹¹⁹

2.1 Die Handwerksorganisationen vor Ort

Die **Handwerkskammern** (und die darauf aufbauenden Einrichtungen) als Körperschaften des öffentlichen Rechts haben als allgemeine berufspolitische Organisation für das Kfz-Handwerk - wie für die anderen Handwerkszweige auch - durch ihre Tätigkeit auf der generelleren Ebene der Beeinflussung allgemeiner ökonomischer und gesellschaftspolitischer Rahmenbedingungen zwar auch für die hier zu behandelnden Aspekte einige Bedeutung. Als unmittelbar im Bereich überbetrieblicher Kooperation tätige Akteure spielen sie aber keine wesentliche Rolle. Dagegen kommen die Kfz-Innungen durchaus für betriebsübergreifende Ansätze in Betracht, bzw. sie bilden zumindest ein Forum, aus dem solche Aktivitäten hervorgehen können.

Welchen Stellenwert **Kfz-Innungen**¹²⁰ auf dem Feld der Kooperation zwischen Mitgliedsbetrieben haben, hängt offensichtlich zunächst einmal davon ab, ob es ihnen überhaupt gelingt, ihre Mitglieder zu mobilisieren. Dafür ist erste Voraussetzung, daß die Betriebsinhaber den Eindruck gewinnen, daß die Beteiligung an der Innungsarbeit ihnen letztlich Nutzen bringt. Diesbezüglich gab es bei unseren Expertengesprächen teilweise eher skeptische Einschätzungen etwa in der Form, daß man die Innungen als Plattform für zukunftsweisende innovative Branchenaktivitäten als kaum geeignet ansah, da die Innungsgremien von älteren, wenig aufgeschlossenen und teilweise als Unternehmer nicht mehr

119 Eine vergleichbare Struktur besteht im Bereich kleiner Zulieferer der Automobilindustrie nicht. Eine Ursache liegt zweifellos darin, daß sie sich über ein breites Spektrum verschiedener Branchen verteilen, wobei der Anteil der im Handwerk organisierten kleinen Zulieferbetriebe eher gering ist. Nachteilig ist auch, daß es innerhalb der jeweiligen Branchenverbände i.d.R. keine eigenständigen Organisationen gibt, die sich speziell mit den Problemen ihrer im Zuliefergeschäft tätigen Mitgliedsbetriebe befassen. Allerdings existieren seit längerem in einigen Regionen betriebs- und branchenübergreifende Arbeitskreise kleiner und mittelständischer Zulieferer, deren Aktivitäten sich allerdings auf gemeinsame Vertriebsanstrengungen (z.B. gemeinsame Messepräsentationen) beschränken (vgl. dazu Teilbericht II dieses Ergebnisberichts, s. Anlage 1).

120 Innungen sind die örtlichen Zusammenschlüsse selbständiger Unternehmer des gleichen Handwerks. Ihr Einzugsbereich soll sich möglichst mit einem Stadt- oder Landkreis decken und dem Einzugsbereich der jeweiligen Handwerkskammer entsprechen. Innungen wie Handwerkskammern sind Körperschaften des Öffentlichen Rechts; während jedoch Handwerkskammern gebildet werden müssen, kommen Innungen nur zustande, wenn dies von den Handwerkern initiiert wird. Werden Innungen gebildet, so können sie durch die Kammern zur Übernahme einer Reihe von deren Pflichtaufgaben ermächtigt werden (z.B. zur Bildung von Gesellenprüfungsausschüssen). Wesentlich unterscheiden sich Kammern und Innungen nicht zuletzt aber bezüglich der Arbeitnehmerbeteiligung: Während in den Kammern die Gesellenvertreter jeweils ein Drittel der Sitze bzw. Stimmen in der Vollversammlung, im Vorstand und in den Ausschüssen haben, sind sie in den Innungen nur in Form eines Gesellenausschusses vertreten. (Vgl. dazu das Gesetz zur Ordnung des Handwerks, insbesondere § 52 ff; 90 ff.).

aktiven Veteranen besetzt seien, die sich allenfalls für die "Traditionspflege", aber kaum für zukunftsweisende Aufgaben interessierten. Die Mitgliedschaft in der Innung wurde dann eher als Pflichtaufgabe gesehen, denn als Chance, aktive Politik zu machen. Es wurde aber auch von Fällen berichtet, in denen im Zuge eines Generationswechsels jüngere Kfz-Unternehmer in Innungsfunktionen eingerückt sind, woraufhin in der Folge auch einige (begrenzte) Kooperationsaktivitäten gestartet wurden.¹²¹

So kam es auf Grund von Anstößen auf Innungsversammlungen dazu, daß sich Inhaber von Kfz-Betrieben verschiedener Marken zu einem zusätzlichen Erfahrungsaustausch trafen. Daraus entstanden übergreifende Marketingaktivitäten, wie gemeinsame Werbung in der regionalen Presse oder die regelmäßige Durchführung einer markenübergreifenden Neuwagenausstellung auf einem Freigelände. Diese Aktivitäten werden aus der Sicht der Beteiligten als erfolgreich angesehen, haben aber zumindest bislang noch nicht den Ausgangspunkt für weitergehende Kooperationen geliefert. Ebenfalls von der Innungsebene gingen Bemühungen mehrerer Händler aus, zu einer kostengünstigeren Lösung im Bereich der Entsorgung von Abfall- und Schadstoffen zu gelangen. Nachdem einzelne Kfz-Betriebe bisher jeweils mit unterschiedlichen Unternehmen zusammenarbeiteten, kam man überein, systematisch auf die Suche nach einem Anbieter zu gehen, der bereit war, die Gesamtentsorgung für alle beteiligten Betriebe der Innungsregion zu übernehmen. Mittlerweile wurde eine entsprechende Firma gefunden, was zu organisatorischen Vereinfachungen und erheblichen Einsparungen geführt hat.¹²² In der Innung diskutiert und vorgeplant wurde - in Zusammenarbeit mit den Berufsschulen - die Durchführung von sog. Schnupperlehren, d.h. von Betriebspraktika für angehende Schulabsolventen, die sich für eine Ausbildung im Kfz-Handwerk interessieren.

Nicht zuletzt über die Innungsarbeit vermittelte Kontakte auf der lokalen Ebene waren aber auch eine wesentliche Ausgangsvoraussetzung für ein sehr ambitioniertes und erfolgreiches Beispiel betriebsübergreifender Kooperation: das gemeinsame Betreiben eines Lackierzentrums durch mehrere Kfz-Betriebe

121 Als erste kleine Schritte in Richtung Kooperation können auch verstanden werden: das Ausleihen von teuren, selten benötigten Werkzeugen; die wechselnde Nutzung von Richtbänken usw. Auch die Vergabe von Arbeiten, die man auf Grund fehlender Ausrüstung oder personeller Kapazität nicht selbst durchführen kann, an andere Betriebe der gleichen Marke spielt eine gewisse Rolle und läßt sich in diesem Zusammenhang anführen.

122 Über ähnliche Beispiele wird auch in der neuerdings erschienenen Kooperationsfibel "Zukunftssicherung im Kfz-Gewerbe" berichtet, die im Auftrag einer Enquête-Kommission des ZDK erarbeitet wurde.

unterschiedlicher Marken.¹²³ Ausgangspunkt der Initiative war ein mittelgroßer Kfz-Marken-Betrieb, der schon seit längerem eine eigene kleine Lackiererei (eine Fachkraft) unterhielt. Anlässlich einer anstehenden Modernisierung und Ausweitung sprach der Inhaber (der durch seine Funktion als Innungsobmeister über vielfältige Kontakte verfügte) Kollegen an, die andere Marken vertraten, ob sie daran interessiert wären, gemeinsam eine moderne Lackiererei mit entsprechender Kapazität einzurichten.¹²⁴ Schließlich wurde er sich mit zwei weiteren Händlern einig, gemeinsam eine entsprechende Firma zu gründen, die als GmbH mit jeweils gleichen Gesellschafteranteilen geführt und von einer gleichberechtigten Geschäftsführung, die aus den drei Inhabern besteht, geleitet wird. Ein wichtiges Motiv für die Gründung war bei den Partnern die Aussicht, sich so aus der Abhängigkeit von "freien" Lackierereien zu lösen, deren Preise man für überhöht hielt und die zudem häufig Terminabsprachen nicht einhielten. Alle Beteiligten sind sich aber auch darüber einig, daß sie sich auf das Projekt nicht eingelassen hätten, wenn nicht auf Grund langjähriger Bekanntschaft ein bestimmtes Grundvertrauensverhältnis vorhanden gewesen wäre. Außerdem geht man davon aus, daß die durchaus auch auftretenden Probleme sehr viel schwerer zu beherrschen wären, wenn die Beteiligten die gleiche Marke vertreten würden, da dann ein unmittelbares Konkurrenzproblem hinzukäme.

Das Lackierzentrum ist mittlerweile seit einigen Jahren in Betrieb und hat sich nach Einschätzung seiner Betreiber durchaus bewährt, die angestrebten Effekte der Kosteneinsparung und der verbesserten Termintreue sind eingetreten, die Kostenzurechnung nach jeweiliger Inanspruchnahme funktioniert. Man ist dabei, die gemeinschaftlichen Aktivitäten auf weitere Felder auszudehnen (Karosseriearbeiten, Notdienst), will aber den Kreis der Kooperationspartner nicht erweitern.

Die Kooperation hat in diesem Falle aber nicht nur zur Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Situation der Beteiligten geführt. Sie erwies sich auch im Hinblick auf Arbeitsbedingungen und Reduzierung von Umweltbelastungen

123 Der hier geschilderte Fall hat sicherlich über "Mundpropaganda" dazu beigetragen, daß es mittlerweile eine Reihe weiterer gemeinsam betriebener Lackierereien - zumindest im Planungsstadium - geben dürfte. Daß gerade der Bereich Lackiererei bei Kooperationsvorhaben ins Blickfeld gerät, hat sicher etwas damit zu tun, daß viele Kfz-Betriebe diese Aufgaben bislang weitervergeben (wegen des hohen Investitionsbedarfs und der Schwierigkeit, allein eine genügende Auslastung zu gewährleisten), obwohl Fachleute übereinstimmend berichteten, daß die Lackiererei - neben den Karosseriearbeiten - ein Geschäftsfeld darstellt, auf dem die Renditesituation vergleichsweise günstig ist.

124 Auch hier zeigte sich wieder, wie wichtig es für Kooperationsvorhaben ist, daß es einen überzeugten Hauptakteur gibt, der das Vorhaben konsequent vorantreibt und andere Beteiligte von der Erfolgsträchtigkeit überzeugt (vgl. z.B. auch Weimer, Mendius 1990).

als vorteilhaft: Durch das gemeinsame Vorgehen war es möglich, einen vollkommen neuen Betrieb an dafür geeigneter Stelle zu errichten und ihn mit modernen Ausrüstungen auszustatten. Auf diese Weise entstanden Arbeitsplätze, die dem neuesten Stand der ergonomischen Erkenntnisse und allen Anforderungen des Gesundheitsschutzes im Lackierbereich entsprechen und weiter laufend auf dem aktuellen Stand gehalten werden. Die moderne Ausrüstung trägt gleichzeitig dazu bei, die mit Lackierarbeiten verbundenen Umweltbelastungen zu verringern.

Um den hohen Qualitätsstandard des Zentrums zu sichern, werden die Beschäftigten auch regelmäßig zu einschlägigen Schulungen entsandt. Daß sich die günstigen Arbeitsbedingungen im Zentrum auf dem örtlichen Arbeitsmarkt herumgesprochen haben, zeigt sich daran, daß sich die Rekrutierung von Fachkräften - qualifizierte Lackierer sind ansonsten schwer zu bekommen - als unproblematisch erweist.

Das hier skizzierte Beispiel macht deutlich, daß Kooperationsprojekte im Kfz-Gewerbe durchaus ein Instrument darstellen, mit dem sich gleichzeitig sowohl betriebswirtschaftliche Vorteile für die beteiligten Betriebe als auch Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, der Qualifizierungs- und letztlich auch der Verdienstmöglichkeiten der Arbeitskräfte (die von der Rentabilität der Beschäftigungsbetriebe entscheidend bestimmt werden) erreichen lassen. Dieses Erkenntnis verbreitet sich aber nur langsam. Noch langsamer schreitet offensichtlich ihre praktische Umsetzung voran. Darauf und auf mögliche Ansatzpunkte, den Prozeß zu beschleunigen, wird im Schlußabschnitt des Kapitels zurückzukommen sein.

Insgesamt ist festzuhalten, daß auf der Ebene der lokalen Handwerksorganisationen des Kfz-Gewerbes durchaus Kooperationsinitiativen entwickelt werden und daß sie als Anlaufstelle für Kooperationsprojekte "vor Ort" fungieren. Allerdings beschränken sich die Aktivitäten der Innungsebene vor allem auf Felder wie Nachwuchsrekrutierung, allgemeines Marketing oder Umweltschutz, auf denen es keine unmittelbare Konkurrenz und keine schwerwiegenden Interessengegensätze zwischen den Betrieben der einzelnen Marken bzw. zwischen markengebundenen und markenfreien Betrieben (die ebenfalls den Innungen angehören) gibt, oder auf denen jedenfalls die gemeinsamen Problemlagen eindeutig dominieren.

Auf der lokalen Ebene nahmen auch zahlreiche Aktivitäten von Kfz-Betrieben nach Öffnung der innerdeutschen Grenzen ihren Ausgangspunkt, um sich um-

wandelnden oder neu entstehenden Betrieben im Beitrittsgebiet mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. In einigen Fällen ging es dabei auch um sehr profane Eigeninteressen der Westbetriebe, soweit sie selbst in Joint-Ventures einsteigen oder Betriebe übernehmen wollten. Auf der anderen Seite gab es aber auch durchweg uneigennützig Unterstützung in großer Zahl. Derartige loyale Hilfe wurde sicherlich durch die nicht vorhandene unmittelbare Konkurrenz mit Markenkollegen in den neuen Ländern erleichtert (man konnte realistischerweise allenfalls nur für eine kurze Übergangszeit hoffen, den Markt vom Westen aus mitzuversorgen). Vergleichbare Unterstützungsaktivitäten aus dem Zulieferbereich sind - was angesichts der Konkurrenzsituation dort nicht verwundern kann - nicht bekannt geworden.

Die nächste Stufe der fachlichen Handwerksorganisation bilden die Landesinventionsverbände (§ 79 ff. HWO), die im Fall des Kfz-Gewerbes weitgehend der Struktur der Bundesländer entsprechen (aber es gibt einen Landesverband, der zwei Länder umfaßt: den Landesverband Berlin/Brandenburg sowie zusätzliche Landesverbände in Südbaden, der Pfalz und im Rheinland). Ihre Aufgaben liegen u.a. in der Koordinierung der Innungen. Insbesondere wichtig sind sie im Kfz-Gewerbe in ihrer Funktion als Tarifvertragspartei. Konkrete Kooperationsvorhaben auf dieser Ebene wurden nicht angetroffen.

