

Stefanie Weimer

**Die Reform der GVO und die Neuordnung des Automobilvertriebs.  
Herausforderungen für Betriebe, Belegschaften und Betriebsräte im Kfz-  
Gewerbe.**

Abschlussbericht

---

**Auf einen Blick...**

Die GVO-Reform und der durch sie ausgelöste bzw. beschleunigte Strukturwandel hatten massive Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Kfz-Gewerbe:

- den Verlust einer großen Zahl von Arbeitsplätzen.
- einen Abbau von Standards bei Entlohnung, Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen und damit die Ingangsetzung einer weiteren negativen Wettbewerbsspirale zwischen den Kfz-Betrieben.

Die Bilanz der GVO-Reform für die Beschäftigten im Kfz-Gewerbe lautet demnach, dass:

- die Beschäftigten einen großen Teil der Folgekosten der durch die GVO-Reform eingeleiteten Deregulierung des Kfz-Marktes getragen haben,
- die Chance einer beteiligungsorientierten Umsetzung der GVO und Bewältigung des Strukturwandels in den Kfz-Betrieben kaum genutzt wurde.

Die künftigen Herausforderungen für die Interessenvertretungspolitik im Kfz-Gewerbe liegen vor allem in:

- der Anpassung der Betriebsratsstrukturen an die neuen Unternehmensstrukturen (Gesamtbetriebsräte, Gemeinschaftsbetriebsräte)
- der Bewältigung des noch nicht abgeschlossenen Personalabbaus,
- der Erschließung neuer Beschäftigtengruppen für die Interessenvertretungsarbeit,
- der Eindämmung der Tariffucht.

# Die Reform der GVO und die Neuordnung des Automobilvertriebs

Herausforderungen für Betriebe, Belegschaften  
und Betriebsräte im Kfz-Gewerbe

Stefanie Weimer

HBS-Projekt Nr. 2003 – 503 – 2

Endbericht

München, Oktober 2007



---

## Inhalt

Vorwort	7
1. Einleitung	9
2. Methodisches Vorgehen und Aufbau der Untersuchung	11
<b>Teil I</b>	
1. Die Reform der GVO	17
1.1 Das selektiv-exklusive System des Automobilvertriebs vor der GVO-Reform	17
1.2 Hintergründe, Ziele und wesentliche Änderungen der Reform der GVO durch die EU	21
2. Die Umsetzung der GVO-Reform	33
2.1 Wirtschaftlicher Hintergrund: eine Branche im Umbruch	33
2.2 Von der Regulierung zur Überregulierung: die neuen Händlerverträge	43
3. Auswirkungen der GVO-Reform auf die Struktur des Kfz-Gewerbes: die GVO als Katalysator des Strukturwandels	51
3.1 Vom markenexklusiven Handel zum Mehrmarkenhandel	51
3.2 Auswirkungen auf die Vertriebsnetze der Hersteller	55
3.3 Der Konzentrationsprozess im Kfz-Gewerbe: von einer mittel-ständisch geprägten zu einer von großen Händlergruppen dominierten Branche?	60
3.3.1 Kfz-Gewerbe im internationalen Vergleich: nachholender Strukturwandel?	62
3.3.2 Auswirkungen des Konzentrationsprozesses auf die Hersteller-Händler-Beziehungen	66
3.4 Die Aushöhlung des markenexklusiven Vertriebs: Pluralisierung von Vertriebswegen	68
3.5 Der Service: steigender Wettbewerb bei sinkendem Marktvolumen	73
3.5.1 Der markengebundene Service	73
3.5.2 Die freien Werkstätten	76
3.6 Strukturwandel im Kfz-Gewerbe: auch neue Anforderungen an die Unternehmen	82

**Teil II**

1.	Auswirkungen der GVO-Reform auf die Beschäftigten im Kfz-Gewerbe	87
1.1	Arbeitsplätze und Beschäftigungsperspektiven	87
1.2	Lohn- und Leistungs politik	93
1.3	Arbeitszeiten	99
1.4	Weiterbildung und Personalentwicklung	101
1.5	Beteiligungsorientierte Bewältigung der Folgen der GVO-Reform – eine verpasste Chance	108
2.	Herausforderungen für die Interessenvertretungspolitik im Kfz-Gewerbe	111
2.1	Chancen und Probleme der Installation betriebsübergreifender Betriebsratsstrukturen im Kfz-Gewerbe	112
2.1.1	Entstehungshintergründe von GBR	113
2.1.2	Die Arbeit der Gesamtbetriebsräte	116
2.1.3	Die Alternative zum GBR: Gründung eines „betriebsübergreifenden Betriebsrats innerhalb eines Unternehmens“ nach §3 BetrVG Abs.1	120
2.1.4	Effekte eines GBR bzw. betriebsübergreifenden Betriebsrats für die Mitbestimmungssituation im Betrieb	124
2.2	Betriebliche Bewältigung des Beschäftigungsabbaus	127
2.3	Erschließung neuer Beschäftigtengruppen für die betriebliche Interessenvertretungsarbeit	137
2.4	Strategien gegen die Tariffucht	139

**Teil III**

1.	Nach der Reform ist vor der Reform – ein Zwischenfazit	145
1.1	Die Ausgangssituation im Kfz-Gewerbe zu Beginn der Reformdiskussion	145
1.2	Die grundsätzlichen Reformalternativen und ihre möglichen Auswirkungen für das Kfz-Gewerbe	149
1.3	Die Position der EU-Kommission und die Studie von London Economics	154
1.4	Rolle und Position der Arbeitnehmervertretungen und der IG Metall in der anstehenden Reformdiskussion	163
2.	Zusammenfassung	166
	Literatur	173
	Anhang	177

### **Verzeichnis der Schaubilder**

Schaubild 1:	Prognose des Servicemarktpotenzials bis 2015	37
Schaubild 2:	Entwicklung der Umsatzstruktur im Servicegeschäft	38
Schaubild 3:	Entwicklung der Umsatzrendite im Kfz-Gewerbe	39
Schaubild 4:	Streubreite der Umsatzrendite im Kfz-Gewerbe	40
Schaubild 5:	Entwicklung Neuwagen- und Handwerksumsatz im Kfz-Gewerbe	41
Schaubild 6:	Zahl der Kfz-Betriebe 1997–2005 (1997 = 100)	42
Schaubild 7:	Beschäftigte* im Kfz-Gewerbe 1997 – 2005 (1997 = 100)	42
Schaubild 8:	Entwicklung der Zahl der Betriebsstätten in den Vertriebsnetzen	55
Schaubild 9:	Entwicklung der Betriebsstätten nach Handel und Service	56
Schaubild 10:	Entwicklung der werkseigenen Niederlassungen (incl. Zweigbetriebe)	58

### **Verzeichnis der Tabellen im Text**

Tabelle 1:	Entwicklung der Struktur der Kfz-Betriebe nach Marktsegmenten	77
Tabelle 2:	Entwicklung der Marktanteile im Wartungs- und Reparaturmarkt	81
Tabelle 3:	Beschäftigte im Kfz-Gewerbe nach Status	88
Tabelle 4:	Entwicklung neu abgeschlossener Ausbildungsverträge im Kfz-Gewerbe	89