2.2 Der Zentralverband deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK)

Eine besonders wichtige Rolle kommt dem Zentralverband Deutsches Kfz-Gewerbe (ZDK) zu, der eine Reihe von Funktionen miteinander verbindet. Entstanden ist der ZDK vor einigen Jahren aus dem Zusammenschluß des Bundesinnungsverbandes des Kraftfahrzeughandwerks (gemäß § 85 HWO) mit dem Fachverband Kfz-Handel. Diese Vereinigung bot sich offensichtlich an, weil das Gros der Kfz-Betriebe - wenn auch mit je unterschiedlichem Gewicht - sowohl bei Kfz-Reparatur und -Service tätig ist, als auch mit Neu- und Gebrauchtfahrzeugen handelt (im Bereich der Markenbetriebe gibt es überhaupt keine reinen Handelsbetriebe). Unter dem Dach des ZDK bestehen die gewählten (ehrenamtlichen) Organe der beiden Verbände im Prinzip weiter, werden aber ergänzt durch eine Reihe gemeinsamer Fachausschüsse. Den vielfältigen Aufgaben des ZDK entsprechend gestaltet ist die Organisationsstruktur der mit hauptamtlichen Mitarbeitern besetzten Geschäftsstelle.¹²⁵

¹²⁵ Über seine vielfältigen Aktivitäten informiert der Verband u.a. ausführlich in seinem im Zweijahresrhythmus erscheinenden Jahresbericht, in der Schriftenreihe "Pro Motor" sowie in den Fachzeitschriften "Kfz-Betrieb" und "Autohaus", die beiden letzteren firmieren neben ihren journalistischen Beiträgen auch als Verbandsorgan.

Für den hier zur Debatte stehenden Zusammenhang ist zum einen wichtig, daß der Verband die Funktion übernimmt, gegenüber Öffentlichkeit und Politik die Positionen der Branche zu verdeutlichen und deren Interessen zu vertreten¹²⁶ sowie zum anderen als Ansprechpartner und Mittler verfügbar zu sein u.a. in Fragen der Arbeitsschutz-, der Beschäftigungs- und der Qualifizierungs-, der Verkehrs- und der Vertragsrechtspolitik.¹²⁷ Außerdem stellt der Verband den Mitgliedern in seiner Eigenschaft als Dienstleistungsorganisation eine Reihe von Beratungsangeboten, insbesondere im rechtlichen Bereich, zur Verfügung, er erarbeitet entsprechende Broschüren und führt Fachveranstaltungen durch. Für seine Mitgliedsbetriebe bietet der Verband darüber hinaus umfassendes Material über die Situation der Branche an.¹²⁸

Dabei agiert der Verband jeweils als Vertreter der Branche insgesamt.¹²⁹ Die größere Bedeutung der Markenbetriebe - sie sind, was Umsatz und Beschäftigtenzahl angeht, im Durchschnitt erheblich größer als die markenfreien - kommt aber bereits darin zum Ausdruck, daß der Verband sich in verschiedener Weise direkt mit den spezifischen Belangen des markengebundenen Teils der Branche befaßt. So steht er als regelmäßiger Gesprächspartner für die Automobilhersteller und Importeure bzw. deren Verbände VDA und VDIK zur Verfügung. Themen sind dabei z.B. die Vertragsgestaltung oder die Bezugskonditionen. Es werden aber auch gemeinsame Stellungnahmen zu verkehrs- und umweltpolitischen Fragestellungen oder zur Frage der Fortführung des "selektiven Vertriebssystems" erarbeitet und gemeinsame Aktivitäten wie etwa Nachwuchskampagnen für das Kfz-Gewerbe durchgeführt. Auch die Bemühungen um die Schaffung einer markenübergreifenden zusätzlichen Qualifizierungsstufe (vgl. Kapitel V, Abschnitt 3.2) gingen maßgeblich vom ZDK aus.

126 So betätigt sich der Verband u.a. als Lobby, um gewollte Vorgaben durchzusetzen. Das gilt z.B. für die Abgassonderuntersuchungen oder andere öffentlich geregelte Überprüfungen, die - neben ihren Auswirkungen auf die Umwelt - nicht zuletzt zusätzlichen Umsatz für die Branche bedeuten. Deshalb wird auch angestrebt, daß die Durchführung möglichst nur der eigenen Klientel erlaubt wird. Gleichzeitig versucht man, drohende und aus der eigenen Perspektive für schädlich gehaltene Vorgaben zu verhindern, wie etwa eine Geschwindigkeitsbegrenzung oder starke Erhöhungen von Steuern und Abgaben, die mit der Nutzung von Kfz zusammenhängen. Einen besonderen Stellenwert hat derzeit auf der europäischen Ebene der Kampf um die Verlängerung der Gruppenfreistellungsverordnung (s. III, Abschnitt 1. in diesem Bericht).

127 Ein besonderes Anliegen ist dem Verband auch die Sicherung eines unverzerrten Wettbewerbs im Interesse seiner Mitglieder, weshalb eine eigene Einrichtung gegründet wurde, die sich mit diesen Fragen befaßt und mit ZDK-Vertretern besetzt ist.

128 Durchgeführt wird u.a. der breit angelegte Betriebsvergleich, an dem sich zahlreiche Kfz-Betriebe beteiligen, die dann mit Daten zu ihrer eigenen wirtschaftlichen Situation und nach verschiedenen Kriterien aufbereiteten Vergleichszahlen (nach Regionen, Betriebsgrößen, Marken usw.) versorgt werden. Außerdem läßt der Verband regelmäßig Repräsentativumfragen bei seinen Mitgliedsbetrieben durchführen und präsentiert die entsprechenden Ergebnisse.

129 Von den in Gesamtdeutschland bestehenden ca. 50.000 Kfz-Betrieben sind ca. 20.000 nicht markengebunden, über 98 % der markengebundenen aber nur ca. 75 % der freien Werkstätten gehören über die Innungen dem Verband an. Vgl. ZDK-Jahresbericht 1991/92, S. 17.

Insgesamt gesehen handelt es sich meist um Themenstellungen, bei denen gemeinsame Interessenlagen von Kfz-Gewerbe und Herstellern gegenüber Dritten im Vordergrund stehen.¹³⁰ Der ZDK tritt aber auch - obwohl seinem Selbstverständnis nach gegenüber den Herstellern eher kooperativ orientiert - auf einigen Feldern im Namen seiner Klientel als Widerpart der Automobilindustrie auf, was in jüngster Zeit bis zu gerichtlichen Auseinandersetzungen geführt hat.¹³¹

Der Verband unterstützt die Bemühungen, die markenbezogenen Organisationen der Kfz-Betriebe als von den Herstellern unabhängige Organisationen (d.h. als eingetragene Vereine) zu organisieren und bemüht sich, von diesen dann mit der Geschäftsführung beauftragt zu werden - nicht zuletzt mit der Perspektive der Vereinheitlichung wichtiger Positionen und der Erhöhung der Durchsetzungsfähigkeit (vgl. den folgenden Abschnitt in diesem Kapitel).

Die Förderung zwischenbetrieblicher Kooperation (innerhalb von Markennetzen und zwischen Betrieben, die nicht dasselbe Fabrikat vertreten) wird vom ZDK nachhaltig propagiert. Mit seinen verschiedenen Einrichtungen und Unterstützungsangeboten bietet er dafür eine wichtige Basis. Darüber hinaus wurde von der 1988 eingesetzten Enquête-Kommission "Zukunftssicherung im Kfz-Gewerbe" die Erstellung einer "Kooperationsfibel" in Auftrag gegeben (ZDK 1991a), um anhand der Darstellung von praktizierten Beispielen und der Dokumentation von vertraglichen Regelungen weitere Kooperation zu initiieren.¹³²

Alles in allem kann dem Verband eine wichtige Rolle für das Einleiten und die Begleitung vertikaler wie horizontaler Kooperation zukommen. Allerdings kann er als Service-Organisation immer nur Material und Unterlagen bereitstellen, Anstöße liefern, auf erfolgreiche Beispiele hinweisen, den Informationsaustausch fördern usw. Die Entscheidung darüber, ob über Kooperationsaktivitä-

130 Das schließt erhebliche Konflikte in Teilbereichen nicht aus und es bedeutet oft erheblichen Diskussions- und Abstimmungsaufwand, um den Bereich gemeinsamer Interessenlagen abzugrenzen.

131 Besondere Bedeutung wird dabei einem 1991 ergangenen Urteil zugemessen, das nicht nur in der Sache (es ging um die einseitige Einführung eines neuen Rabattsystems durch den Hersteller) mit einem Erfolg endete, vor allem deshalb, weil erstmalig ausdrücklich gerichtlich bestätigt wurde, daß der Verband namens eines Händlers im Wege der "Prozeßstandschaft" gegenüber einem Hersteller klageberechtigt ist.

132 Gleichzeitig versuchen die Fachzeitschriften seit einigen Jahren den Kooperationsgedanken durch eine Reihe von entsprechenden Beiträgen zu fördern.

ten versucht werden soll, die betriebliche Position zu verbessern, müssen die Kfz-Betriebe als die eigentlichen Akteure selbst treffen.¹³³

3. Markenbezogene Kooperationsformen: Die Fabrikatsvereinigungen und Händlerverbände

Eine besonders wichtige Rolle als Instrument gemeinsamer Interessenartikulation und -durchsetzung spielen im Kfz-Gewerbe die Händlerbeiräte und Fabrikatsvereinigungen. Da sie den "Dialog" mit den Herstellern zu ihren Aufgaben zählen, sind sie als zentrale Schnittstelle für vertikale Kooperation prädestiniert, man kann sogar davon ausgehen, daß sie ihre Existenz letztlich dem besonderen Verhältnis Kfz-Hersteller/Markenbetrieb verdanken. Andererseits sind sie aber auch selbst als ein sehr branchenspezifisches Beispiel praktizierter horizontaler Kooperation anzusehen.

3.1 Entstehungsbedingungen und organisatorische Strukturen

Zu verstehen ist die Entstehung markenbezogener Zusammenschlüsse - mittlerweile gibt es sie für alle auf dem deutschen Markt halbwegs bedeutenden Anbieter - auf Grund des spezifischen Verhältnisses, das durch den Händlervertrag und die Fülle sonstiger Austauschbeziehungen zwischen dem Werkstattnetz auf der einen und dem Automobilhersteller auf der anderen Seite entsteht. Neben dem Interesse von Kfz-Betrieben einer Marke, durch gemeinsames Agieren die Position gegenüber dem "Werk" zu verbessern, spielte dabei durchaus auch das Interesse der Hersteller eine Rolle, kompetente Gesprächspartner zu haben, die im Namen der Vertriebsorganisation auftreten können. So kam es auf der einen Seite auf Initiative von Herstellern zur Einrichtung von Händlerbeiräten, die (zunächst zumindest) häufig von ihnen eingesetzt und finanziert oder jedenfalls erheblich unterstützt wurden. Auf der anderen Seite haben sich selbständige Händlervereinigungen als "eingetragene Vereine" konstituiert.

Bei der Konstruktion als Beirat zählen i.d.R. sämtliche Vertragsbetriebe der Marke zur Klientel, Beiträge werden oft nicht erhoben. Auch wenn die Beiräte gewählt werden, haben sie gegenüber den Herstellern nur eine Beratungsfunk-

¹³³ Seinem Charakter als Service-Organisation für die angeschlossenen Unternehmen entsprechend und angesichts des ausgeprägten Automobielbewußtseins vieler selbständiger Handwerker, muß der Verband generell darauf achten, daß nicht der Eindruck entsteht, daß versucht wird, die Mitgliedsbetriebe quasi von oben zu steuern.

tion, und es besteht zumindest die Gefahr ökonomisch bedingter Abhängigkeit. Im Gegensatz zum eingetragenen Verein fehlt ihnen die Rechtsfähigkeit, und sie können auch die Händler nicht verbindlich vertreten, es sei denn, sie werden von jedem einzelnen Mitgliedsbetrieb beauftragt.

Die in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins agierenden Händlervereinigungen dagegen sind von den Herstellern völlig unabhängig und bestreiten ihre Aufwendungen ausschließlich über Beiträge, die von ihren Mitgliedern aufgebracht werden. Diese Vereinigungen werden auf der Grundlage ihrer Satzung tätig, sie sind rechtsfähig und der Vorstand kann namens der Mitgliedschaft verbindliche Entscheidungen treffen. Eine quasi automatische Mitgliedschaft gibt es hier nicht, die Mitglieder müssen durch entsprechend attraktive Angebote und erfolgreiche Arbeit gewonnen werden. Der "Organisationsgrad" ist aber meist dennoch relativ hoch, die reale Bedeutung der als eingetragener Verein arbeitenden Händlervereinigungen ist sogar noch größer als es ihrem prozentualen Anteil an den Unternehmen der Markennetze entspricht, weil mittlere und größere Betriebe meist überproportional beteiligt sind.

Auf Grund der erfolgreichen Arbeit von als eingetragenen Verein organisierten Händlervereinigungen, und weil es gerade in den letzten Jahren immer wieder zu schwerwiegenden Auseinandersetzungen zwischen Herstellern und ihrem Markennetz gekommen ist, bei denen sich unabhängige Vereinigungen als konflikt- und durchsetzungsfähiger erwiesen haben, geht die Tendenz eindeutig in diese Richtung: die Zahl der Händlervereinigungen mit dieser Organisationsform hat zugenommen. Dieser Trend wird nicht zuletzt auch vom ZDK gefördert, der diesen Verbänden gleichzeitig anbietet, ihre Geschäftsführung zu übernehmen.¹³⁴

Die Bildung von markenbezogenen Vereinigungen wurde - im Vergleich etwa zum Zulieferbereich - nicht zuletzt deshalb erleichtert, weil man nicht nur einen gemeinsamen Partner und Gegner hat (hier liegt tendenziell eine Gemeinsamkeit), sondern weil unter den Betrieben einer Marke jeweils allenfalls die wenigen unmittelbar benachbarten miteinander konkurrieren, während man mit der großen Mehrzahl (es gibt zwischen mehreren hundert bis zu einigen tausend

¹³⁴ Das liegt einerseits sicherlich im Organisationsinteresse des Verbandes als solchem, es kann aber auf der anderen Seite durchaus auch Vorteile für die Händlervereinigungen selbst bieten, u.a. weil so jedem Gegenspieler verdeutlicht wird, daß er es bei Auseinandersetzungen mit einer Markenvertretung letztlich mit der gesamten Kompetenz und Erfahrung des ZDK zu tun hat.

Betriebe einer Marke, vgl. Tab. 3) weit überwiegend gemeinsame Interessenlagen hat.

3.2 Aufgabenstellungen der Händlervereinigungen

Die Entstehung dieser Fabrikatsvereinigungen selbst und vor allem ihre Formierung zu unabhängigen, eigenständigen Einrichtungen kann also bereits als ein Beispiel erfolgreicher kleinbetrieblicher Kooperation angesehen werden. Ein Spezifikum dieser Kooperationsformen liegt darin, daß der Zweck der Zusammenarbeit zwischen Kfz-Betrieben einer Marke von vornherein primär darin lag, durch horizontale Kooperation die eigene Interessendurchsetzungsposition gegenüber den Automobilherstellern zu verbessern. Das heißt, horizontale Kooperation hat hier die Funktion, die Position weitgehender Abhängigkeit zu überwinden und sich durch gemeinsames Auftreten als starker Partner für vertikale Kooperation attraktiv bzw. unentbehrlich zu machen. Die horizontale Kooperation der Betriebe innerhalb der Händlerverbände läßt sich insofern vor allem als Instrument zur Schaffung vertikaler Kooperationsfähigkeit der Markenbetriebe interpretieren.¹³⁵

Daraus ergibt sich, daß der Hauptadressat der Aktivitäten der Vereinigungen ganz eindeutig der jeweilige Hersteller als Vertragspartner der Mitgliedsbetriebe ist. Für die Händlervereinigungen geht es zunächst darum, dem Hersteller zu vermitteln, daß er letztlich mit einer starken Händlervereinigung als Gegenüber auch besser fährt, als wenn er es mit einzelnen Betrieben oder einer willfährigen, von ihm eingesetzten Marionettenorganisation zu tun hätte. Zu den aus der Sicht der Hersteller wichtigsten Funktionen der Händlervereinigungen gehört, daß man sie als autorisiertes Sprachrohr des Markennetzes ansehen kann, von dort also erfährt, wo die Betriebe der "Schuh drückt", und es umgekehrt durch die Vertrauensposition der gewählten Vertreter der Händlervereinigungen möglich ist, über sie verbindliche Erklärungen gegenüber den Betrieben der Handelsorganisation abzugeben.