### **Verzeichnis der Tabellen im Anhang**

Tabelle A-1:	Betriebsstätten nach Herstellern	179
Tabelle A-2:	Werkseigene Niederlassungen nach Herstellern	180
Tabelle A-3:	Entwicklung von Händler- und Servicebetrieben nach Herstellern	181
Tabelle A-4:	Die 50 größten Autohandelsgruppen auf dem deutschen Markt nach verkauften Neuwagen 2005	182



## Vorwort

Das Kfz-Gewerbe durchläuft gegenwärtig einen grundlegenden Umstrukturierungsprozess. Auslöser sind die am 1. Oktober 2002 durch die EU-Kommission in Kraft gesetzte Reform der Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) für den Vertrieb und Service von Kraftfahrzeugen und die Neuordnung der Vertriebsnetze durch die Hersteller, aber auch veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen der Branche (Überkapazitäten in der Automobilfertigung, Ertragskrise im Neuwagenhandel). Diese Umbruchphase verändert nicht nur das Gesicht einer bis dahin handwerklichen Branche grundlegend, sondern sie geht auch mit massivem Beschäftigungsabbau und tief greifenden Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der weiterhin im Kfz-Gewerbe Beschäftigten einher. Nicht nur die Unternehmen des Kfz-Gewerbes stehen unter großem Veränderungsdruck, auch die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaft sind mit neuen Herausforderungen konfrontiert.

Vor diesem Hintergrund hat die Hans-Böckler-Stiftung das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München 2003 mit der Durchführung der Studie „Die Reform der GVO und die Neuordnung des Automobilvertriebs – Herausforderungen für Betriebe, Belegschaften und Betriebsräte im Kfz-Gewerbe“ beauftragt. Ziel der Studie war es,

- die Auswirkungen der GVO-Reform auf die Situation und Struktur des Kfz-Gewerbes zu analysieren;
- die Folgen des Strukturwandels für Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Kfz-Gewerbe zu untersuchen;
- die Aufgaben und Herausforderungen zu identifizieren, die im Zuge des Strukturwandels auf die Interessenvertretungen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene zukommen, und insbesondere innovativen Lösungsansätzen nachzugehen.

Die Autorin dankt an dieser Stelle allen – Betriebsräten, den Mitarbeitern des Ressorts Handwerk beim IG-Metall-Vorstand, Unternehmern aus dem Kfz-Gewerbe, Branchenexperten –, die durch ihre Gesprächsbereitschaft, ihre sehr offenen Auskünfte oder ihre Unterstützung bei der Herstellung von Betriebszügen wesentlich zum Entstehen der Studie beigetragen haben. Zu danken ist auch den Mitgliedern des Projektbeirats bei der Hans-Böckler Stiftung, die durch engagierte und konstruktive Diskussionen auf den Sitzungen des Beirats den Fortgang des Projekts begleitet haben. Ein Dank für kritische Hinweise und vielfältige Unterstützung geht auch an die Kollegen Hans Gerhard Mendius und Petra Schütt im ISF sowie an die KollegenInnen, in deren Händen die Korrektur und Erstellung des Manuskripts sowie der zahlreichen, im Zuge des Projekts zum Einsatz gekommenen Folien lag.

München, Oktober 2007





## 1. Einleitung

Die Bedeutung der Automobilherstellung für Produktion, Innovation und Beschäftigung am Standort Deutschland ist unbestritten hoch. Allerdings wird oft übersehen, dass die Automobilherstellung nicht nur in ein Netzwerk von – zu meist mittelständischen – Zulieferbetrieben eingebettet ist, sondern auch in ein sehr komplexes Beziehungsnetzwerk zu ihren Vertriebs- und Servicebetrieben. Dieser „nachgelagerte“ Sektor der Automobilfertigung, das dem Handwerk zugehörige Kfz-Gewerbe, ist nicht nur eine beschäftigungspolitisch wichtige Branche mit einer progressiven Technikentwicklung und hoher Innovationsdynamik – mit derzeit ca. 470.000 Beschäftigten repräsentiert sie zugleich eines der wichtigsten Gewerke des Handwerks mit einem überdies hohen Anteil hochqualifizierter Arbeitsplätze –, sie ist darüber hinaus auch ein zunehmend wichtiger werdender Teilbereich des zusammenwachsenden Systems „Automobilwirtschaft“. Hintergründe dafür liegen in Entwicklungen auf den Herstellermärkten: dort führen weltweit aufgebaute Überkapazitäten und Konzentrationsprozesse in der Automobilproduktion zusammen mit konjunktureller Nachfrageschwäche zu einem verschärften Wettbewerbsdruck zwischen den Herstellern und üben erheblichen Druck auf die Neuwagenpreise und Gewinnmargen der Hersteller aus. Auf der Suche nach Einsparpotentialen und zusätzlichen Ertragsquellen gerät zusehends der Vertrieb in den Focus der Hersteller: dort fallen 25% der Kosten eines Neuwagens an, dort „schlummern“ erhebliche Umsatzpotentiale, an denen die Hersteller partizipieren möchten, und dort liegt die entscheidende Schnittstelle zum Kunden. „Der Vertrieb“, so konstatiert eine Marktprognose, „wird in den nächsten Jahren zu einer Kernkompetenz der Automobilunternehmen heranreifen, über den sie einen wachsenden Anteil ihrer Unternehmensgewinne realisieren“.<sup>1</sup>

Das Kfz-Gewerbe durchläuft gegenwärtig einen geradezu rasanten Umstrukturierungsprozess, der das Gesicht einer bis dahin weitgehend handwerklich geprägten Branche grundlegend verändern wird. So vollzieht sich derzeit ein Wandel von einer durch eine Vielzahl mittelständischer, inhabergeführter Betriebe gekennzeichneten zu einer von großen Autohausgruppen dominierten Branche. Erstaunlich ist, dass dieser rasante Strukturwandel in der Öffentlichkeit kaum zur Kenntnis genommen und thematisiert wird, auch wenn seine Folgen – in Form von Betriebsschließungen, dem Aufkommen neuer Handelsformen – für den Verbraucher auch im Alltag kaum zu übersehen sind, und obwohl dem Konsumgut Automobil für einen Großteil der Bevölkerung – was die Höhe

---

1

Mercer Automotive Retailing Survey, DAT Veedol Report, Mercer Management Consulting 2003

der Einkommensanteile, die für seine Anschaffung, Nutzung und Wartung ausgegeben werden – nach wie vor ein besonderer Stellenwert zukommt.

Auslöser und treibende Kraft der Umstrukturierung im Kfz-Gewerbe ist die im Februar 2002 durch die EU erlassene Reform der sog. Gruppenfreistellungsverordnung (GVO), der wettbewerbspolitischen Grundlage für den in der Bundesrepublik seit langem bestehenden exklusiven Vertrieb und Service von Kraftfahrzeugen über vertraglich an die Automobilhersteller gebundene sog. Markenbetriebe des Kfz-Handwerks. Ziel der Reform der GVO durch die EU war es, durch Zulassung von mehr Wettbewerb Preisvorteile für den Verbraucher und eine Angleichung der europäischen Verbraucherpreise zu erzielen. Die weitgehende Liberalisierung des Vertriebs und Service von Kraftfahrzeugen durch die Reform traf jedoch auf eine Branche, die durch überbesetzte Netze, Marktsättigungstendenzen, seit Jahren sinkende Erträge und rückläufige Nachfrage gekennzeichnet war. Die Reform der GVO hat diese bestehenden Branchenprobleme erheblich verschärft und den anstehenden Strukturwandel massiv beschleunigt und geprägt.

Ein wichtiges Anliegen des Projekts war es, den durch die GVO-Reform ausgelösten Umstrukturierungs- und Anpassungsprozesse aus der Perspektive der Beschäftigten zu beleuchten. Denn der laufende Strukturwandel hatte nicht zuletzt gravierende Auswirkungen für die in der Branche beschäftigten Arbeitnehmer: eine große Zahl von Arbeitsplätzen ging im Kfz-Gewerbe verloren und weiterer Beschäftigungsabbau ist zu erwarten. Bisherige Standards bei Arbeitsbedingungen und Einkommen geraten auf breiter Front ins Rutschen. Im Kfz-Gewerbe – einer Handwerksbranche, die bis dahin noch in weiten Teilen unter den Geltungsbereich von Flächentarifverträgen fiel – greift Tariffucht um sich. Insofern ist der Strukturwandel im Kfz-Gewerbe auch ein Beispiel dafür, wie auf EU-Ebene ausgelöste, primär wettbewerbspolitisch motivierte Veränderungen der institutionellen Rahmenbedingungen einzelner Branchen sehr direkt auf die Situation der Betriebe und die Arbeitsbedingungen der dort Beschäftigten durchschlagen und soziale Errungenschaften der Arbeitnehmer gefährden. Die Ergebnisse des Forschungsvorhabens sind denn auch ein Plädoyer dafür, die Folgen europäischer Integrationspolitik und Harmonisierungsbestrebungen für Beschäftigung und Arbeitsstandards der davon in den einzelnen Ländern und Branchen betroffenen Arbeitnehmer stärker als es bisher geschieht in die Diskussion von EU-Reformen einzubeziehen und als gleichwertige Kriterien zu berücksichtigen – ein angesichts der jüngsten Auseinandersetzungen um die sog. Dienstleistungsrichtlinie auch in anderen Branchen aktuelles Thema.

Konfrontiert mit Auswirkungen der GVO-Reform sind vor allem auch die Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe: auf sie kommt zum einen die betriebliche

Bewältigung der negativen beschäftigungspolitischen Folgen des Umbruchs in Kfz-Vertrieb und Service – Personalabbau, Betriebsschließungen und –zusammenlegungen etc. – und seiner Rückwirkungen auf Arbeits- und Sozialstandards zu. Zum anderen stehen sie vor der Aufgabe, die Organisation der Betriebsratsarbeit dem Wandel der Unternehmensstrukturen im Kfz-Gewerbe anzupassen. Wenn durch Unternehmenskonzentration zunehmend Unternehmen mit mehreren Standorten entstehen, läuft eine auf den einzelnen Betriebsstandort bezogene Interessenvertretungspolitik ins Leere. Die Organisation der Interessenvertretung muss den Strukturwandel der Branche nachvollziehen. Dabei geht es um mehr als einen organisatorischen Anpassungsprozess, nämlich um eine Veränderung der Denkweise der bisher an mittelständische Strukturen gewohnten Betriebsräte. Mit dem Strukturwandel im Kfz-Gewerbe wird in einer handwerklichen Branche die breite Umsetzung von Gesamtbetriebsratsgremien, wie sie bisher eher in großindustriellen Branchen üblich waren, möglich. Nicht nur die Betriebsräte im Kfz-Gewerbe sondern auch ihre Gewerkschaft betreten damit Neuland. Das Forschungsprojekt zeigt, dass der massive Strukturwandel einer Branche auch die Strukturen der umgebenden intermediären branchennahen Organisationen unter Anpassungsdruck setzt – dies gilt im übrigen auch für die Verbände der Arbeitgeber im Kfz-Gewerbe.

Kleine Branchen schrumpfen leise. Und diese öffentliche und politische „Nichtwahrnehmung“ bleibt nicht ohne Auswirkungen. So sind aktive politische Interventionen, mit denen die negativen Folgen der sich in verschiedenen Branchen abzeichnenden Strukturbrüche bewältigt werden sollen, bisher meist auf großbetrieblich strukturierte, traditionell auch gewerkschaftlich gut organisierte Branchen wie z.B. die Montan- oder Werftindustrie beschränkt geblieben, obwohl deren beschäftigungspolitische Bedeutung mittlerweile weit geringer ist als die des Kfz-Gewerbes. Auch vor diesem Hintergrund verfolgt dieser Forschungsbericht nicht zuletzt das Ziel, die Aufmerksamkeit auf eine in sich sehr komplexe und dynamische Branche und einen wenig beachteten Teilausschnitt des wirtschaftlichen Strukturwandels zu lenken.

## **2. Methodisches Vorgehen und Aufbau der Untersuchung**

Für die Bearbeitung des Forschungsvorhabens kam eine Mischung aus quantitativen und qualitativen Methoden wie Betriebsfallstudien, Expertengespräche und Gruppendiskussionen zum Einsatz.

Ein Ziel des Projekts war die Analyse und das Monitoring des laufenden Strukturwandels im Kfz-Gewerbe. Empirische Basis dieser Arbeiten ist die Auswertung von Daten und Dokumenten, branchenspezifischer Fachliteratur und Zeit-

schriften sowie Expertengespräche mit Vertretern von Branchenverbänden, Herstellern und mit Unternehmern aus dem Kfz-Gewerbe. Die Ergebnisse dieser Recherchen sind Gegenstand des ersten Teils der Darstellung. Vor dem Hintergrund des bisherigen Regulierungssystems der Branche, der Hersteller-Händler-Beziehungen und der langfristigen wirtschaftlichen Entwicklungstrends der Automobilfertigung werden die Ziele der GVO-Reform beschrieben. Nur so wird deutlich, welcher fundamentaler Paradigmenwechsel mit der Reform angestoßen wurde. Weiterhin werden die direkten und indirekten Auswirkungen der Reform auf die Struktur der Branche (Unternehmensstruktur, Vertriebsnetzstrukturen, Hersteller-Händler-Beziehungen, wirtschaftliche Lage der Unternehmen etc.) beschrieben und es wird versucht, die künftige Entwicklungsrichtung der Branche einzuschätzen. Die Analyse des laufenden Strukturwandels nimmt einen relativ breiten Raum ein. Dies ist zum einen auf den sehr weit reichenden Charakter der Veränderungen zurückzuführen, die derzeit in der Branche zu beobachten sind, zum anderen aber auch auf die Komplexität der Branche Kfz-Gewerbe, die durch unterschiedlichste Marktsegmente, differenzierte Geschäftsfelder und enge wirtschaftliche Verflechtungen nicht nur mit der Herstellerseite, sondern einer Vielzahl anderer, branchenexterner Wirtschaftsbereiche gekennzeichnet ist. Gerade in einer Phase forcierten Strukturwandels erschien es wichtig, eine fundierte Informationsbasis für die Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe und ihre Gewerkschaft zu erarbeiten, auf der künftige Handlungsstrategien aufbauen können.