¹³⁵ Es sei ausdrücklich darauf hingewiesen, daß in der hier vorgenommenen Verwendung der Kooperationsbegriff (im Unterschied zu in der Umgangssprache z.T. üblichen Assoziationsmustern) nicht per se "positiv" besetzt ist. Das heißt, daß Kooperation u.E. weder eine Gleichgewichtigkeit der Beteiligten noch eine "machtfreie" Austauschbeziehung voraussetzt. Impliziert ist lediglich, daß die Beteiligten (möglicherweise nur auf sehr begrenzten Feldern) zur Erreichung eines gemeinsam akzeptierten (u.U. durchaus einseitig festgelegten) (Teil-)Ziels zusammenarbeiten. In diesem Sinne kooperieren trotz gegenläufiger Interessenlagen z.B. auch Arbeitgeber und Gewerkschaften, wenn sie die Einhaltung von getroffenen Vereinbarungen sicherstellen, oder Zulieferer mit ihren Abnehmern, wenn sie die Voraussetzung zur Einhaltung von Qualitätsrichtlinien schaffen, auch wenn sie ihnen u.U. einseitig aufoktroiyert worden sein sollten.

Folgerichtig verhandeln die Händlervereinigungen mit den Herstellern nicht nur immer wieder um Probleme im Zusammenhang mit den Händlerverträgen, über Bezugsbedingungen, Lieferfristen, Abnahmeverpflichtungen usw., sondern es werden eine Reihe von Fachausschüssen gebildet (u.a. für technische Fragen, Fragen der Teileversorgung und Lagerhaltung, der EDV-Ausstattung usw.), die zunächst entsprechende Probleme aus der Sicht der Kfz-Betriebe diskutieren und aufarbeiten und dann mit Vertretern der Hersteller in Verhandlungen über mögliche Lösungen eintreten.¹³⁶

Bei aller Konflikthaftigkeit, die die Beziehungen von Händlervereinigungen und Herstellern fallweise immer wieder annehmen, kann doch mittlerweile davon ausgegangen werden, daß alle wichtigen Automobilhersteller die Existenz unabhängiger Händlervereinigungen zumindest hinnehmen, wenn nicht sogar letztlich für hilfreich halten und die Händlervereinigungen und ihre Ausschüsse zunehmend als kompetente Gesprächspartner akzeptieren.¹³⁷ Bei den gleichwohl immer wieder auftretenden Auseinandersetzungen geht es zum einen um Fragen, bei denen es offensichtlich gegenläufige Interessen gibt. Das gilt für die Frage der Gestaltung und Veränderung der Händlerverträge generell, aber auch für Einzelaspekte wie z.B. die Handelsrabatte, Abnahmeverpflichtungen, (Nicht-)Einhaltung von Lieferzusagen, Regelungen über Erstattung von Garantie- und Kulanzarbeiten, die Abwicklung von Großkundengeschäften direkt durch die Hersteller usw. Auseinandersetzungen liegen hier quasi "in der Natur der Sache" und werden regelmäßig erörtert und meist auch durch für beide Seiten akzeptable Kompromisse gelöst. Von Zeit zu Zeit kommt es aber zu Konflikten, bei denen es zumindest fraglich scheint, ob das Kooperationsmotiv auf beiden Seiten tatsächlich noch im Vordergrund steht.

Ein besonders drastisches Beispiel aus jüngerer Zeit liefert die einseitige Kündigung der das Rabattsystem betreffenden Passagen im Händlervertrag durch einen deutschen Hersteller gegenüber seinem Handelsnetz. Die Betroffenen setzten sich massiv zur Wehr, da damit aus der Sicht vieler Betriebe erhebliche nicht zu akzeptierende Verschlechterungen verbunden gewesen wären. Vor allem aber ging man davon aus, daß der Hersteller grundsätzlich nicht zu einer

¹³⁶ Häufig gibt es auch regionale Untergliederungen dieser Ausschüsse.

¹³⁷ Die Konstellation ähnelt durchaus der der Einschätzung der Gewerkschaften durch die Unternehmensseite: bei allen Interessengegensätzen und immer wieder aufbrechenden Konflikten sehen die meisten maßgeblichen Unternehmensvertreter in ihnen letztlich doch auch Vertragspartner, mit denen man zu stabilen Regelungen kommen kann, und die für die Akzeptanz der Regelungen durch die Mitglieder stehen. Ganz ähnlich verhält es sich bezüglich der Händlervereinigungen, die im übrigen auch häufig (trotz aller grundlegender Unterschiede in sicherlich nicht ganz unzutreffender Weise) als Händlergewerkschaften apostrophiert werden.

einseitigen Änderung befugt war.¹³⁸ Mit einem inzwischen rechtskräftigen Urteil wurde dieser Standpunkt bestätigt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang aber auch, daß der Verband selbst - nachdem mehrere Versuche, zu einem Kompromiß zu gelangen, fehlgeschlagen waren - im Namen betroffener Betriebe Klage erhob und ihm in dem Verfahren dieses (bislang bestrittene) Recht auch zugestanden wurde. Die Auseinandersetzung schlug hohe Wellen, führte zu einer erheblichen Mobilisierung der Händler und trug nach Ansicht von Experten entscheidend dazu bei, daß sich die Händlerschaft stärker einer Vertretung ihrer Interessen durch einen eingetragenen Verein zuwandte und so ihre Unabhängigkeit vom Hersteller dokumentierte. Das erreichte Ergebnis ist aus der Sicht der Händler ein akzeptabler Kompromiß. Man geht darüber hinaus davon aus, daß dieser Erfolg die Chancen erhöht, künftig in strittigen Fragen ohne derartige Eskalation der Auseinandersetzung zu Einigungen zu kommen.

Als den umgekehrten Weg, nämlich an einem Einzelfall ein Exempel zu statuieren, das sich dann auf das gesamte Markennetz auswirken soll, kann man den Fall eines wichtigen Importeurs ansehen, der - mit offensichtlich letztlich nicht durchzuhaltenden Begründungen - den Händlervertrag ausgerechnet des Vorsitzenden des Händlerverbandes kündigte. Auch hier kam es zu einer erheblichen Publicity, auch hier schaltete sich der ZDK massiv ein und auch hier endete die Auseinandersetzung mit der Zurücknahme der Kündigung und dem (nicht zum erstenmal) proklamierten Vorsatz, Lösungen künftig ohne Hochschaukeln der Konflikte zu finden.

Bei Auseinandersetzungen im gerade behandelten Bereich fällt es nicht schwer, unterschiedliche Interessenlagen der Beteiligten zu identifizieren. Es kommt aber auch immer wieder zu Divergenzen auf Feldern, bei denen eigentlich anzunehmen ist, daß beide Seiten "an einem Strick ziehen" müßten. Das gilt z.B. für Mängel an Fahrzeugen (insbesondere beim Anlaufen neuer Modelle), die von den Händlern über ihre Kunden "hautnah" erlebt werden und bei denen sie unter Druck stehen, rasch Abhilfe zu schaffen. Auslöser ist oft, daß Vertreter der Hersteller z.T. immer noch dazu neigen, solche Mängel in Abrede zu stel-

138 Experten vertreten die Ansicht, daß der betreffende Hersteller hier so etwas wie eine Musterauseinandersetzung führte, bei der ausgelotet werden sollte, mit welchem Widerstand man bei einer weitergehenden Neustrukturierung der Vertriebskonzeptionen zu rechnen hat (dafür spricht auch, daß dieser Hersteller - sehr zum Unwillen seiner Händlerorganisation - gleichzeitig das Netz seiner Werksniederlassungen vor allem auch in den neuen Bundesländern ausbaute). Es wurde daher erwartet, daß sich ihm im "Erfolgsfall" andere Hersteller angeschlossen hätten. Der aus Sicht der Kfz-Betriebe günstige Ausgang der Kontroverse wird jetzt naheliegender Weise ebenfalls als Präzedenzfall angesehen.

len, sie auf falsche Bedienung durch die Kunden oder die Nichteinhaltung von Wartungsvorschriften durch die Werkstätten zurückzuführen usw.

Da zweifellos niemand wissentlich ein unvollkommenes Fahrzeug in Serie gehen bzw. sich gerne Fehler anlasten läßt, muß das Auftreten solcher Konflikte nicht verwundern.¹³⁹ Gerade auf diesem Feld läge es aber außerordentlich nahe, statt fruchtloser Auseinandersetzungen zu versuchen, die zu Grunde liegenden Ursachen zu identifizieren und gemeinsam produktive Lösungen zu finden. Eine Reihe von Beispielen zeigt, daß Hersteller bzw. Importeure sich (und letztlich aber ihrem Vertriebsnetz und ihren Kunden) erhebliche Schwierigkeiten ersparen oder zumindest Probleme schneller lösen oder verringern könnten, wenn sie durchweg bereit wären, sich rasch und vorbehaltlos mit Vorschlägen auseinanderzusetzen, wie sie aus dem Händlernetz und insbesondere aus den Fabrikatsvereinigungen und ihren Ausschüssen immer wieder vorgetragen werden.

Vor einiger Zeit geriet ein Kleinwagen in die Schlagzeilen, weil ein Test-Magazin ihm nicht völlig (geruchs-)dichte (Kunststoff-)Benzinleitungen attestierte. Beanstandet wurden Geruchsbelästigungen, aber auch ernstzunehmende gesundheitliche Schäden konnten nicht ausgeschlossen werden. Der Händlerverband mahnte sofort beim Hersteller eine technische Lösung (kostenloser oder kostengünstiger Ersatz der Kunststoff- durch Metalleitungen) an, und zwar unabhängig von der abschließenden Klärung der Frage, ob eine gesundheitliche Gefährdung besteht (was vom Hersteller bestritten wurde). Der Hersteller lehnte aber zunächst ab und versuchte mit Gegendarstellungen und der Androhung juristischer Schritte (verbunden mit hohen Schadenersatzforderungen), die Zeitung zu einem Dementi zu bringen, was aber nicht gelang. Nach längerer Zeit sah man sich schließlich gezwungen, doch die vom Händlerverband vorgeschlagene technische Lösung zu einem günstigen, bei weitem nicht kostendeckenden Preis anzubieten. In der Zwischenzeit hatten sich aber beim fraglichen Modell massive Absatzeinbrüche mit entsprechenden Verlusten für Hersteller und Händler ergeben, die lange nicht wieder aufgeholt werden konnten.

139 Das heißt natürlich nicht, daß die Herstellerunternehmen als solche nicht an schneller Rückkoppelung bezüglich derartiger Mängel oder auch bezüglich der in den Werkstätten gefundenen Lösungsmöglichkeiten interessiert wären. Die optimale Nutzung der aufgrund der Kompetenz vor Ort hierfür eigentlich vorhandenen Rückkoppelungsmöglichkeiten (vgl. dazu auch Kapitel VIII) wird jedoch dann erschwert, wenn die Bereiche bei den Herstellern, deren Aufgabe es ist, derartige Fehler präventiv zu verhindern, die Aufdeckung von Mängeln durch die Werkstätten nicht als Hilfe zur Verbesserung, sondern als für sie schädliche Kritik ansehen.

Die Nutzung der Kompetenz der Händlervereinigungen seitens der Hersteller für kooperative Lösungen läßt also in vielen Fällen noch zu wünschen. Auf der anderen Seite ist aber auch festzuhalten, daß die Beiräte ihrerseits die Potentiale ihrer Mitgliedsbetriebe solange nicht optimal mobilisieren können, solange die Betriebsinhaber, die ja die Ausschüsse der Händlervereinigungen besetzen, in ihren Werkstätten ihrerseits keine umfassenden Rückkoppelungsschleifen zu ihren Fachkräften vor Ort installieren. Zwar ist bei der kleinbetrieblichen Struktur der meisten Kfz-Betriebe und angesichts der Tatsache, daß nach wie vor fast alle Betriebsinhaber selbst vom Fach und häufig in der Werkstatt zu sehen sind, davon auszugehen, daß die "Chefs" von schwerwiegenden Problemen in der Regel erfahren. Dennoch kann nach unseren Erfahrungen unterstellt werden, daß die Mitarbeiter keineswegs nachhaltig motiviert werden, ihre diesbezüglichen Beobachtungen zu melden und sich Gedanken über Lösungsmöglichkeiten zu machen (vgl. dazu auch Kapitel VIII).

Insgesamt gibt es aber zweifellos einen Trend zur Verbesserung der Beziehungen zwischen Händlervertretungen und Herstellern bzw. Importeuren.¹⁴⁰ Die Zusammenarbeit (und die Auseinandersetzung) mit dem Hersteller auf dieser vertikalen Ebene ist für die Händlervereinigungen von besonderer Bedeutung. Daß sich die Kfz-Betriebe, um auf dieser Ebene konfliktfähig zu werden, zunächst auf der horizontalen Ebene organisieren mußten, wurde bereits ausgeführt. Als Ausdruck einerseits der Erkenntnis, daß ein eigenständiges Markenetz und seine Organisationen einen wichtigen Kooperationspartner darstellen kann, und andererseits der Einsicht, daß zwischenbetriebliche Kooperation innerhalb der Händlerschaft auch ein Instrument sein kann, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Händlernetzes insgesamt im Sinne des Herstellers zu steigern, ist die in jüngerer Zeit vorgenommene Schaffung einer speziellen Organisation anzusehen. Sie hat primär die Förderung von Kooperation auf der horizontalen Ebene zum Ziel, die Kooperationsvorhaben selbst sollen dann aber auch besser als einzelne Betriebe in der Lage sein, mit dem Hersteller bei der Lösung wichtiger Aufgaben zusammenzuarbeiten. Bei der Schaffung dieser Einrichtung spielte neben dem Hersteller der Händlerverband eine wichtige Rolle.

Die Einrichtung firmiert als GmbH und ist vom Herstellerwerk rechtlich völlig unabhängig, im Aufsichtsgremium sind das Herstellerwerk und der Händlerverband vertreten. Ziel der Gesellschaft ist es auf der einen Seite, Kooperati-

140 Einer großen deutschen Marke wird eindeutig attestiert, daß sie in letzter Zeit eine deutliche Umorientierung zu kooperativen Verhandlungsweisen vollzogen hat. Besonders günstig von ihren Händlervereinigungen beurteilt werden übrigens japanische Hersteller.

onsideen oder -projekte aus dem Kreis der Händlerschaft aufzugreifen und zu unterstützen, auf der anderen Seite aber auch, selbst Vorhaben zu entwickeln und zu gestalten. Obwohl es sich um eine Einrichtung eines Markennetzes handelt, ist man prinzipiell auch bereit, Kooperationen zwischen Betrieben unterschiedlicher Marken zu unterstützen, wenn der Gegenstandsbereich es erlaubt, dies ohne Beeinträchtigung der Corporate Identity zu tun.