Um die Auswirkungen der Reform für die Arbeitssituation der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe, aber auch die daraus erwachsenden neuen Handlungsanforderungen an die Interessenvertretungen zu erfassen, wurden zehn Betriebsfallstudien in Kfz-Unternehmen durchgeführt. Bei der Auswahl der Betriebe wurde Wert darauf gelegt, möglichst alle für den deutschen Markt wichtigen Fabrikate, verschiedenen Betriebsgrößen und möglichst unterschiedliche Facetten der durch die Reform ausgelösten betrieblichen Umstrukturierungen (Verlust des Markenstatus, Betriebszusammenlegungen und -schließungen, Wandel zum Nur-Servicebetrieb oder Mehrmarkenbetrieb) einzubeziehen. Einer gezielten Auswahl der Betriebe war jedoch in der momentan sehr schwierigen Situation der Branche Grenzen gesetzt. Die in vielen Betrieben auf Grund laufenden Personalabbaus oder Kostensenkungsinitiativen zum Untersuchungszeitraum laufenden Konflikte haben den Betriebzugang erheblich erschwert. Insofern dominieren unter den einbezogenen Betrieben große Mehrbetriebsunternehmen – mit tendenziell selbstbewussten Geschäftsleitungen und starker Interessenvertretung – die einbezogenen Betriebe hatten alle mehr als 50, zum Teil mehrere hundert Beschäftigte und mit einer Ausnahme mehr als 3 Filialen: das Spektrum

reichte von 4 bis 32 Filialbetrieben. Was das Markenspektrum betrifft, sind jedoch alle großen deutschen Hersteller und Netze vertreten.<sup>2</sup>

Um den Voraussetzungen und Problemen, die mit der Installation neuer, der veränderten Branchenstruktur angepasster Interessenvertretungsstrukturen verbunden sind, nachzugehen, wurden Expertengespräche mit Betriebsräten aus Gesamtbetriebsratsgremien und eine Gruppendiskussion mit Betriebsräten durchgeführt.<sup>3</sup>

Die Ergebnisse der Betriebsfallstudien und Expertengespräche bilden die empirische Basis für den Teil II der Untersuchung. Hier wird dargestellt, wie sich der Wandel der Branchenstrukturen und die unmittelbare „Bugwelle“ der GVO-Reform – die neuen Händlerverträge – in den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in den Kfz-Betrieben niederschlagen und mit welchen Anforderungen die dortigen Betriebsräte in der Folge konfrontiert sind. Darüber hinaus wird in diesem Teil den Potenzialen, aber auch den Schwierigkeiten der Umsetzung interessenpolitischer Antworten auf den Strukturwandel der Branche – Zunahme filialisierter, konzernartiger Unternehmensgruppen, schrumpfende Beschäftigung, Wandel der Tätigkeitsstrukturen im Kfz-Betrieb, Erosion bisheriger tariflicher Normalstandards – nachgegangen. Nicht immer konnten befriedigende Lösungen gefunden werden.

Zu den laufenden Aufgaben des Projekts zählte die begleitende Rückkopplung und der Transfer von Zwischenergebnissen an die Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe und fachlich zuständigen Gremien der Gewerkschaft. Dieser Aufgabe wurde in zahlreichen Vorträgen und Diskussionen im Rahmen von Sitzungen verschiedener Branchen- und Handwerksgruppen nachgegangen. Die Informationen und Problemdarstellungen von Betriebsräten aus den Einzelgesprächen und Diskussionsrunden im Rahmen dieser Veranstaltungen sind als empirisches Material ebenso in die Untersuchung eingeflossen wie illustrierende Statements aus einer im Januar 2006 durchgeführten abschließenden Tagung „Strukturwandel und Zukunft der Beschäftigung im Kfz-Gewerbe“, an der

---

2 Bei den einbezogenen Kfz-Unternehmen handelte es sich um: ein Unternehmen mit 1.100 Beschäftigten und 15 Standorten, ein Unternehmen mit 85 Beschäftigten an 1 Standort, ein Unternehmen mit 400 Beschäftigten an 10 Standorten, ein Unternehmen mit 75 Beschäftigten an 1 Standort, ein Unternehmen mit 800 Beschäftigten an 32 Standorten, ein Unternehmen mit 650 Beschäftigten an 27 Standorten, ein Unternehmen mit 480 Beschäftigten an 14 Standorten, ein Unternehmen mit 300 Beschäftigten an 4 Standorten, ein Unternehmen mit 320 Beschäftigten an 4 Standorten, ein Unternehmen mit 280 Beschäftigten an 3 Standorten.

3 Die einbezogenen Fallbeispiele waren: ein GBR mit 18 Mitgliedern in einem Autohaus mit 800 Beschäftigten an 32 Standorten, ein sechsköpfiger GBR eines Autohauses mit 320 Mitarbeitern an vier Standorten, ein siebenköpfiger Gemeinschaftsbetriebsrat in einem Autohaus mit 280 Mitarbeitern, ein Gemeinschaftsbetriebsrat mit 13 Mitgliedern in einem Autohaus mit ca. 1.000 Beschäftigten an 15 Standorten, ein GBR bestehend aus elf Mitgliedern in einem Autohaus mit 480 Beschäftigten in 14 Betrieben.

Betriebsräte aus dem Kfz-Gewerbe, Vertreter der Handwerksabteilung der IG-Metall, Herstellervertreter und Wissenschaftler teilnahmen und die der Diskussion und Rückmeldung zentraler Ergebnisse der Untersuchung diente.<sup>4</sup> Insofern repräsentieren die empirischen Befunde ein breiteres Spektrum der betrieblichen Realität, als die begrenzte Zahl von Fallstudien vermuten lässt.

Teil III des Berichts greift den Reformfaden des ersten Teils wieder auf: Die Geltung der reformierten GVO ist bis zum Jahre 2010 befristet, d.h. 2010 steht wiederum eine Entscheidung über die Fortführung, Änderung oder gar gänzliche Abschaffung einer branchenspezifischen GVO für das Kfz-Gewerbe an. Der Teil beschreibt in einem Zwischenfazit die Ausgangspositionen der wesentlichen Akteure im anstehenden Reformprozess und skizziert die wichtigsten Reformalternativen mit ihren möglichen Auswirkungen auf die Branche und die Beschäftigungssituation der Arbeitnehmer im Kfz-Gewerbe.

---

<sup>4</sup> Vgl. Hans-Böckler-Stiftung, IG-Metall Bezirksleitung NRW, ISF-München (Hrsg.): Strukturwandel und Zukunft der Beschäftigung im Kfz-Gewerbe, Dokumentation einer Tagung im Januar 2006, unveröffentl. Tagungsdokumentation, München, ISF 2006.

Teil I:

**Reform der GVO  
und Strukturwandel im Kfz-Gewerbe**





## 1. Die Reform der GVO

### 1.1 Das selektiv-exklusive System des Automobilvertriebs vor der GVO-Reform

Der Verkauf fabrikneuer Kraftfahrzeuge und Ersatzteile sowie große Teile der Reparatur und Wartung von Kraftfahrzeugen erfolgten – bis zum Inkrafttreten der heute gültigen Gruppenfreistellungsverordnung (GVO)<sup>5</sup> im Oktober 2002 – europaweit auf der Grundlage eines selektiven und (gebiets-)exklusiven Vertriebssystems. Qualitative Selektion bedeutet, „... dass der Kraftfahrzeuglieferant seine Absatzmittler selektiert, also auswählt. Er setzt dabei Kriterien fest, die ein solcher Händler erfüllen muss, um Händler bzw. zugelassene Werkstatt werden zu können. Der Lieferant bestimmt die Qualitätsanforderungen ausschließlich selbst ... Darüber hinaus bestimmt der Kraftfahrzeuglieferant ... ohne Ausnahme auch die Anzahl seiner Händler und zugelassenen Werkstätten. Dies nennt man die quantitative Selektion.“<sup>6</sup> Exklusiv meint, dass die Händler nur Marken dieses Herstellers vertreiben dürfen, wofür ihnen der Hersteller i.d.R. einen Gebietsschutz gewährte, d.h. dafür sorgte, dass sich kein anderer Händler der gleichen Marke im Markteinzugsgebiet des Händlers niederließ.

Basis der in Europa im Kfz-Vertrieb praktizierten Kombination von selektivem und exklusivem Vertrieb ist eine Gruppenfreistellungsverordnung. Sie nimmt die Betriebe einer Branche von den wettbewerbsrechtlichen Regelungen der EU aus, die eigentlich jegliche Vereinbarungen und Verhaltensweisen untersagen, die geeignet sind, den Wettbewerb innerhalb und zwischen den Ländern des gemeinsamen EU-Marktes zu verhindern oder zu beeinträchtigen.<sup>7</sup> Die Freistellung des Kfz-Gewerbes von diesem Verbot durch eine branchenspezifische GVO<sup>8</sup>, die erstmals 1985 eingeführt<sup>9</sup> wurde, wurde seinerzeit mit dem Charakter des Automobils als eines besonderen Produkts begründet. Kraftfahrzeuge stellten ein für den Verbraucher sehr kostenintensives Gut mit weit reichenden sicherheits- und umweltrelevanten Auswirkungen dar, dessen qualifizierter Ver-

---

5 Die korrekte Bezeichnung lautet „Verordnung (EG) Nr. 1400/2002 der Kommission vom 31.7.2002 über die Anwendung von Artikel 81 Absatz 3 auf Gruppen von vertikalen Vereinbarungen und aufeinander abgestimmten Verhaltensweisen im Kraftfahrzeugsektor“, im Folgenden kurz GVO 1400/2002 oder nur GVO genannt.

6 Creutzig, J. (2003), S. 37.

7 Artikel 81 Abs. 1 des EG-Vertrags.

8 Zuständig für die Erteilung einer GVO bei der EU-Kommission ist die EU-Generaldirektion Wettbewerb. Über eine GVO kann die EU-Kommission autonom im Sinne einer sog. „Kollegialentscheidung“ bestimmen, das EU-Parlament hat dabei lediglich beratende Funktion.

9 Bis dahin wurde der exklusive Vertrieb auf der Basis einer sog. Einzelfreistellung praktiziert, die ein Hersteller bei der EU beantragen musste. Eine solche wurde mit der sog. BMW-Entscheidung 1974 erstmals erteilt. In der Folge stellten immer mehr Hersteller Anträge auf eigene Freistellungsregelungen, so dass die Vielzahl individueller Freistellungsanträge die EU-Kommission letztlich vor ein Kapazitätsproblem stellte. Aus diesem Grunde entschloss man sich 1985 zu einer gruppenweisen Freistellung.

trieb und Service nur durch eine enge Kooperation mit dem Hersteller zu gewährleisten sei, eine Kooperation, die nicht auf eine beliebig große Zahl von Partnern ausgeweitet werden könne.

Die auf der Basis der bis 2002 gültigen GVO praktizierte Kombination von selektivem und exklusivem Vertriebssystem ermöglichte es den Automobilherstellern, den Verkauf von Neuwagen ausschließlich über vertraglich an sie gebundene Händler abzuwickeln und andere von der Belieferung auszuschließen sowie Garantie- und Kulanzarbeiten und den Verkauf von Originalersatzteilen ausschließlich über diese Vertragsbetriebe abzuwickeln. Diese waren auch allein berechtigt, vom Hersteller autorisierte Wartungs- und Reparaturarbeiten durchzuführen.

Dieses Vertriebssystem ist die Basis einer Zweiteilung des Kfz-Gewerbes in einen markengebundenen Sektor und den Bereich der freien Werkstätten. Etwa 50 % aller Kfz-Betriebe sind dem markengebundenen Segment zuzuordnen, 49 % den freien Werkstätten. Herstellereigene Niederlassungen spielen in Deutschland eine untergeordnete Rolle und sind zudem auf einige Fabrikatnetze beschränkt. Fabrikneue Fahrzeuge werden überwiegend über Vertragshändler an den Endkunden abgesetzt.<sup>10</sup> Das fabrikatsgebundene Kfz-Gewerbe vereint auch den größten Teil des Wartungs- und Reparaturgeschäfts auf sich. Die durchschnittliche Betriebsgröße im Kfz-Gewerbe lag 2005 bei 43 Beschäftigten. Dabei unterscheiden sich die markengebundenen Kfz-Betriebe von den freien Werkstätten deutlich durch ihre im Schnitt höhere Beschäftigtenzahl. So liegt die durchschnittliche Betriebsgröße im markengebundenen Kfz-Gewerbe schätzungsweise bei 20-25 Beschäftigten,<sup>11</sup> während der größte Teil der freien Werkstätten im Schnitt nur einen bis vier Mitarbeiter beschäftigt. Herstellereigene Niederlassungen sind dagegen i.d.R. überdurchschnittlich groß, z.T. haben sie mehrere hundert Beschäftigte. Damit liegen Vertrieb und Service von Kfz in Deutschland – zumindest galt dies bis vor der GVO-Reform – weitgehend in der Hand einer noch klein- und mittelbetrieblich strukturierten, dem Handwerk zugehörigen Branche. Mit 2005 ca. 477.000 Beschäftigten, 40.800 Betrieben – darunter 20.600 markengebundene Betriebe – und einem Umsatz von im Jahr 2005 rd. 125 Mrd. Euro handelt es sich zugleich um eine der größten handwerklichen Branchen.

---

10 Der Anteil der Direktverkäufe durch die Hersteller betrug 2002 14 % (vgl. Creutzig, J. (2003), S. 40.

11 35,2 % der fabrikatsgebundenen Betriebe haben bis zu 9 Beschäftigte, 53,2 % zwischen 10 und 49 Beschäftigte und rund 11,6 % 50 und mehr Beschäftigte. Diese Zahlen stammen aus einer Branchenuntersuchung aus dem Jahre 1998. Jüngere Daten über die Betriebsgrößenstruktur im markengebundenen Kfz-Handwerk liegen nicht vor, vgl. Reindl, S. (2004), S. 57. Die durchschnittliche Betriebsgröße dürfte sich in den letzten Jahren in Folge des laufenden Konzentrationsprozesses erhöht haben, nicht aber das Betriebsgrößengefälle zwischen freien und vertragsgebundenen Betrieben und Niederlassungen.

Das selektive Vertriebssystem erlaubt es den Herstellern<sup>12</sup>, ihre formal eigenständigen Vertriebs- und Servicepartner über eine Vielzahl von in Händler- und Werkstattverträgen geregelten, z.T. weit in die unternehmerische Autonomie der Kfz-Betriebe eingreifenden Auflagen weitgehend nach ihren Bedürfnissen zu steuern. Die Vorgaben der Hersteller umfassen z.B. das äußere bauliche Erscheinungsbild der Betriebe, die Ausstattung der Werkstatt, den Einsatz von Hard- und Software, den Einsatz bestimmter Managementsysteme, Kennzahlen zur Personalausstattung, Vorgaben zur Personalqualifikation, Verpflichtungen der Händler zur Teilnahme an vom Hersteller konzipierten Marketingaktionen und zu umfangreichem Datenaustausch mit den Herstellern sowie nicht zuletzt die Verpflichtung zur Anwendung vom Hersteller festgelegter Arbeitswertvorgaben.