Dabei kann - in gewisser Weise spiegelbildlich zu dem Interesse der Händlerschaft, ihre Position gegenüber den Herstellern durch Zusammenschluß in Vereinigungen zu verbessern - das Interesse des Herstellers eine Rolle spielen, durch Schaffung leistungsfähiger kooperativer Einheiten aus selbständigen Einzelunternehmen ein Gegengewicht zu bilden zum Entstehen einzelner, oft mit zahlreichen Filialen operierender Großunternehmen im Bereich des Kfz-Handels. Trotz der niedrigen Durchschnittsgröße der Unternehmen der Branche (vgl. Abb. 9), gibt es bereits einige solcher Großunternehmen mit mehreren hundert bis zu über tausend Beschäftigten. Daß solche Kfz-Unternehmen bereits jetzt oder zumindest, wenn sie weiter wachsen, eine aus der Sicht des Herstellers unerwünschte (Nachfrage-)Macht erreichen könnten, liegt auf der Hand. Insofern hat der Hersteller auch ein Interesse daran, in seinem Markennetz u.a. durch Förderung der zwischenbetrieblichen Kooperation eine Art "Mittelstandspolitik" zu betreiben.

Angeboten werden (kostenlos) betriebswirtschaftliche Prüfung der Vorhaben, Markt- und Partneranalysen, Beratung in organisatorischen und rechtlichen Fragen. Möglich, aber offenbar meist von den Akteuren nicht gewollt, ist eine Minderheitsbeteiligung der Einrichtung an den Kooperationsvorhaben selbst.

Um die Dienstleistungseinrichtung im Händlernetz publik zu machen, wurden massive Anstrengungen (Rundschreiben, Vorstellung bei Händlerversammlungen usw.) unternommen - man geht davon aus, inzwischen den Großteil der Betriebe erreicht zu haben. Mehrere Dutzend Kooperationsvorhaben haben so zumindest das Planungsstadium erreicht. Trotz breitgefächertem Unterstützungsangebots und massiver Propagierung gestaltet sich die Initiierung konkreter Kooperationsprojekte jedoch schwierig und langwierig. Die Verantwortlichen der Einrichtung gehen (auch in Übereinstimmung mit unseren Forschungsergebnissen aus dem Zulieferbereich) davon aus, daß für das Zustandekommen eines Kooperationsprojektes das Vorhandensein eines engagierten "Promotors" von besonderer Bedeutung ist, und daß die Bereitschaft, sich mit Kooperationslösungen zu befassen, i.d.R. um so höher ist, je jünger die Verantwortlichen in den Betrieben sind. Als wichtige Kooperationsfelder werden

die Zusammenarbeit bei Karosserie- und Lackierarbeiten, im Bereich der Notdienste, der Gebrauchtwagenvermarktung (insbesondere im sog. "Flottengeschäft"), im Bereich der Erstausbildung und Weiterqualifizierung, aber auch bei kommenden Aufgabenstellungen wie dem Altfahrzeugrecycling angesehen. Durch die engen Beziehungen zum Herstellerwerk und seinen entsprechenden Abteilungen könnte sich die Einrichtung aber auch anbieten, um gemeinsam zu erarbeitende Lösungen für Verbesserungen im Bereich der Arbeitsbedingungen im Kfz-Betrieb zu erproben.

Mit zunehmender Stabilisierung und Professionalisierung beginnen sich die Händlerverbände mehr und mehr aus der Rolle zu lösen, nur gegenüber dem mächtigen Partner "Hersteller" auf Abstellen von Mängeln und auf Einführung von Verbesserungen zu drängen. Man beginnt jetzt auch - ausdrücklich im Bestreben, sich völlig von den Vorgaben der Ausrüster und den Empfehlungen der Hersteller zu lösen - gänzlich unabhängig vom Hersteller eigenständige Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Beispielsweise sind bereits zwei große Händlerverbände daran gegangen, EDV-Beratungs- und Verarbeitungsunternehmen zu gründen. Sie sollen den Händlerbetrieben der jeweiligen Marken günstigere Bezugsmöglichkeiten für Hard- und Software-Angebote der Hersteller bereitstellen, und sie sollen dazu beitragen, daß die Ausrüstung und die Programme noch enger auf die Bedürfnisse der Kfz-Betriebe abgestimmt werden. Interessierte Kfz-Betriebe aus dem Markenetz können als Kommanditisten mit einem entsprechenden Gesellschafteranteil eintreten, was ein erheblicher Teil bereits getan hat.

4. Perspektiven betriebsübergreifender Kooperation

Mit den vorstehenden Ausführungen sollte deutlich geworden sein, daß betriebsübergreifende Kooperation sowohl in der horizontalen wie auch in der vertikalen Dimension (meist sind beide Spielarten gleichzeitig von Bedeutung) im Bereich des Kfz-Gewerbes als ein Instrument angesehen werden kann, das sich in verschiedener Weise für die Verbesserung der Situation der Betriebe und der Beschäftigten nutzen läßt. Ein Vergleich mit der Situation ebenfalls eng mit der Automobilindustrie verbundener kleiner Zulieferunternehmen machte deutlich, daß bezüglich der Kooperationschancen im Kfz-Gewerbe alles in allem erheblich günstigere Bedingungen vorzufinden sind. Deutlich wurde aber auch, daß die darin liegenden Potentiale bei weitem noch nicht ausgeschöpft werden.

Dafür, daß Kooperationen auf dieser Ebene bislang nur in geringem Umfang zustande gekommen sind, dürften zum einen ähnliche Gründe wie im Zulieferbereich (vgl. Teilbericht II, Einführung). maßgeblich sein. Insbesondere gibt es immer noch massive Vorbehalte bei vielen Betriebsinhabern, die auf die Befürchtung zurückgehen, mit solchen Kooperationen unternehmerische Autonomiespielräume zu verlieren. Und das, obwohl (wie an anderer Stelle ausgeführt) die Autonomie der Markenbetriebe durch die Beziehungen zum Hersteller bereits in vielfältiger Hinsicht eingeschränkt ist und Kooperationsaktivitäten im Gegenteil als probates Mittel angesehen werden können, diese begrenzten Handlungsspielräume wieder zu erhöhen. Ebenfalls eine Rolle spielen Ängste, den Konkurrenten Einblicke in den eigenen Betrieb zu geben, die Furcht, Kunden oder Beschäftigte durch Abwerbung zu verlieren usw.¹⁴¹ So sehr überbetriebliche, verbandsgestützte Kooperation im nachgelagerten Bereich durch die gemeinsame Interessenlage gegenüber den Herstellern erleichtert wird, so wird doch auch hier - ähnlich wie im Zulieferbereich - eine unmittelbare zwischenbetriebliche Kooperation zwischen Kfz-Betrieben vor Ort durch Konkurrenzängste massiv erschwert. Ein Indikator für die oft heftige Konkurrenz ist z.B. die sog. Rabattschleuderei, d.h. der Verkauf von Fahrzeugen deutlich unterhalb der unverbindlichen Preisempfehlung der Hersteller.¹⁴² Das Konkurrenzproblem stellt sich im Vergleich zum Zulieferbereich sogar noch in verschärfter Form, da die potentiellen Kooperationspartner auf dem gleichen regionalen Absatzmarkt tätig sind und i.d.R. kein komplementäres, durch kooperative Zusammenarbeit zu effektivierendes, sondern ein identisches Tätigkeitsspektrum aufweisen. Etwas anders stellt sich die Situation dort dar, wo es um Kooperation zwischen Kfz-Betrieben unterschiedlicher Markennetze geht. Allerdings bleibt hier die Zusammenarbeit meist auf solche Tätigkeitsfelder beschränkt, die für den Kunden unsichtbar, sozusagen "hinter den Kulissen" stattfinden, also nicht mit direkten Kontakten der Kooperationspartner zum Kunden des jeweils anderen Partners verbunden sind. Als angesichts der kleinbetrieblichen Struktur des Kfz-Gewerbes besonders gravierendes Kooperationshindernis erweisen sich auch Kapazitätsengpässe: Die Konzipierung, Orga-

141 Bislang zählen zu den wenigen Unternehmern, die sich überhaupt mit Überlegungen zu den Möglichkeiten betriebsübergreifender Kooperation befassen, offenbar häufig gerade die engagierteren, erfolgreicherer und dynamischeren. Angesichts der vermeintlichen oder tatsächlichen Rückständigkeit vieler Wettbewerber gehen sie (wahrscheinlich nicht zu Unrecht) davon aus, daß sie auch dann Chancen haben, beim erwarteten Auslebensprozeß in der Branche sich gegen ihre Konkurrenten durchzusetzen, wenn Kooperation nicht zustande kommt.

142 Die Konkurrenz innerhalb von Markennetzen ist - in aus ihrer Sicht vernünftigem Ausmaß (sie belebt bekanntlich das Geschäft) - von den Herstellern durchaus gewollt. Zwar wird im Prinzip bei der Vertriebsnetzplanung darauf geachtet, daß jeder ein "auskömmliches" Einzugsgebiet hat, einen Gebietsschutz im engeren Sinne gibt es aber nicht. Ist ein Hersteller mit den Marktanteilen in einer Region nicht zufrieden, wird durchaus mit der Einsetzung weiterer Händler (bzw. mit der Schaffung einer Werksniederlassung) gedroht und ggf. auch entsprechend gehandelt.

nisation und das laufende Management von Kooperationsprojekten erfordern einen erheblichen zeitlichen Arbeitsaufwand. Viele Kfz-Betriebsinhaber sind noch selbst in produktiven Funktionen in der Werkstatt und im Verkauf eingebunden (Meisterorientierung vieler Handwerksbetriebsinhaber), die Fähigkeit zur Delegation von unternehmerischen Teilaufgaben und Verantwortung ist bei den meisten Kfz-Betriebsinhabern noch gering entwickelt ("Selbstmachersyndrom").

Diese Vorbehalte und Hindernisse lassen sich möglicherweise weitgehend aus den überlieferten Traditionen handwerklichen Unternehmertums erklären. Deshalb werden sie für die Zukunftsperspektiven der Betriebe und ihrer Belegschaften aber nicht unproblematischer. Optimistisch stimmen kann in diesem Zusammenhang allerdings, daß bei jüngeren Kfz-Unternehmern häufig ein Umdenkprozeß einsetzt und die Aufgeschlossenheit für kooperative Ansätze zunimmt.

Besonders deutlich zeigt sich das beim Führungsnachwuchs des Kfz-Gewerbes. Wir hatten Gelegenheit, unser Forschungsprojekt und seine Zielsetzungen mit der Leitung der betriebswirtschaftlichen Fachschule der Branche zu erörtern und mit Lehrgangsteilnehmern (Führungsnachwuchs) insbesondere die Frage der Möglichkeiten betriebsübergreifender Kooperation zu diskutieren. Dabei zeigte sich, daß das Informationsniveau zu diesem Thema vergleichsweise hoch war, daß ein erheblicher Teil der Teilnehmer sich mit diesem Thema schon beschäftigt hatte und davon ausging, daß die Beteiligung an einem Kooperationsvorhaben - nach Übernahme der Leitung eines Kfz-Betriebs - durchaus als realistische Option in Betracht käme. Als ein entscheidendes Motiv stellte sich dabei bei vielen heraus, daß sie in der betriebsübergreifenden Kooperation eine Chance sahen, die Zukunft des Betriebes zu sichern. Dabei wurde davon ausgegangen, daß der Aufbau einer Kooperation zunächst durchaus mit zusätzlichen Belastungen verbunden sein werde. Erwartet wurde aber auch, daß im Erfolgsfall die Chance besteht, durch die Verteilung der Aufgaben unter den beteiligten Betriebsinhabern und bei durchgängig besserer Delegation von Aufgaben nicht nur ein leistungsfähigeres Unternehmen zu schaffen, sondern auch die eigenen Arbeitsbelastungen auf ein Maß zu begrenzen, das sich mit anderen (nichtberuflichen) Interessen in Einklang bringen läßt.¹⁴³

143 Hier haben viele zweifellos das (Negativ-)Beispiel ihrer Vorgänger ("von morgens bis nachts im Betrieb") im Auge und gehen davon aus, daß diese Situation nicht ausschließlich auf nicht zu verändernde Umstände, sondern auch auf die angesprochene oft fehlende Bereitschaft, zu führen und zu delegieren, zurückzuführen ist.

Daß dieser Weg erfolversprechend sein könnte, wird auch dadurch untermauert, daß bei dieser Generation die Einsicht besonders verbreitet ist, daß nur durch die Sicherstellung einer qualifizierten Ausbildung und ihre ständige Fortentwicklung sowie durch die Bereitstellung moderner Arbeitsplätze mit menschengerechten Arbeitsbedingungen die unbedingt erforderliche Versorgung mit qualifizierten Arbeitskräften gewährleistet werden kann. Tritt die Erkenntnis hinzu, daß diese Voraussetzungen in vielen Fällen (vgl. das Beispiel des Lackierzentrums) überhaupt nur, in anderen sicherlich erheblich leichter zu schaffen sind, wenn es zu Kooperationslösungen kommt, dann ist der nächste entscheidende Schritt getan. Daß dabei die Mobilisierung des Sachverstandes der Mitarbeiter (durch Delegation von Verantwortung und Einbeziehung in für ihre Arbeitsqualität wichtige Entscheidungen) eine wichtige Rolle spielen kann, ergibt sich daraus unmittelbar.

VIII. Perspektiven des Kfz-Gewerbes vor dem Hintergrund der Debatte um die "Schlanke Produktion"

1. Vorbemerkung

Die Debatte über neue Rationalisierungsstrategien in der Automobilindustrie läuft in der Bundesrepublik zwar bereits seit einigen Jahren unter den unmittelbar Beteiligten. Auch die sozialwissenschaftliche Forschung hat dazu bereits einige konzeptuelle Überlegungen und empirische Ergebnisse beigetragen.¹⁴⁴ Der große Schub in der Diskussion aber setzte erst im Gefolge der Vorlage der Ergebnisse der breit angelegten Studie des MIT (Massachusetts Institute of Technology) ein, die unter dem Titel "Die zweite Revolution in der Autoindu-

¹⁴⁴ Vgl. dazu u.a. den Teilbericht I sowie die einschlägigen Veröffentlichungen aus dem hier vorgestellten Projekt, in denen insbesondere auf die mit diesen Rationalisierungskonzepten verbundenen neuartigen Anforderungen an kleinere Zulieferer eingegangen wird. Mit der Thematik bezogen auf den Zulieferbereich insgesamt befaßt sich das ebenfalls am ISF laufende AUT-Vorhaben "Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung in der Automobilindustrie". Aus diesem Arbeitszusammenhang sind ebenfalls bereits eine Reihe von Veröffentlichungen hervorgegangen (vgl. u.a. Altmann, Sauer 1989; Bieber, Sauer 1991; Deiß, Döhl 1992). Beiträge von einem breiten Spektrum von Autoren (u.a. aus Unternehmen, Verbänden und Wissenschaft) enthält der Sammelband "Zulieferer im Netz" (Mendius, Wendeling-Schröder 1991).

strie" 1991 in Deutschland erschien (Womack u.a. 1991).¹⁴⁵ Allmählich setzt sich die Erkenntnis durch, daß es hier um Probleme geht, die nicht zuletzt auch das Kfz-Gewerbe betreffen.

Was die erwähnte MIT-Studie für den hier behandelten Zusammenhang besonders interessant macht, ist ihr - zumindest teilweise auch eingelöster - ganzheitlicher Anspruch, die Automobilproduktion als umfassendes System zu betrachten. In der Diskussion in der Bundesrepublik dagegen geht es (zumindest bis auf weiteres) praktisch ausschließlich um die Schlußfolgerungen, die aus dem japanischen Konzept der Lean Production für die Automobilfertigung selbst und für die Zulieferstruktur zu ziehen sind. Die MIT-Studie aber bezieht - und, wie wir meinen, sehr zu Recht - unter dem Titel "Umgang mit dem Kunden" in einem eigenen Kapitel auch den Bereich des Händler- und Werkstattnetzes ein und betrachtet ihn als integralen Bestandteil des Gesamtkonzepts der schlanken Produktion.

Derzeit erleben wir eine breite und teilweise eher unkritische Rezeption der Ergebnisse, aber auch der Schlußfolgerungen und Empfehlungen der MIT-Studie. Deren Anspruch, Rezepte zu liefern, die nicht nur in Japan oder den USA, sondern weltweit Gültigkeit haben, wird offensichtlich von vielen ernstgenommen. Im Gefolge dieser Debatte zeichnen sich bereits erhebliche Veränderungen ab,¹⁴⁶ wobei der Vertriebssektor bislang weitgehend ausgespart wurde. Es steht aber zu erwarten, daß bei der Fortsetzung der Bemühungen, "Lean Production" bei uns zu praktizieren,¹⁴⁷ auch dieser Bereich zunehmend ins Blickfeld geraten wird. Auch für diesen Sektor wird das Konzept der schlanken Produktion sicher einige zusätzliche Anstöße liefern, nicht zuletzt aber wird es

145 Auf die Gründe der ganz außerordentlichen Resonanz dieser Veröffentlichung (sie liegen offensichtlich nicht ausschließlich in ihrem sachlichen Gehalt, sondern auch darin, daß hier eine Thematisierung zum politisch richtigen Zeitpunkt gelang) kann und braucht hier nicht weiter eingegangen werden, zumal zu dieser Thematik bereits eine ganze Reihe von Veröffentlichungen vorliegt und zahlreiche Veranstaltungen durchgeführt werden, denen buchstäblich täglich weitere folgen. Einige Überlegungen zu den - kaum explizierten - spezifischen - Funktionen der Studie im Kontext der bundesrepublikanischen Debatten finden sich in Mendius 1992b.

146 Die Frage, ob die bereits getroffenen bzw. sich abzeichnenden Restrukturierungsmaßnahmen bezüglich der Fabrikorganisation bei den Herstellern und den Zulieferbeziehungen tatsächlich als Konsequenz der Studie anzusehen sind, oder ob die Veröffentlichung eher den Vorwand liefert, sowieso Geplantes jetzt umzusetzen, kann - so interessant ihre Beantwortung wäre - hier nicht weiter verfolgt werden.

147 In besonders ausgeprägter Reinkultur wird derzeit - und unter maßgeblicher Beteiligung "lean--production-erfahrener" Manager vom amerikanischen Kontinent - versucht, das Konzept im neuen Werk von Opel in Eisenach zu praktizieren; auch der VW-Standort Mosel/Zwickau soll den Prinzipien der schlanken Produktion weitestgehend entsprechen. Mit den Folgen der Neugründung in Eisenach speziell für die Zulieferung, aber auch für das dortige wirtschaftliche Umfeld insgesamt, befaßt sich eine Untersuchung, die das ISF im Auftrag der Thüringer Landesregierung und mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds Mitte 1992 begonnen hat.

auch dafür herhalten müssen, Maßnahmen zur Neustrukturierung des Vertriebsnetzes zu legitimieren, die ohnedies bereits geplant oder sogar schon eingeleitet sind (s. dazu Kapitel III Abschnitt 1. in diesem Bericht).

2. Einige zentrale Ergebnisse und Empfehlungen des schlanken Produktionskonzepts für den Vertriebsbereich

Zunächst und an erster Stelle die - durchaus stringente (und mit unseren Erfahrungen übereinstimmende) - Argumentation (vgl. Mendius 1992), daß dieser Bereich einen sehr wichtigen Stellenwert für das Gesamtsystem "Automobil" hat und eine Rationalisierungsstrategie, die diesen Sektor nicht einbezieht, kaum als einigermaßen konsistent und durchgängig erfolgversprechend angesehen werden kann.

Wie auch in den anderen Abschnitten des MIT-Bandes werden dann zunächst das bisherige amerikanische (auf Henry Ford zurückgehende) und das "europäische System" beschrieben, kontrastiert und als weitgehend obsolet charakterisiert. Das dabei von "dem europäischen Vertriebssystem" die Rede ist, verweist bereits auf einen entscheidenden Mangel der Argumentation. Ein auch nur einigermaßen einheitliches europäisches Vertriebssystem existiert offensichtlich nicht, vielmehr gibt es erhebliche nationale Unterschiede.¹⁴⁸ Anscheinend beziehen sich die Aussagen in der Untersuchung hauptsächlich auf die Analyse der Situation in Großbritannien, die - unzutreffenderweise - als prototypisch angesehen wird. Es wäre jedoch ganz unangemessen, aus der mangelnden Berücksichtigung der Spezifika der bundesdeutschen Szenerie zu schließen, daß die in der MIT-Studie formulierten Überlegungen zum Vertriebsbereich für uns ohne Belang wären. Zum einen sind eine Reihe von Überlegungen, die am Beispiel der japanischen Vertriebskonzepte entwickelt werden (als exemplarisch wird - wie auch in den anderen Sparten der schlanken Produktion - der Fall Toyota ausgeführt), zumindest teilweise auch unter den anderen Bedingungen bei uns von Bedeutung. Zum anderen aber - und das ist der wichtigere Aspekt - werden Strukturen skizziert, bei denen vieles dafür spricht, daß sie zwar nicht der derzeitigen bundesdeutschen Realität, durchaus aber bestimmten Zielvisionen nahekommen, die wichtigen Akteuren für den Vertriebssektor in der Bundesrepublik vorschweben.¹⁴⁹

148 Vgl. dazu die Serie über das europäische Kfz-Gewerbe in: Der Kfz-Betrieb, verschiedene Ausgaben ab 1990, und den Abschnitt 1. im Kapitel III in diesem Bericht.

149 Bezüglich des künftigen europäischen Vertriebssystems wird nur formuliert, daß dabei verschiedene Modelle denkbar seien, ohne daß näher auf sie eingegangen wird.

Sehr verkürzt dargestellt werden folgende **zentrale Kritikpunkte am amerikanischen wie auch am sog. europäischen System** formuliert:

- der **Verkauf von Fahrzeugen erfolgt hauptsächlich ab Lager**, was mit hoher Kapitalbindung beim Händler und geringen Möglichkeiten des Eingehens auf spezifische Kundenwünsche verbunden ist.
- Für den Absatz deutscher Hersteller in der Bundesrepublik, trifft diese Politik erkennbar nicht zu. Die Fertigung "individueller" Fahrzeuge genau nach Vorgaben des Kunden wird in der Studie zwar als Spezifikum der schlanken Produktion angesehen. Bei uns gibt es allerdings die Verkaufsstrategie der Fertigung nach Kundenbestellung seit langem. Bezüglich der verfügbaren Variantenvielfalt wollte sich bislang die deutsche Automobilindustrie von niemandem übertreffen lassen, ohne daß deshalb die anderen Zentralprinzipien der schlanken Produktion hier Einzug gehalten hätten.¹⁵⁰
- **Aufbau überdimensionierter Marketingabteilungen** bei den Herstellern bei gleichwohl fehlenden funktionierenden Rückkoppelungsprozessen zum Händlernetz.
- **Mangelnde Informationsschleifen zu den Kfz-Betrieben** werden in der Tat von diesen nachhaltig - und, wie unsere Erfahrungen zeigen, mit Recht - moniert. Die fehlende Berücksichtigung der Interessen und Erfahrungen der Händler und Werkstätten bietet immer wieder Anlaß für vermeidbare Schwierigkeiten unterschiedlichster Art und kann insofern als ein wesentliches Handikap unseres Vertriebssystems angesehen werden.¹⁵¹
- **Verkauf der Fahrzeuge** meist durch Leute, die nur über allgemeine Verkäuferfähigkeiten verfügen, aber wenig spezifische Kenntnisse über das Produkt haben; daraus folgend ergibt sich eine schlechte Betreuung des Kunden,

¹⁵⁰ Was fälschlich als Spezifikum der schlanken Produktion angesehen wird, ist vielmehr - das wird an anderer Stelle auch gesehen - schlicht eine Folge der Marktentfernung der Produktionsstätten: Viele europäische und japanische Hersteller arbeiten insbesondere auf Exportmärkten mit längeren Transportzeiten, tendenziell mit "vollausgestatteten Komplettmodellen" und auf ihren Binnenmärkten dagegen mit "maßgeschneiderten Fahrzeugen". Wo "Maßkonfektion" nicht zu umfangreichen Wartezeiten führt, die der Kunde nicht mehr akzeptiert, verspricht sie offensichtlich günstigere Renditen, und sie wird entsprechend beworben. Wo man sie dagegen nicht praktizieren kann, versucht man, aus der Not fehlender "Individualisierungsmöglichkeit" die Tugend günstiger Komplettausstattung zu machen.

¹⁵¹ Mit den Fabrikatsvereinigungen, vor allem aber mit den auch formal völlig vom Hersteller unabhängigen Händlerverbänden, bestehen in der Bundesrepublik Einrichtungen, die hier bereits Funktionen übernehmen, aber bei weitem noch nicht optimal genutzt werden (vgl. dazu auch Abschnitt 3 in Kapitel VI).

vor allem nach dem Verkauf liegt vieles im argen, was zu einer geringen Markenbindung der Kunden führt.

- Zumindest letzteres ist in der Bundesrepublik eindeutig nicht der Fall. Die Markenbindung - vor allem der Käufer deutscher Fahrzeuge - ist sehr hoch, Eroberungsverkäufe¹⁵² sind schwierig. Auch im Bereich der Verkäuferschulung werden hier erhebliche Anstrengungen unternommen. Ein beachtlicher Teil der Markentreue aber resultiert zumindest in der Bundesrepublik (und das wird in der MIT-Studie völlig übersehen) gerade aus der von ihr als problematisch erachteten, ausgesprochen kleinbetrieblichen Struktur der Branche. Sie ermöglicht in vielen Fällen ein sehr dichtes und persönliches Verhältnis zwischen Kunden, Betriebsinhaber und Personal, das möglicherweise mehr zur Kundenbindung beiträgt als noch so sophistische Verkaufs- und "After-Sales"-Strategien.
- Kritisiert wird schließlich die viel zu große Zahl von Händlern mit im Durchschnitt viel zu kleinem Absatzvolumen. In Japan gibt es nur ca. 1.600 Händlerfirmen gegenüber 16.300 in den USA (s. Womack u.a. 1991, S. 197), in der Bundesrepublik (alte Länder) dagegen über 25.000.
- Daß die kleinbetriebliche Struktur auch Vorteile bietet, wurde im vorigen Punkt angedeutet. Gleichwohl spricht sicher vieles dafür, daß das deutsche Händler- und Werkstattnetz übersetzt ist und mittelfristig von einem erheblichen Rückgang - insbesondere der Zahl der Händler - ausgegangen werden muß, und zwar auch dann, wenn nicht japanische, britische oder amerikanische Verhältnisse angesteuert werden sollen.

In der schlanken Produktion (Beispiel Toyota) werden demgegenüber die Betriebe der Vertriebskanäle direkt und umfassend in die Produktentwicklung integriert und insgesamt als Teil einer Familie betrachtet, und zwar unabhängig davon, ob sie sich ganz oder teilweise im Besitz von Toyota befinden oder nicht. Die Betreuung der Kunden ist umfassend, es wird alles unternommen, um sie bei der Stange, d.h. der Marke, zu halten (u.a. dadurch, daß ein umfassender Service für alles angeboten wird, was mit dem Auto zusammenhängt). Damit wird eine hohe Kundentreue erreicht.

152 Also Verkäufe an Kunden, die vorher eine andere Marke fuhren. Am erfolgreichsten sind allerdings dabei die Japaner, denen bekanntlich vorgeworfen wird, den Markteinstieg nicht zuletzt über anfänglich eigentlich zu niedrig kalkulierte Preise geschafft zu haben.

Ein Resultat der konsequenten Praktizierung dieses Konzepts ist, daß dadurch eine genaue Produktionsplanung erleichtert wird, die wiederum Voraussetzung für eine niedrige Fertigungstiefe, starke Lieferantenintegration usw. ist und letztlich Just-in-time-Produktion überhaupt erst ermöglicht. Damit schließt sich der Kreis des Gesamtkonzepts "Lean Production".

Nun wird jeder, der die Vertriebskonzepte der hiesigen Automobilproduzenten und die Struktur des deutschen Kfz-Gewerbes einigermaßen kennt, sofort feststellen, daß ein Teil der dem Konzept der schlanken Produktion zugeschriebenen Überlegungen hier seit längerem praktiziert wird und eine Reihe von Annahmen über das "europäische Vertriebsmodell" so nicht zutreffend sind. Trotzdem wären erhebliche Folgen für das Kfz-Gewerbe zu erwarten, sollte auch bei uns versucht werden, "Lean Production" unter Einschluß des Vertriebsbereichs zu praktizieren. Ein entsprechendes Szenario zu entfalten, ist an dieser Stelle nicht möglich, eine paar Hinweise sollen jedoch angeschlossen werden.

Zunächst ist nochmals festzuhalten, daß mit der schlanken Produktion ein Trend zur deutlichen Straffung der Markennetzes und zu größeren Einheiten - zumindest im Bereich des Handels - verbunden wäre. Entsprechende Tendenzen gibt es ohnedies, sie könnten sich weiter verstärken (zur Entwicklung der Vertriebsnetze in den letzten Jahren vgl. Tab. 3).

Nun lassen sich Gründe benennen, warum ein massiver Auslese- und Konzentrationsprozeß aus der Sicht der Branche und ihrer Beschäftigten nicht wünschenswert ist und auch arbeitsmarktpolitisch (Schwächung kleinbetrieblicher Strukturen, Gefahr der Zurückdrängung arbeitsmarktgängiger berufsfachlicher Qualifikationen usw.) problematisch wäre. Solche Argumente allein werden aber nicht verhindern, daß entsprechende Konzepte auch von den hier ansässigen Herstellern praktiziert werden.

Verdeutlicht werden müßte vielmehr, daß das bei uns bestehende System bereits jetzt (größtenteils aber noch latente) Vorteile gegenüber dem Modell "Lean Production" bietet. Vor allem ist zu unterstreichen, daß es Potentiale beinhaltet, die eine Vertriebsstruktur, die nach den Prinzipien der schlanken Produktion ausgerichtet wird, nicht (mehr) bietet. Die Entwicklung einer Alternative zum Vertriebsmodell der schlanken Produktion liegt - das ist sehr offensichtlich - nicht nur aus Gründen des Arbeitsaufwandes jenseits dessen, was im Rahmen einer Studie geleistet werden kann. Es ist aber auch nicht unbedingt zu erwarten, daß sich die Hersteller ihrerseits dieser Aufgabe

annehmen werden. Zum einen, weil sie offensichtlich von einer grundlegenden Umstrukturierung des Vertriebsnetzes selbst viel weniger betroffen wären als die Kfz-Betriebe, zum anderen aber, weil sie bislang nicht oder nur unzulänglich realisiert haben, welche Möglichkeiten ihnen die enge Kooperation mit Hunderten von mit ihnen fest verbundenen und prinzipiell loyalen kleinen Unternehmen mit hochqualifizierten Belegschaften bietet.