Für die Hersteller liegen die Vorteile dieses durch Händlerverträge stark regulierten Systems auf der Hand:

- Durch die Einschaltung von ihnen unabhängiger „Absatzmittler“ im Gegensatz zur ebenfalls möglichen Alternative, den Vertrieb ihrer Produkte in eigener Regie zu übernehmen, sparen die Hersteller die Bindung von Sachkapital im Vertriebssystem und die laufenden Vertriebskosten, die auf dem Produkt Automobil liegen, in Höhe von 11-14 % der unverbindlichen Preisempfehlung für einen PKW.<sup>13</sup>
- Das Absatz- und Lagerhaltungsrisiko wird auf selbstständige Partner im Vertrieb verlagert, die zudem bei Absatzschwankungen als „Absatzpuffer“ zwischen Produktion und Nachfrage fungieren.
- Gleichzeitig haben die Hersteller die weitgehende Kontrolle über Zahl und regionale Verteilung ihrer Handels- und Servicebetriebe. Sie können dort einen einheitlichen Markenauftritt durchsetzen und ihre Investitionen in die Markenprofilierung – der wichtigste strategische Erfolgsfaktor der Hersteller – sind weitgehend geschützt.
- Planung von Produktion und Absatz werden erleichtert, denn das Vorhandensein fester Marktverantwortungsgebiete erleichtert die Jahresabsatzplanung und erhöht die Planungssicherheit in der Fertigung.

---

12 Wenn im Folgenden verkürzend von „den Herstellern“ die Rede ist, so sind damit auch stets die Importeure von Fahrzeugen gemeint, die im deutschen Markt 2004 einen Marktanteil von 36 % an den Neuzulassungen hatten, vgl. VDA (2005), S. 47.

13 Z.B. Kosten für Fahrzeugpräsentation, Personal, Marketing, Vertrieb, Sachkosten und Verwaltung. Auf Seiten der Hersteller fallen noch einmal 8-12 % der unverbindlichen Preisempfehlung an Vertriebskosten an, sodass die Gesamtvertriebskosten eines PKW auf 20-25 % geschätzt werden. Vgl. Creutzig, J. (2003), S. 41.

- Die Hersteller können die Flexibilität, die Kundennähe und die Motivationsressource „freier Unternehmergeist“<sup>14</sup> ihrer formal selbstständigen Betriebe nutzen bei gleichzeitig größtmöglichen Einflussmöglichkeiten auf deren interne Strukturen. Die zahlreichen Vorgaben der Hersteller richten sich dabei nicht zuletzt darauf, die Managementkapazität der Betriebe zu erhöhen und die im nachgelagerten Bereich liegenden Produktivitätsreserven zu mobilisieren – durchaus im eigenen Interesse. Die Betriebe des fabrikatsgebundenen Kfz-Gewerbes wurden auf diesem Wege gleichsam von außen rationalisiert. Im Ergebnis hat man es im Kfz-Gewerbe vielfach mit deutlich anderen, mit den üblichen Handwerksbetrieben nicht mehr vergleichbaren Betrieben zu tun, z.B. was die Durchdringung mit EDV, aber auch die Verbreitung moderner Managementwerkzeuge betrifft.

Für die Betriebe des Kfz-Gewerbes wiederum steht dem Verlust an unternehmerischen Handlungsspielräumen eine Reihe handfester Vorteile gegenüber:

- Das selektive Vertriebssystem bietet Schutz vor Markteintritt neuer Wettbewerber. So gewährten die Hersteller den Kfz-Betrieben durch Definition so genannter Marktverantwortungsgebiete einen gewissen Marktschutz durch das Versprechen, im unmittelbaren Einzugsgebiet eines Händlers keine weiteren Vertriebsstätten zu eröffnen – auch wenn dies Versprechen längst nicht immer eingehalten wurde. Dies bedeutete nicht zuletzt den Schutz der – oft auf Verlangen des Herstellers – getätigten erheblichen Investitionen der Betriebe z.B. in ihr äußeres Erscheinungsbild (Corporate Identity).
- Nicht zu unterschätzen ist der von den Herstellern an die Vertriebs- und Serviceorganisation fließende Know-how-Transfer: durch direkten Zugang zu technischen Daten, Beratung in technischen und betriebswirtschaftlichen Fragen, Support bei technischen Problemen etc.
- Vorteilhaft sind auch die Einbindung der Betriebe in ein leistungsfähiges Liefersystem der Hersteller für Teile und Zubehör, die Teilnahme an vom Hersteller initiierten Marketingaktionen und die Bereitstellung eines hochwertigen herstellereigenen Schulungsangebots für Mitarbeiter in Vertrieb und Service.

Die genannten Vorteile ändern allerdings nichts an dem Sachverhalt, dass die Beziehungen zwischen Herstellern und den Betrieben ihres Vertriebsnetzes gekennzeichnet sind durch eine hohe wirtschaftliche Abhängigkeit<sup>15</sup> und ein

---

14 Im Gegensatz zu der den Niederlassungen oft nachgesagten „Angestelltenmentalität“.

15 Zu dieser wirtschaftlichen Abhängigkeit trägt vor allem die Tatsache bei, dass markengebundene Kfz-Betriebe, um einen Händlervertrag zu erhalten, hohe Investitionen tätigen müssen, die markenspezifisch sind. Bei Wechsel des Fabrikats oder bei Betriebsaufgabe sind diese nicht übertragbar

erhebliches Machtgefälle<sup>16</sup> zwischen Herstellern und Händlern sowie einen grundlegenden und stets virulenten Interessenkonflikt darüber, wer sich welche Anteile aus dem Gesamtmarkt „Aufwendungen für das Automobil“ heraus-schneiden kann. Zentrales Sanktionsinstrument der Hersteller ist der Entzug des Händlervertrags.

Bei aller einseitigen Abhängigkeit und Machtungleichheit waren die Beziehungen zwischen den Markenbetrieben und Herstellern aber auch immer durch Momente gegenseitigen Aufeinander-Angewiesenseins geprägt: Die Betreuung von Kfz ist ein lokales Geschäft, die Kfz-Betriebe haben den direkten Kundenkontakt und entscheiden mit der Qualität ihrer Arbeit maßgeblich über den Markterfolg der Hersteller. Trotz aller Konflikte – wenn die Hersteller etwa wieder einmal versuchten, Bezugskonditionen für die Händler zu verschlechtern, zusätzliche Aufgaben auf das Kfz-Gewerbe abzuwälzen etc. – war die Beziehung zwischen den Betrieben des markengebundenen Kfz-Gewerbes und ihren Herstellern in Deutschland über Jahre durch eine hohe Loyalität der Betriebe des Kfz-Gewerbes gekennzeichnet.

Die bisher dargestellte Ausprägung dieser Form einer regulierten Abhängigkeit ist seit 2002 Historie. Denn die Struktur der Branche und das komplexe, ambivalente und oft konfliktreiche Verhältnis zwischen Herstellern und den Betrieben ihres Fabrikatsnetzes erfährt gegenwärtig in Folge der im Oktober 2002 in Kraft getretenen Reform der GVO durch die EU einen grundlegenden Umbruch mit noch unabsehbaren Folgen für die Struktur der Branche, die Situation der Beschäftigten und die Beziehungen zwischen Herstellern und Händlern.

## **1.2 Hintergründe, Ziele und wesentliche Änderungen der Reform der GVO durch die EU**

Warum kam es 2002 zu einer Reform der branchenspezifischen GVO? Was waren die damit verbundenen Ziele und Erwägungen der EU-Kommission? Wenn im Folgenden auf diese Hintergründe der GVO-Reform etwas näher eingegangen wird, so ist dies mehr als eine Aufarbeitung von „Historie“: Die Geltung der reformierten GVO von 2002 ist bis zum Jahr 2010 befristet, d.h. 2010 steht wiederum eine Entscheidung über Fortführung, Veränderung oder gänzli-

---

und werden entwertet. Zum anderen ist zu beachten, dass viele, gerade kleinere und mittlere Kfz-Betriebe ihre Neuwageneinkäufe über Kredite der Herstellerbanken finanzieren, also bei Herstellern auch noch hoch verschuldet sind.

16 Zur Struktur der Machtbeziehungen zwischen Herstellern und Vertriebssystem und der These, dass angesichts veränderter Rahmenbedingungen der Branche sanktionierende Machtstrategien zunehmend dysfunktional für die Gestaltung der Geschäftsbeziehungen in den Vertriebssystemen werden, vgl. Reindl, S. (2004). Der Autor leitet daraus die Notwendigkeit eines verstärkten Einsatzes sog. „nicht zwingender Machtmittel“ ab.

che Abschaffung der branchenspezifischen GVO im Kfz-Gewerbe an – mit zu erwartenden weit reichenden Folgen für die weitere Entwicklung der Branche und die Situation der dort Beschäftigten. Insofern wird es dann nicht zuletzt für die zuständige Gewerkschaft und die Interessenvertretungen der im Kfz-Gewerbe Beschäftigten darauf ankommen, auf diesen Entscheidungsprozess gestaltend Einfluss zu nehmen. Dabei werden genau jene Argumentationen und Ziele eine Rolle spielen, die schon zur Reform von 2002 geführt haben.

Ähnlich wie mit der GVO 1400/2002 war auch mit der reformierten GVO von 1995 schon die Verpflichtung der EU-Kommission verbunden, durch einen Evaluierungsbericht die Funktionsweise der GVO zu überprüfen und auf dieser Basis über die Fortführung bzw. Änderung der geltenden Gruppenfreistellung 1475/1995 für das Kfz-Gewerbe zu entscheiden. Auf Basis dieses Berichts, der im November 2000 verabschiedet wurde, gelangte die EU-Kommission zu der Einschätzung, dass die bisherige GVO wesentliche mit ihr verbundene Ziele nicht erreicht habe:<sup>17</sup>

- Die alte GVO verhindere die Ausbildung innovativer Vertriebsformen und eines pluralen Handelssystems für Kraftfahrzeuge (Zwangsjackeneffekt);
- trotz großer Preisunterschiede vor Steuern für Kfz zwischen den EU-Mitgliedsstaaten spiele der Parallelhandel noch eine zu geringe Rolle und könne sich nicht auf die Preispolitik der Hersteller und zum Preisvorteil der Kunden auswirken;
- die nach wie vor dominierende Verbindung von Vertrieb und Service sei nicht mehr zeitgemäß;<sup>18</sup>
- Mehrmarkenhandel und Verkauf über das Internet seien schwierig;
- der Zugang zu technischen Informationen der Hersteller sei für unabhängige Werkstätten nach wie vor nicht gesichert;
- der Zugang der Hersteller von Ersatzteilen zum Vertriebs- und Servicenetz und umgekehrt der Bezug von Originalersatzteilen durch die Vertragswerkstätten direkt beim Hersteller von Ersatzteilen seien nach wie vor ungenügend;

---

17 Vgl. im Einzelnen: Europäische Union (Hrsg.) (2002): Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften C67/2 vom 16.3.2002, Anhang 1.

18 Dieser Einschätzung standen schon damals die Ergebnisse einer von der EU-Kommission an die Unternehmensberatung Dr. Lademann & Partner vergebenen Untersuchung entgegen, wonach 80 % der dort befragten Verbraucher es bevorzugen, ihr Fahrzeug auch dort reparieren zu lassen, wo sie es kaufen, vgl. Dr. Lademann & Partner (2001).

- nach wie vor sei die Abhängigkeit der Händler von den Herstellern sehr hoch.<sup>19</sup>

Diese konstatierten Defizite führten letztlich zu der Entscheidung der EU-Kommission, die vorhandene GVO grundlegend zu reformieren. Eine nicht unwesentliche Rolle für diesen Beschluss haben allerdings auch die wiederholten Versuche der Hersteller gespielt, die geltende GVO zu umgehen. Die Verstöße der Automobilhersteller richteten sich vor allem darauf, den EU-weiten Handel von Automobilen zu behindern: durch restriktive Lieferpolitik, Ausgestaltung der Boni, direkte „Anweisungen“ an ihre Händler.<sup>20</sup> Darüber hinaus führte die EU-Kommission zahlreiche Verbraucherbeschwerden an, die ihrer Meinung nach belegten, dass die geltende GVO nicht funktionsfähig sei.

Bereits im Zuge der Reform der GVO 1475/1995 war keineswegs klar, ob es überhaupt wieder zur Neuauflage einer branchenspezifischen GVO kommen würde oder ob in Zukunft für den Vertrieb und Service von Kfz die allgemeine Schirm-GVO gelten würde. Die Schirm-GVO 2790/1999 stellt eine branchenübergreifende Regelung für vertikale Wettbewerbsbeschränkungen dar und war erst 1999 geschaffen worden, um mehr Transparenz und Harmonisierung in die große Zahl unterschiedlichster Freistellungsverordnungen der EU für verschiedene Branchen zu bringen. Die Schirm-GVO ist in ihren Bedingungen für Wettbewerbsbeschränkungen weit weniger restriktiv und bietet entsprechend weniger Händlerschutz. Damals kam die EU-Kommission zu der Einschätzung, dass die Anwendung der Schirm-GVO für den Automobilvertrieb nicht geeignet und die Schaffung einer neuen branchenspezifischen GVO erforderlich sei. Sie führte damals folgende Gründe dafür an:<sup>21</sup>

- Die Schirm-GVO stellt vertikale Vereinbarungen frei, wenn der Marktteilnehmer auf dem relevanten Markt nur einen Marktanteil von weniger als 30 % erreicht.<sup>22</sup> In den Ländern der EU überschreiten die Vertriebs- und Kundendienstnetze verschiedener Hersteller diese Marktanteilsschwelle, sodass die Schirm-GVO einen wesentlichen Teil der Vertriebs- und Service-netze nicht abdecken würde.