Schlußfolgern läßt sich daraus, daß sich letztlich Akteure der Aufgabe der Formulierung eines modernen Vertriebskonzepts annehmen müssen, die eine schematische Einzwängung der Branche Kfz-Gewerbe im Sinne einer (mehr noch als jetzt herstellergesteuerten) Entwicklung zum japanischen Modell nicht für angemessen halten, denen aber auch bewußt ist, daß eine schlichte Konservierung bestehender Strukturen sicherlich auch nicht zum Erfolg führen wird. Gefragt sind also vor allem Vertreter des Gewerbes selbst, sei es auf den unterschiedlichen Ebenen seiner Verbandsstrukturen (Innungen, Landesverbände, Zentralverband), sei es markenbezogen über die Fabrikatsvereinigungen. Einen solchen umfassenden Diskussionsprozeß in Gang zu bringen, ist - angesichts teilweise noch bestehender sehr traditioneller Strukturen - sicherlich eine sehr schwere Aufgabe. Gerade das Kfz-Gewerbe zeichnet sich aber dadurch aus, daß es auf verschiedenen wichtigen Feldern bereits entscheidende Probleme erkannt und erste Maßnahmen eingeleitet hat (z.B. Neuordnung des Berufsbildes, Schaffung neuer Qualifikationsstufen, Verbesserung der Nachwuchsrekrutierung usw.). Eine noch sehr viel größere Herausforderung wird es allerdings darstellen, eine praktikable und überzeugende Gesamtkonzeption für die Zukunft der ganzen handwerklichen Branche Kfz-Gewerbe zu erarbeiten. Ob und mit welchem Erfolg man sich ihr stellen wird, bleibt abzuwarten. Ohne intensive Kooperation mit den jeweiligen Herstellern wird sich sicherlich nichts erreichen lassen. Die Chancen, dazu in einen intensiven und konstruktiven Dialog einzutreten, verbessern sich in dem Maße, wie sich bei den Herstellern die Einsicht weiter durchsetzt, daß sich die Führungsrolle der Großunternehmen nicht daraus ableitet, daß sie auf allen Feldern jeweils alles besser wissen, sondern daraus, daß sie imstande sind, die Potentiale aller am Gesamtprozeß Automobilproduktion und -vertrieb Beteiligten bestmöglich zu koordinieren¹⁵³ - im Bereich der Zulieferung ist man da teilweise vielleicht schon weiter. Die Initiative aber muß sicherlich von den Betrieben des Kfz-Gewerbes ausgehen, da sie bei einer Neuordnung der Beziehungen Hersteller-Vertriebsnetz viel mehr zu ge-

153 Während sich Bekenntnisse zur kooperativen Orientierung der Hersteller zu ihren Vertriebsnetzen quer über das Markenspektrum finden, sieht die Realität noch sehr unterschiedlich aus, wie immer wieder aufbrechende Konflikte bei einzelnen Marken zeigen, die teilweise bis zu gerichtlichen Auseinandersetzungen führen und Versuche einschließen, unliebsame Vertreter von Händlerinteressen "loszuwerden".

winnen, aber auch erheblich mehr zu verlieren haben als die Automobilproduzenten selbst. Wir gehen davon aus, daß ein solcher Ansatz durchaus möglich wäre und daß in diesem Zusammenhang auch Ergebnisse der vorgelegten Studie einige Ansatzpunkte liefern können.

Die Beziehung zu den selbständigen Vertragsbetrieben ist aus der Sicht der Automobilhersteller grundsätzlich durch eine - zumindest auf den ersten Blick - nicht widerspruchsfreie Interessenlage charakterisiert: Einerseits geht es den Herstellern darum, die Vertragsbetriebe optimal im Sinne der eigenen Unternehmensziele zu steuern, andererseits gilt es, die optimale Motivation der Betriebsinhaber und der dortigen Belegschaften zu erhalten. Das bedeutet offenkundig nicht nur, ihnen günstige Verdienstmöglichkeiten zukommen zu lassen, vielmehr ist es dafür i.d.R. auch erforderlich, zumindest auf wichtigen Aktivitätsfeldern ein möglichst hohes Maß an unternehmerischer Autonomie zu gewährleisten. Nun wird diese Zielsetzung "programmatisch" schon seit längerem insbesondere von höheren Repräsentanten der Hersteller vertreten. An der konsequenten Umsetzung scheint es aber in vielen Fällen noch erheblich zu hängen.¹⁵⁴ Wir können weder klären, wieweit diese Ankündigungen wirklich ernst gemeint sind, noch der Frage nach Ursachen der langsamen oder unvollständigen Durchsetzung von neuen Politikansätzen in Großunternehmen systematisch nachgehen, dennoch ein paar Hinweise auf in diesem Zusammenhang wichtige Faktoren geben.

Lange Zeit sahen es die großen Hersteller offensichtlich als erforderlich an, auf allen Bereichen, die mit der Herstellung und Vermarktung von Kraftfahrzeugen zusammenhängen, selbst über umfassendes Know-how zu verfügen. Man war zwar bereit, Teile der im Kontext der Automobilherstellung anfallenden Aufgaben anderen zu übertragen, aber man wollte es zumindest genau so gut oder besser können wie diejenigen, die letztlich damit betraut wurden.¹⁵⁵ Das äußert sich im Bereich von Service und Verkauf in den umfassenden Vorgaben und Betreuungsangeboten, die den Markenbetrieben gemacht werden, damit sie im

¹⁵⁴ Insofern ähnelt die Situation der im Zulieferbereich, wo viele Zulieferer zwar immer wieder die Botschaft von der neuen Partnerschaftlichkeit mit dem Abnehmer hören, aus ihren praktischen Erfahrungen im Liefergeschäft aber noch ganz andere Eindrücke mitnehmen (vgl. dazu Teilbericht II zu diesem Projekt und Mendius, Wendeling-Schröder 1991).

¹⁵⁵ Auch hier ähnelt die Situation im Zulieferbereich der im Werkstattbereich. Auch bei der Zulieferung ging die Tendenz lange dahin, möglichst alles selbst zu entwickeln, möglichst auf allen Fachgebieten Experten zu beschäftigen, die mindestens ebenso qualifiziert waren wie die bei den entsprechenden Lieferanten.

(vom Hersteller allein definierten) Sinne des Gesamtkomplexes agieren.¹⁵⁶ Während es aber noch einigermaßen plausibel ist, bezogen auf das Werkstattnetz eine Vereinheitlichung in bestimmten Bereichen (Erscheinungsbild, Kostenstruktur, Öffnungszeiten, Produktpreise usw.) anzustreben, und wenn es auch einleuchten mag, daß dies vom Hersteller am effektivsten durchzusetzen ist, gilt das in anderen Bereichen offensichtlich nicht. Hersteller entwickeln in ihren Kundendienstwerkstätten allein Reparaturanweisungen, sie legen allein Arbeitswerte fest, sie schreiben einseitig vor, welche Ausrüstung genutzt, von wem Ersatzteile bezogen werden sollen usw. (vgl. dazu Kapitel III). Sie unterhalten eigene Abteilungen, die herausfinden sollen, wie sich die Produkte unter Praxisbedingungen verhalten und was sich dabei verbessern läßt. Sie selbst fühlen sich auch offenbar einzig kompetent, schon die Konstruktion der Fahrzeuge so zu gestalten, daß nicht nur den Erfordernissen einer optimalen Fertigung, sondern den Belangen der Beschäftigten in den Werkstätten bei Reparatur und Service optimal Rechnung getragen wird.¹⁵⁷

Es kann aber u.E. nicht davon ausgegangen werden, daß es auf diese Weise je möglich sein wird, sich ein absolut zutreffendes Bild über die realen Bedingungen und die speziellen Probleme in den Werkstätten zu verschaffen - schon deshalb nicht, weil es dort eine ganz außerordentliche Bandbreite spezifischer betrieblicher Problemlagen gibt. So hochqualifiziert die bei den Herstellern damit beschäftigten Mitarbeiter zweifellos sind, so ernst sie ihre Aufgaben

156 Auch hier gibt es Parallelen zum Zulieferbereich. Auch dort wurden zunächst detaillierte Aufgaben erteilt, wurden oft komplette Zeichnungen übergeben und die einzuhaltenden Fertigungsschritte vorgeschrieben, ehe man dazu überging, nicht den einzuschreitenden Weg, sondern das gewünschte Ergebnis vorzugeben, eigene Problemlösungskompetenz der Zulieferer zu erwarten und - in Ansätzen wenigstens - auch auf deren Vorschläge zu Änderungen des Zulieberteils oder gar seiner "technischen Umgebung" einzugehen. Dort lag die Aufgabe der Qualitätssicherungsabteilungen zunächst hauptsächlich darin, Qualitätsmängel herauszufinden und zu monieren und mit Sanktionen zu drohen. Erst langsam setzte sich die Einsicht durch, daß man die Lieferanten bei der Lösung der Probleme unterstützen müsse (vgl. Weimer, Mendius 1990), und im nächsten Schritt wurde verschiedentlich sogar erkannt, daß "Lieferantenentwicklung" im Sinne der Stärkung der dort ansässigen Problemlösungskompetenz eine wichtige Aufgabe der Hersteller sein könne. Auch im Zulieferbereich glaubten (und viele tun es erkennbar noch immer) die für die Erstbemusterung und Auditierung Zuständigen, daß es ihre Aufgabe sein müsse, den Zulieferer völlig zu durchleuchten, d.h. seine sämtlichen Wirtschaftlichkeitsdaten, aber möglichst auch sein gesamtes technisches Know-how zu kennen, möglichst besser als er selbst. Zweifellos sind auch im Bereich der Zulieferung erste Schritte zu einer Veränderung des Verhältnisses zu erkennen - ob ihnen weitere folgen werden, bleibt abzuwarten. Daß aber - zumindest bezogen auf bestimmte Zulieferbereiche - Kooperation bessere Ergebnisse verspricht als reines Ausnutzen von Machtgefälle, ist eine Einschätzung, die inzwischen auch von einigen Vertretern des Topmanagements bei den Automobilherstellern geteilt wird.

157 Wenn hier von "den Herstellern" gesprochen wird, so durchaus im Bewußtsein, daß es auch in dieser Perspektive nennenswerte Unterschiede zwischen den einzelnen Marken gibt. Wir meinen aber, daß selbst diejenigen, die sich (gerade in letzter Zeit) als dialogfreudiger erwiesen haben, auf diesem Feld noch erheblichen Nachholbedarf haben, ganz zu schweigen von solchen, die ihre Beziehungen zu ihrem Markennetz nicht zuletzt in Form von gerichtlichen Auseinandersetzungen pflegen.

sicherlich nehmen, bei dieser Struktur sind Defizite unvermeidlich: Man kann dort doch immer nur versuchen, eine hochkomplexe Situation zu simulieren, in der man sich nicht wirklich selbst befindet. Folgt man bewährten Erkenntnissen über die Überlebensinteressen einmal eingerichteter Institutionen, ist auch nicht zu erwarten, daß aus diesen Bereichen selbst die Forderung erhoben wird, bei der Gestaltung der das Markennetz betreffenden Regelungen mehr unmittelbare Primärerfahrung aus den dortigen Betrieben zu berücksichtigen - genau das aber wäre von großer Bedeutung. Die Schlußfolgerung kann nur sein, die Hersteller und Importeure noch mehr als bislang bezüglich ihrer Dialogangebote beim Wort zu nehmen und ihnen dann Vorstellungen zu unterbreiten, wie man zu Lösungen kommen kann, von denen beide Seiten profitieren. Das bedeutet nicht zu ignorieren, daß es wegen der Grundkonstruktion des Hersteller-/Händlerverhältnisses auch erhebliche Interessengegensätze gibt, die dadurch nicht aufgehoben werden können.

Schon wenn es aber nur gelingt, die Austragung dieser Interessengegensätze in vernünftigen Formen abzuwickeln, können allein davon bereits beide Seiten profitieren - Beispiele für Entwicklungen in dieser Richtung gibt es bereits. So hat sich das Verhältnis zwischen Automobilherstellern und Händlerbeiräten in einigen Fällen in letzter Zeit stark verbessert, was bemerkenswerterweise einhergehend mit erheblichen Markterfolgen. Auf der anderen Seite gibt es aber auch noch (aktuelle) Beispiele, bei denen ein massiver Konfrontationskurs gefahren wird. Das führt - und das ist noch der am wenigsten schlechte Fall - zumindest dazu, daß erhebliche Energien gebunden werden, die für andere Aktivitäten nicht mehr verfügbar sind, es sind aber auch erhebliche Belastungen für das Fabrikat und seinen Erfolg insgesamt möglich.

3. Mehr Symbiose statt Konfrontation - Ansatzpunkte zur Verbesserung der Beziehungen von Kfz-Herstellern und markengebundenen Kfz-Betrieben

Bezogen auf die Einbindung der Kfz-Betriebe als Ganzes läßt sich zunächst das Grundprinzip formulieren: Einmischung in die unternehmerischen Autonomie-spielräume nur da, wo es im Sinne der Aufrechterhaltung des Gesamtsystems Markennetz erforderlich ist; Schaffung größerer Spielräume auch für eigenständige Formen, einen Markenbetrieb zu führen (ob der Kunde tatsächlich innerhalb einer Marke eine möglichst hohe Homogenität der Betriebe und des Dienstleistungsangebots erwartet, erscheint durchaus fraglich); Zurücknahme von Vorgaben zugunsten von Unterstützungsangeboten und Hilfestellungen;

uneingeschränktes Anerkennen der Tatsache, daß die einzelnen Markenbetriebe zur Wahrung einer halbwegs gleichgewichtigen Position gegenüber den Herstellern darauf angewiesen sind, von ihnen in völliger Unabhängigkeit vom Hersteller gewählte Vertretungen zu haben ("Koalitionsfreiheit für Markenbetriebe") und daß diese Vertretungen als Verhandlungspartner akzeptiert werden.

Das Folgende ergibt sich eigentlich von selbst aus dem bisher Gesagten, sei aber doch nochmals betont: Die Forderung nach möglichst wenig Herstellerintervention und möglichst hoher unternehmerischer Autonomie schließt es auf der anderen Seite auch aus, daß vom Hersteller erwartet wird, daß er dem Markenbetrieb gegenüber weitgehende Alimentationsverpflichtungen übernimmt und ihn möglichst vor allen Unbilden des Wettbewerbs schützt. Auch der autonome markengebundene Kfz-Betrieb ist damit für seinen Markterfolg in erster Linie selbst verantwortlich. Das heißt u.a., daß er ggf. auch bereit sein muß, die Marke zu wechseln, wenn sich mit ihren Produkten keine ausreichende wirtschaftliche Basis finden läßt. Diese Folgen der Autonomie mögen mit in Jahrzehnten gewachsenen Erwartungen einer Reihe von Kfz-Betriebsinhabern kollidieren, die sich - und das bestätigten Aussagen von Kfz-Unternehmern selbst - lange Zeit darauf beschränken konnten, Fahrzeuge zu verteilen und Warteschlangen beim Kundendienst zu verwalten. Und dies ist sicherlich auch nicht vereinbar mit verbreiteten Wünschen, dadurch vor dem Wettbewerb um die Kunden geschützt zu werden, daß Hersteller die Preise der Fahrzeuge, der Ersatzteile und der Dienstleistungen festlegen

Ganz entscheidende Bedeutung käme aber einer besseren **Mobilisierung der Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten in den Kfz-Betrieben** zu, mit dem Ziel einer Steigerung der Servicequalität, der Verbesserung von Reparaturverfahren, der Erhöhung der Servicefreundlichkeit der Fahrzeuge und schlußendlich der Beeinflussung der Konstruktion selbst. Daß hierfür durchaus Potentiale vorhanden sind, haben unsere Recherchen in den Kfz-Betrieben gezeigt und zahlreiche Gespräche bestätigt. Und das kann auch nicht verwundern angesichts der Tatsache, daß im deutschen Kfz-Gewerbe (anders als in anderen Ländern) fast ausschließlich qualifizierte Fachkräfte tätig sind. Ausgehend von ihrer Aufgabenstellung, das Fahrzeug insgesamt in optimalem Zustand zu halten, haben sie einen viel umfassenderen Zugang zum Produkt Automobil als ihn die meisten Beschäftigten in der Produktion der Fahrzeuge, aber auch in

der Entwicklung haben können, die immer nur mit (oft hoch spezifischen) Teilaufgaben betraut sind.¹⁵⁸

Dabei geht es aber nicht nur darum, die Bereitschaft seitens der Hersteller zu schaffen, von diesen Möglichkeiten Gebrauch zu machen. Zunächst bedarf es einer nachhaltigen Verbesserung der **Einbeziehung der Belegschaftsmitglieder in den Kfz-Betrieben selbst**. Auch dort ist es nämlich keineswegs selbstverständlich, daß die Beschäftigten dazu motiviert werden, von sich aus ihre Vorstellungen über Verbesserungen bei der Werkstattausrüstung, bei den eingesetzten Werkzeugen zu artikulieren, ihre Ideen über andere Gestaltung von Arbeitsabläufen und Arbeitseinsatz, über Änderungen bei der Verteilung von Arbeitsaufgaben usw. einzubringen und mit den Führungskräften zu diskutieren. Auch in den Kfz-Betrieben kann keineswegs davon ausgegangen werden, daß solche Aktivitäten, falls sie doch zustandekommen, angemessen honoriert werden. Erste Bedingung wäre demnach also, ein kooperationsförderndes Klima in den Betrieben selbst zu schaffen. Das wird sicherlich nur gelingen, wenn - gewissermaßen als Basis - vernünftige Arbeitsbedingungen, akzeptable Qualifizierungsmöglichkeiten und eine marktgerechte Bezahlung gewährleistet sind und dabei die Beschäftigten und ihre Vertretungen angemessen einbezogen werden.

Sollen die vorhandenen Kenntnisse des Werkstattpersonals bezüglich wartungsfreundlicherer Gestaltung der Produkte, auch bezüglich der Beseitigung von technischen Produktmängeln bzw. Produktverbesserung usw. genutzt werden, kann dabei zunächst auf schon vorhandene Erfahrungen zurückgegriffen werden. Es käme aber entscheidend darauf an, weitergehend gezielt zusätzliche Freiräume schaffen, damit sich die Beschäftigten systematischer mit solchen Fragen beschäftigen können. Ob dafür die vieldiskutierten betrieblichen Qualitätszirkel das angemessene Instrument sind, kann hier nicht entschieden werden. In jedem Fall wäre aber zu überlegen, ob sich die Erfolgchancen dadurch erhöhen lassen, daß man den Erfahrungsaustausch Kfz-betriebsübergreifend organisiert.¹⁵⁹ Anknüpfungspunkte hierfür liefern die von den Herstellern durchgeführten Schulungen: Dort treffen sich Beschäftigte vieler Kfz-

¹⁵⁸ Zu den mit am meisten Aufsehen erregenden Befunden der MIT-Studie gehören die Daten über die Zahl der Verbesserungsvorschläge pro Beschäftigten in europäischen und japanischen Montagewerken (0,4 in Europa zu 61,6 in Japan; vgl. Womack u.a. 1991, S. 97). Auch wenn schon angesichts der Tatsache, daß offenbar fast jeder Beschäftigte mehr als einmal in der Woche einen Verbesserungsvorschlag macht, erhebliche Skepsis an der Aussagekraft dieser Zahlen angebracht ist, so kann auf der anderen Seite kein Zweifel daran bestehen, daß bei uns an sich vorhandene Möglichkeiten nicht vernünftig genutzt werden.

¹⁵⁹ Für die Inhaber bieten hierfür die Händlerverbände und ihre Untergliederungen sowie die Innungen möglicherweise ein geeignetes Forum.

Betriebe einer Marke und nutzen schon heute den inoffiziellen Teil der Veranstaltungen, um in einen Erfahrungsaustausch über Probleme einzutreten, die zwar außerhalb des Schulungsprogramms, gleichwohl aber im Zentrum ihrer Tätigkeit liegen.¹⁶⁰ Es stellt sich also die Frage, ob es nicht zweckmäßig wäre, dieses Nebenprodukt zum Hauptprodukt zu machen, indem man Fachkräfte zu Veranstaltungen einlädt, bei denen ausführlich - und ohne vorab rigide thematische Beschränkungen vorzunehmen - Probleme aus dem Arbeitsprozeß vorgestellt und gemeinsam diskutiert werden. Darauf basierend könnten dann Überlegungen angestellt werden, wie (unter Einbeziehung von Kfz-Betrieben und Herstellern) Lösungen bzw. Verbesserungen aussehen können.

Um derartige Chancen zu nutzen reicht es aber nicht aus, Prämien auszuloben und formelle Qualitätszirkel mit Pflichtübungscharakter zu organisieren. Dazu ist es erforderlich, daß das Mitdenken und die Initiative ständig gefordert und damit gefördert wird. Das heißt es braucht auch eine Arbeitsorganisation, die Kreativität bei der täglichen Arbeit unterstützt und verlangt. Und dazu sind Diskussionsformen erforderlich, die es allen möglich machen, ihre Vorstellungen in einer ihnen angemessenen Weise einzubringen. Weiter gehören dazu Regelungen, die sicherstellen, daß von Verbesserungsvorschlägen tatsächlich auch beide Seiten - der Betrieb und die Beschäftigten - profitieren (d.h. es muß sichergestellt werden, daß Verbesserungsvorschläge zur rationaleren, also vernünftigeren Gestaltung und nicht zum Wegrationalisieren genutzt werden) und dazu gehört nicht zuletzt, daß die Betroffenen unmittelbar an der konkreten Umsetzung der Veränderungen beteiligt werden. Mobilisierung der Potentiale heißt des weiteren auch, bereit zu sein zu konstruktiver Zusammenarbeit mit den betrieblichen Interessenvertretungen und den Gewerkschaften. Eine grundlegende Modernisierung der Produktionsweise läßt sich in der Bundesrepublik weder installieren vor dem Hintergrund zersplitterter, meist schwacher und primär auf die Interessen der Stammebelegschaften ausgerichteten Betriebsgewerkschaften wie sie sich in Japan finden, noch auf dem Hintergrund einer massiven Schwächung bzw. eines "Fastzusammenbruchs" der Gewerkschaften, wie er in den USA oder Großbritannien von statten ging. Vielmehr geht es darum, Wege zu finden, wie sich das alles in allem bewährte System der "Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen in Deutschland dafür nutzen läßt, um die insgesamt richtigen Schlußfolgerungen aus der Auseinandersetzung über die "schlanke Produktion" zu ziehen.

¹⁶⁰ Es wurde uns verschiedentlich berichtet, daß so entstandene Kontakte genutzt werden, um sich beim Auftreten bestimmter Probleme (z.B. bei der Fehlersuche oder bei schwierigen Reparaturen in Fällen, bei denen die Lösungskapazität der entsprechenden Einrichtungen der Hersteller oft nicht als sehr hoch eingeschätzt wird) Rat zu holen - offensichtlich häufig mit Erfolg.

Auch Betriebsräte und Gewerkschaften befassen sich mit Lean Production und den daraus zu ziehenden Konsequenzen bereits seit einiger Zeit sehr eingehend und es finden zahlreiche Veranstaltungen statt, auf denen Vertreter der Tarifvertragsparteien in einer Intensität und in einer Weise engagiert und lösungsorientiert diskutieren, wie man das bislang kaum erlebt hat. In der konstruktiven Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen und in der letztlich - bei allen Interessengegensätzen und -auseinandersetzungen - immer wieder gefundenen Fähigkeit zum tragfähigen und für beide Seiten durchstehbaren Kompromiß liegt zweifellos auch ein besonderes Potential. Es kann systematisch zur Optimierung der hiesigen Produktionsweise genutzt werden, wobei Optimierung neben Steigerung der Produktivität, eben auch Steigerung der Qualität des Arbeitslebens durch bessere Arbeitsbedingungen, höhere Qualifikation und mehr Verantwortlichkeit heißt. Werden die Anstrengungen auf dieses Ziel konzentriert, dann bestehen gute Chancen, die Herausforderungen von Lean Production insgesamt und d.h. auch im Kfz-Gewerbe zu bestehen.

Es liegt auf der Hand, daß im Rahmen des hier vorgestellten Forschungsprojekts zu einem so komplexen Gegenstandsbereich wie dem der Vorbereitung eines Vertriebskonzepts, das als angemessene Antwort auf die Herausforderung "schlanke Produktion" fungieren kann, sich nur wenige vorläufige Versatzstücke liefern lassen. Vielleicht ergeben sich aber einige Anstöße für diese Debatte. Gerade auch für das Ziel der Sicherung erhaltenswerter und der Verbesserung noch unbefriedigender Arbeitsbedingungen im Kfz-Gewerbe wird es nämlich von großer Bedeutung sein, in welche Richtung sich die Branche im Gefolge einer offenbar anstehenden Umstrukturierung des Gesamtsystems "Automobil" entwickelt.

Literatur

- Altmann, N.; Sauer, D. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie - Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt/New York 1989.
- Andersen, A. & Co.; Wildenmann, H.: Die deutsche Automobilindustrie - ein Blick in die Zukunft, Frankfurt 1988.
- AUTOHAUS, Fachmagazin für Unternehmensführung & Werkstattpraxis, verschiedene Ausgaben.
- Automobil-Produktion, Februar 1991.
- Bellmann, L.: Senioritätentlohnung, betriebliche Hierarchie und Arbeitsleistung, Frankfurt/New York 1984.
- Biehler, H.; Brandes, W.: Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik - Theorie und Empirie des dreigeteilten Arbeitsmarktes, Frankfurt/New York 1981
- Biehler, H.; Brandes, W.; Buttler, F.; Gerlach, K.; Liepmann, P.: Arbeitsmarktstrukturen und -prozesse, Tübingen 1981.
- Beschaffung aktuell, Heft 2, 1991.
- Bieber, D.; Sauer, D.: "Kontrolle ist gut! Ist Vertrauen besser?" - "Autonomie" und "Beherrschung" in Abnehmer-Zulieferbeziehungen. In: H.G. Mendius; U. Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz, Köln 1991, S. 228-254.
- Brinkmann, Ch.; Kühl, J.; Schultz-Wild, R.; Sengenberger, W. (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 33, Nürnberg 1979.
- Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung; Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung: Datensatz zur Befragung "Qualifikation und Berufsverlauf", Zentralarchiv für empirische Sozialforschung, Köln 1990.
- Deeke, A.; Fischer, J.: Wege der Rekrutierung von Arbeitskraft am Beispiel von Dortmund. In: A. Deeke u.a. (Hrsg.): Arbeitsmarktbewegung als sozialer Prozeß, Paderborn 1987 S. 82-107.
- Deeke, A.; Fischer, J.: Wege der Rekrutierung auf dem Arbeitsmarkt - ausgewählte erste Ergebnisse einer schriftlichen Betriebsbefragung. Arbeitspapier 1986-6. Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn 1986.
- Deeke, A.; Fischer, J.; Schumm-Garling, U. (Hrsg.): Arbeitspapier 1987-3. Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn 1987.

- Deiß, M.; Altmann, N.; Döhl, V.; Sauer, D.: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie II - Folgen für die Beschäftigten, Frankfurt/New York 1989.
- Deiß, M.; Döhl, V. (Hrsg.): Vernetzte Produktion - Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie, Frankfurt/New York 1992.
- Deutsche Automobil Treuhand GmbH (DAT): DAT-Gebrauchtwagenreport 1984/85; 1990/91, Stuttgart.
- Döhl, V.; Altmann, N.; Deiß, M.; Sauer, D.: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie I - Markt und Technikeinsatz, Frankfurt/New York 1989.
- Dohrmann, B.: Jahrhundertrekord. In: AUTOHAUS, Heft 4, 1992, S. 10-14.
- Gerlach, K.; Liepmann, P.: Innerbetriebliche Stellenbeschreibungen und Personalauswahlrichtlinien - Verbreitung und Bedeutung für betriebsinterne Arbeitsmärkte. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Vol. 100, 1980.
- Gesetz zur Ordnung des Handwerks, o.O., o.J.
- Hauß, F.: Gesundheit, Arbeitsbelastungen und Änderungsvorschläge in der Kraftfahrzeuginnung, Düsseldorf/Berlin 1991.
- Hild, R.: Exportboom in der Automobilindustrie. In: ifo-schnelldienst, Heft 25, 1989, S. 18-32.
- Hohn, Hans-Willy: Soziale Netzwerke und Kooperation im Betrieb - Funktionen informeller Rekrutierung im dualen System der industriellen Arbeitsbeziehungen. In: A. Deeke u.a. (Hrsg.): Arbeitsmarktbewegung als sozialer Prozeß, Paderborn 1987 S. 82-107.
- Kelter, J.; Lorenz, D.: Humanisierung in Kfz-Betrieben I - Analyse, Gestaltungsansätze und Forschungsdefizite aus ergonomischer Sicht, Dortmund 1988.
- Kfz-Betrieb - Aktuelle Wochenzeitung für die Automobilbranche, verschiedene Jahrgänge.
- Kfz-Betrieb-Unternehmermagazin, verschiedene Jahrgänge.
- Kreileder, M.; Sörgel, W.: Wege der Rekrutierung von Arbeitskraft. In: A. Deeke u.a. (Hrsg.): Arbeitsmarktbewegung als sozialer Prozeß, Paderborn 1987 S. 82-107.
- Lutz, B.: Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie - Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt/New York 1987.
- Lutz, B.; Mendius, H.G.: Kfz-Service - Techniker/in - mehr berufliche Entwicklung. In: kfz-Betrieb, Nr. Heft 7, 1992, S. 45-48.

- Lutz, B.; Moldaschl, M.: Expertensysteme und industrielle Facharbeit - Ein Gutachten über denkbare qualifikatorische Auswirkungen von Expertensystemen in der fertigen Industrie, Frankfurt/New York 1989.
- Lutz, B.; Sengenberger, W.: Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik - Eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten, Band 26 der Schriftenreihe der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Göttingen 1974.
- Lutz, B.; Sengenberger, W.: Segmentationsanalyse und Beschäftigungspolitik. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, 1980.
- Maase, M.; Schultz-Wild, R. (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und - Stagnation - Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen, Frankfurt/New York 1980.
- Mendius, H.G.: Das Kfz-Gewerbe als externer Vertriebssektor im Kontext neuer Rationalisierungsstrategien der Automobilindustrie. In: M. Deiß; V. Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion, Frankfurt/New York 1992.
- Mendius, H.G.: Abhängigkeitsverhältnisse und Entscheidungsspielräume in der Zulieferindustrie. In: W. Dopheide u.a. (Hrsg.): Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Zulieferindustrie in der Region Bielefeld", Bielefeld 1992a.
- Mendius, H.G.: Lean Management - Zur Übertragbarkeit des japanischen Erfolgsrezepts. In: WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (Hrsg.): Lean-Management - Ideen für die Praxis, Schriftenreihe 1, Erlangen 1992b, S. 75-100.
- Mendius, H.G.: Nutzung und Herstellung berufsfachlicher Qualifikation in Kleinbetrieben - Folgen für betriebliche strategische Handlungsfähigkeit und Arbeitsmarktstruktur. Arbeitspapier 1988-8. Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn 1988.
- Mendius, H.G.: Weiterbildungskooperation bei kleinen Zulieferbetrieben. In: Th. Manz (Hrsg.): Klein- und Mittelbetriebe im Prozeß der industriellen Modernisierung, Bonn 1991, S. 178-192.
- Mendius, H.G.; Semlinger, K.: Personalplanung und Personalentwicklung in der gewerblichen Wirtschaft - Ergebnisbericht über eine schriftliche Befragung von Wirtschaftsunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, hrsg. v. RKW, Eschborn 1990.
- Mendius, H.G.; Semlinger, K.; Weimer, S.: Strategische Handlungsfähigkeit und Humanisierungspotential von Kleinbetrieben, hektogr. Bericht, München, September 1988.
- Mendius, H.G.; Sengenberger, W.: Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik - Zur Entstehung und Verfestigung von Arbeitsmarktsegmentation. In: ISF München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Frankfurt/München 1976, S. 15-81.

- Mendius, H.G.; Sengenberger, W.; Weimer, S.: Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspotentiale in Kleinbetrieben, Frankfurt/New York 1987.
- Mendius, H.G.; Weimer, S.: Betriebsübergreifende Zusammenarbeit bei der Belegschaftsqualifizierung in kleinen Zulieferunternehmen. In: H.G. Mendius; U. Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz, Köln 1991, S. 274-303.
- Mendius, H.G.; Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz - Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft, Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung, Köln 1991.
- Mendius, H.G.; Wendeling-Schröder, U.: Im Netzwerk der Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen in der Automobilindustrie. In: H.G. Mendius; U. Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz, Köln 1991, S. 11-32.
- Noll, H.H.: Arbeitsplatzsuche und Stellenfindung. In: Kneple, H.; Hujer, R. (Hrsg.): Mobilitätsprozesse auf dem Arbeitsmarkt, Frankfurt/New-York 1985.
- Pohlmann, M.; Apelt, M.; Martens, H.: Autonomie und Abhängigkeit - Die Voraussetzungen der Kooperation an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferung. In: M. Deiß; V. Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion, Frankfurt/New York 1992.
- Posth, M.: Handlungsbedingungen und Zielsetzungen der Personalplanung in einem Unternehmen der Automobilindustrie. In: Maase, M.; Schultz-Wild, R. (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation - Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen, Frankfurt/New York 1980.
- ProMotor, Informationsdienst des Zentralverbandes des Kfz-Gewerbes, verschiedene Hefte aus verschiedenen Jahrgängen, Bonn.
- Rath, K.: Unternehmensergebnisse 1989 (1. Teil). In: AUTOHAUS, Heft 17, 1990, S. 33-44.
- Rühl, G.; Hantsch, G.; Heinen, E.; Krüger, H.D.; Schulte, A.: Strukturanalyse im Kraftfahrzeuggewerbe, Bd. 2 - Wirtschaftliche Situation der Kraftfahrzeugbetriebe. Eine Untersuchung im Auftrag des Zentralverbandes des Kraftfahrzeuggewerbes, Bonn/Karlsruhe 1984.
- Rühl, G.; Kastor, M.; Schneider, A.: Organisation und Motivation mit dem Ziel der Humanisierung in Kfz-Betrieben, Dortmund 1988.
- Rühl, G.; Kastor, M.; Schneider, A.: Die Zukunftschancen der freien Kraftfahrzeug-Werkstätten. Gutachten erstellt im Auftrag des ZDK, Bonn 1989.
- Semlinger, K.: Kleinbetriebe im Zuliefersystem der Großindustrie - Betriebliche Strategiefähigkeit und arbeitspolitische Implikationen. Teilbericht I zum Projekt "Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik - zur Stabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben", hektogr. Bericht, München 1992.

- Sengenberger, W.: Arbeitsmarktstruktur - Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarkts, 1. Auflage 1975, Aspekte, Frankfurt/München 1975. (2. Auflage 1978, Frankfurt/New York 1978.) (vergriffen)
- Sengenberger, W.: Der gesplante Arbeitsmarkt - Probleme der Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt/New York 1978.
- Sengenberger, W.: Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten - Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1987.
- Shell (Hrsg.): Motorisierung nach der Vereinigung: Aufbruch zu neuen Dimensionen. Shell-Szenarien des Pkw-Bestandes bis zum Jahr 2010, Hamburg 1991.
- Statistische Jahrbücher für die Bundesrepublik Deutschland, verschiedenen Ausgaben, Karlsruhe.
- VDA - Verband der Automobilindustrie e.V.: Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, verschiedene Jahrgänge ab 1981, Frankfurt.
- Voß, P.: Das Auto bleibt Motor der Konjunktur. In: Commerzbank Journal, Heft 4, 1990, S. 8-15.
- Weimer, S.; Mendius, H.G.: Neue Anforderungen an Zulieferunternehmen im Groß-Kleinbetriebsverbund - Eine Herausforderung für die Qualifizierungspolitik. Arbeitspapier 1990-5. Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn 1988.
- Weimer, S., Mendius, H.G.: Weiterbildungskooperation mit großen Abnehmern - Ein Weg zur Qualifikationsverbesserung in kleinen Zulieferunternehmen? In: BWP (Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis), Heft 6, 20. Jg., 1991.
- Weimer, S.; Semlinger, K.: Kleinbetriebliche Zuliefererkooperation - An den Grenzen der Selbstorganisation und Möglichkeiten öffentlicher Unterstützung. Teilbericht I zum Projekt "Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik" - zur Stabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben, hektogr. Bericht, München 1992.
- Windolf, P.; Hohn H.-W: Arbeitsmarktchancen in der Krise - Betriebliche Rekrutierung und soziale Schließung, Frankfurt/New York 1984.
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D.: Die Zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/New York 1991.
- Wylie, P. (Salomon Brothers): Opportunities for the Motor Industry in Eastern Europe, London 1991.
- Zentralverband des Kraftfahrzeuggewerbes (ZDK): Geschäftsberichte, verschiedene Jahrgänge ab 1990, Bonn.

- Zentralverband des Kraftfahrzeuggewerbes (ZDK): Zukunftssicherung im Kfz-Gewerbe ("Kooperationsfibel"), Bonn 1991.
- Zentralverband des Kraftfahrzeuggewerbes (ZDK): ZDK-Forum 1991 - Fabriksvereinigungen, Bonn 1991.
- Zentralverband des Kraftfahrzeuggewerbes (ZDK): Händlervereinigungen - Beirat oder e.V.? Bonn 1992.

Anlage 1

Verzeichnis der Tabellen:	Seite
Tab. 1 Jährliche Zulassungen wichtiger Hersteller (alte Bundesländer)	20
Tab. 2 Kfz-Betriebe nach Umsatz-Größenklassen (alte Bundesländer)	34
Tab. 3 Werkstattnetze wichtiger Hersteller (alte Bundesländer)	41
Tab. 4 Bestand an PKW und Kombi für wichtige Hersteller (alte Bundesländer)	43
Tab. 5 Bestand an PKW und Kombi pro Werkstatt für wichtige Hersteller (alte Bundesländer)	44
 Verzeichnis der Abbildungen:	
Abb. I Austauschbeziehungen zwischen kleinen und großen Betrieben	10
Abb.II Das eingegrenzte Untersuchungsfeld	11
 Abb. 1 Zulassungszahlen wichtiger deutscher Hersteller (alte Bundesländer)	 21
Abb. 2 Zulassungszahlen wichtiger europäischer Hersteller (alte Bundesländer)	22
Abb. 3 Zulassungszahlen wichtiger japanischer Hersteller (alte Bundesländer)	23
Abb. 4 Zulassungszahlen wichtiger deutscher, europäischer und japanischer Hersteller (alte Bundesländer)	24

	Seite
Abb. 5 Neuwagendurchschnittspreise in DM	29
Abb. 6 Kfz-Mechaniker-Betriebe (alte Bundesländer)	30
Abb. 7 Kfz-Elektriker-Betriebe (alte Bundesländer)	31
Abb. 8 Beschäftigte im Kfz-Gewerbe (alte Bundesländer)	32
Abb. 9 Beschäftigtenzahl pro Kfz-Betrieb (alte Bundesländer)	33
Abb. 10 Abgelegte Prüfungen (darunter auch nichtbestandene) im Kfz-Gewerbe (Mechaniker + Elektriker - alte Bundesländer)	35
Abb. 11 Gewerbliche Auszubildende im Kfz-Gewerbe (alte Bundesländer)	36
Abb. 12 Gesamtzahl der kaufmännischen Auszubil- denden (alte Bundesländer)	37
Abb. 13 Jährliche Umsätze in Mrd. DM im Kfz- Gewerbe Gesamt und im Handwerks- bereich (alte Bundesländer)	38
Abb. 14 Anteil Hdw-Umsatz an Gesamtumsatz des Kfz-Gewerbes (alte Bundesländer)	39
Abb. 15 Anzahl der Fabrikate bei fabrikatgebun- denen Betrieben im Kfz-Handwerk (1989 - alte Bundesländer)	43

Anlage 2

Zusammenfassungen der drei Teilberichte zum Projekt

Teilbericht I: Klaus Semlinger - Kleinbetriebe im Zuliefersystem der Großindustrie - betriebliche Strategiefähigkeit und arbeitspolitische Implikationen

In diesem Teilbericht werden zunächst die aktuellen Veränderungen im Bereich der Automobilzulieferung umrissen, um daraus allgemeine Entwicklungstrends abzulesen, die für die Beurteilung der Problemlagen und Perspektiven kleinbetrieblicher Zulieferer und ihrer strategischen Handlungsfähigkeit wichtig sind. Nach einem gerafften Überblick über die aktuelle Stellung von Kleinbetrieben im Zulieferungsnetz der großen Automobilhersteller wird auf die aktuellen Anpassungserfordernisse und Anpassungsstrategien in diesem Unternehmensbereich eingegangen und herausgearbeitet, wo dabei Unterschiede zu größeren Zulieferungsunternehmen bestehen und wo die Ursachen für die besonderen Anpassungsschwierigkeiten der kleinbetrieblichen Zulieferer liegen. An zwei zentralen Beispielbereichen - Fertigungsflexibilität und Qualitätssicherung - wird dann auf konkrete humanisierungspolitische Gefährdungsmomente eingegangen sowie auf die Grenzen einer einzelbetrieblichen Bewältigung. Dieser Berichtsteil endet mit der Herausstellung betriebsübergreifender kooperativer Anpassungsformen und ihres potentiellen Beitrags zur Stabilisierung bzw. Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben einerseits und zur Überwindung betrieblicher Arbeitskräfteprobleme andererseits. Damit wird zum Teilbericht II übergeleitet.

Teilbericht II: Stefanie Weimer, Klaus Semlinger - Kleinbetriebliche Zuliefererkooperation - an den Grenzen der Selbstorganisation und Möglichkeiten öffentlicher Unterstützung

Dieser Teilbericht beschäftigt sich mit den Problemen beim Aufbau vertikaler und horizontaler betriebsübergreifender Kooperationsbeziehungen, d.h. zwischen kleinbetrieblichen Zulieferern und ihren großbetrieblichen Abnehmern bzw. zwischen selbständigen Kleinbetrieben gleicher Marktstufe. Der Schwerpunkt des Berichts liegt in der Herausarbeitung beispielgebender Hinweise auf Erfolgsvoraussetzungen, bewährte Vorgehensmuster und hilfreiche Fördermaßnahmen. Dabei zeigt sich, daß ein vertikaler Kooperationsansatz zwar viele positive Anknüpfungspunkte für sich hat, gleichzeitig jedoch mit gravierenden Problemen eigener Art verbunden ist, so daß eine Zusammenarbeit auf hori-

zontaler Ebene erfolgversprechender erscheint. Auf dieser Ebene werden die Startprobleme und die Entstehungsgeschichten zweier Kooperationsinitiativen nachgezeichnet, an denen eine Reihe von Entwicklungseingpässen, aber auch Möglichkeiten zur wirksamen Hilfestellung, aufgezeigt werden kann.

Teilbericht III: Hans Gerhard Mendius, unter Mitarbeit von Eckhard Heidling und Stefanie Weimer - Kfz-Gewerbe vor neuen Herausforderungen - Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Qualifizierung der Mitarbeiter und zwischenbetriebliche Kooperation als Lösungsansätze

Dieser Teilbericht zu dem der Automobilindustrie nachgelagerten Bereich des Kfz-Gewerbes verortet das Kfz-Handwerk zunächst knapp im Zusammenhang mit der aktuellen Diskussion um die derzeit ablaufende grundlegende Neustrukturierung der gesamten Automobilfertigung und ihres Umfelds, die auch den Vertriebsbereich nachhaltig betrifft. Einen Überblick über die Entwicklung der wichtigsten Rahmenbedingungen in den letzten Jahren und über absehbare Tendenzen schließt sich an. Nach einer Darstellung der (erheblichen) Implikationen der unterschiedlichen Vertriebsstrategien wichtiger Automobilhersteller für die Kfz-Betriebe werden Möglichkeiten der betriebsübergreifenden Kooperation (auf verschiedenen Ebenen) unter Kfz-Betrieben und zwischen den Herstellern und den Betrieben ihrer Markennetze dargestellt, anhand von Fallbeispielen illustriert und Möglichkeiten der Übertragung diskutiert. Anschließend wird die Entwicklung wichtiger Arbeitsbedingungen in der Branche in den letzten Jahren analysiert und Vorschläge zur Mobilisierung von Verbesserungspotentialen entwickelt. Gezeigt wird weiter, daß - neben der Schaffung angemessener Arbeitsbedingungen - die ständige systematische Weiterentwicklung der Qualifikationen der Beschäftigten und die Schaffung entsprechender Arbeitsmöglichkeiten eine entscheidende Voraussetzung dafür darstellt, daß die Betriebe die an sie gestellten Anforderungen erfüllen können. Andererseits sind entsprechende Angebote aber auch unbedingt erforderlich, um Arbeitskräfte in den Betrieben zu halten und in ausreichendem Umfang qualifizierten Nachwuchs gewinnen zu können. Überlegungen über Anknüpfungspunkte für weiterführende Aktivitäten zur Umsetzung und zum Transfer der Ergebnisse schließen den Berichtsteil ab.