---

19 Zu einer detaillierten Auseinandersetzung mit jedem einzelnen dieser Argumente vgl. Creutzig (2003).

20 Zu nennen sind hier die mit jeweils hohen Bußgeldern belegten Urteile gegen VW aus dem Jahre 1998, gegen Opel Nederland 2002, gegen Daimler Chrysler 2001 und gegen Peugeot. Daneben ging die EU gegen die Preisbindungspraxis einiger Hersteller vor sowie gegen Versuche, Händlern Verkäufe von Neuwagen an Leasingfirmen zu untersagen.

21 Vgl. zu den Begründungen: Europäische Kommission (Hrsg.) (2002).

22 Dahinter steht die Annahme, dass bei geringen Marktanteilen einzelner Hersteller die Einschränkungen des sog. Intra-brandwettbewerbs mittels vertikaler Vereinbarungen innerhalb einzelner Marken durch den stärkeren Wettbewerb zwischen den Marken im Sinne eines Vorteils für den Verbraucher kompensiert wird (ausreichender Restwettbewerb).



- Weil im Kfz-Vertrieb und Service unterschiedliche Hersteller, die miteinander im Wettbewerb stehen, EU-weit ähnlich strukturierte Vertriebssysteme praktizieren, die in ihrer kumulativen Wirkung mehr als 50 % des relevanten Marktes erfassen<sup>23</sup> und dort den Wettbewerb und den Zugang zu diesem Markt einschränken, ist eine Schirm-GVO, die ein solches Verhalten für bestimmte Marktteilnehmer freistellt, überflüssig („entfällt der Vorteil der Anwendung der GVO 2790/1999“).
- Hinsichtlich der Möglichkeiten des Mehrmarkenvertriebs fällt die Schirm-GVO noch hinter die Möglichkeiten der alten GVO zurück und steht somit im Widerspruch zur erklärten Absicht der EU-Kommission, den Mehrmarkenvertrieb zu erleichtern.<sup>24</sup>
- Die Schirm-GVO verpflichtet den Hersteller nicht, dem Händler auch Neuwagen mit Spezifikationen zu liefern, die für den Verkauf an ausländische Verbraucher bestimmt sind (Verfügbarkeitsklausel), und würde somit den von der EU gewünschten EU-Binnenmarkt für den Automobilvertrieb einschränken.
- Die Schirm-GVO gewährleistet nicht, dass Serviceanbieter außerhalb der Kundendienstnetze der Hersteller in ausreichendem Umfang Zugang zu technischen Informationen erhalten – eine angesichts steigender Komplexität der Fahrzeuge immer wichtigere Marktzugangsvoraussetzung – und behindere damit den Wettbewerb im Kundendienst.
- Ebenso stelle die Schirm-GVO nicht das Recht von Ersatzteilherstellern zur direkten Belieferung von Händlern sicher.

Im Januar 2002 legte die Generaldirektion Wettbewerb einen ersten Vor-Entwurf zur GVO-Reform vor. Auf die Genese ihrer endgültigen Fassung, die verschiedenen Entwürfe, den Verlauf des von der Kommission angestoßenen ausführlichen Konsultationsprozesses, die Stellungnahmen der verschiedenen EU-Ausschüsse und des Europäischen Parlaments und die im Zuge dieser Anhörungen eingearbeiteten Änderungen soll hier nicht näher eingegangen werden.<sup>25</sup>

---

23 Da fast alle Marken von Neuwagen in der EU derzeit durch ähnliche Netze verkauft werden, umfasst die kumulative Wirkung tatsächlich fast 100 %.

24 Nach der Schirm-GVO darf der Hersteller den Händler verpflichten, nicht mehr als 20 % an Produkten anderer Hersteller zu verkaufen, allerdings darf dieses Verbot nur fünf Jahre gelten und muss dann neu verhandelt werden. Wenn der Händler Räumlichkeiten des Herstellers nutzt, ist die Freistellung zeitlich nicht befristet. Unter der alten GVO 1475/1995 galt eine unbefristete Genehmigung des Mehrmarkenhandels unter den Bedingungen getrennter Geschäftsführung und Räumlichkeiten und eines rechtlich eigenständigen Unternehmens.

25 Vgl. dazu Creutzig, J. (2003), S. 58 ff.

Wesentliche Bestimmungen der dann letztlich in Kraft getretenen GVO 1400/2002 betreffen zum einen Wahl und Struktur der Vertriebssysteme:

- Eine Kombination von selektivem und exklusivem Vertrieb innerhalb des Vertriebssystems eines Herstellers ist nicht mehr möglich, sondern der Hersteller muss sich für ein exklusives oder selektives System entscheiden. Ausschlaggebend für die Wahl des Vertriebssystems sind sog. Marktanteilschwellen, für deren Berechnung die EU-Kommission ein Verfahren festgelegt hat. Ein exklusives Vertriebssystem ist nur dann freigestellt, wenn der Marktanteil des Herstellers im betreffenden EU-Land unter 30 % liegt, ein selektives Vertriebssystem mit qualitativen und quantitativen Selektionskriterien<sup>26</sup> ist freigestellt, wenn der Marktanteil des Herstellers 40 % nicht überschreitet – eine Bedingung, die derzeit für alle Hersteller und Importeure in jedem EU-Land zutrifft. In einem rein selektiven Vertriebssystem ist die Zuweisung von Verkaufsgebieten durch den Hersteller und damit ein Gebietschutz für den Händler nicht mehr möglich. Verkaufsgebiet jedes Händlers ist die gesamte EU. Da im Kundendienst derzeit die Werkstattnetze aller Fabrikate die 30-%-Marktanteilsschwelle überschreiten, ist im Kundendienst sowie im Ersatzteilvertrieb nur ein selektives System möglich.
- Eine Trennung von Vertrieb und Service ist möglich. Konnte nach der alten GVO der Hersteller verlangen, dass der Händler auch eine Werkstatt betreibt, kann der Händler nun frei entscheiden, ob er nur Handel betreiben oder auch Kundendienstleistungen anbieten will. Allerdings kann der Hersteller die Sicherstellung eines ausreichenden Kundenservices durch Beauftragung einer autorisierten Werkstatt (sub-contracting) verlangen.

Hersteller müssen sich entscheiden, ob sie ein selektives oder exklusives Vertriebssystem wählen. Da mit einem exklusiven Vertriebssystem aber auch das Recht des Vertragshändlers zur Belieferung nicht fabrikatsgebundener Wiederverkäufer verbunden ist, womit die Hersteller jede Kontrolle über ihre Vertriebskanäle verlieren würden, entschieden sich die Hersteller fast ausnahmslos für ein selektives Vertriebssystem. Für den Fahrzeugvertrieb in einem selektiven Vertriebssystem gelten folgende neue Bestimmungen:

- Mehrmarkenhandel ist unter erleichterten Umständen möglich. War der Verkauf mehrerer Marken bisher nur mit Zustimmung des Herstellers oder unter hohen Auflagen (getrennte Verkaufsräume, getrennte Geschäftsführung und Rechtspersönlichkeit) möglich, darf der Händler künftig auch ohne Zustimmung des Herstellers im gleichen Verkaufsraum, wenn auch auf separierten

---

26 Solche quantitativen Selektionskriterien können z.B. Mindestabnahmemengen oder Mindestumsatzvorgaben sein.

Flächen, verschiedene Marken verkaufen. Die Entscheidung, markenspezifisches Verkaufspersonal einzusetzen, liegt beim Händler; wenn der Hersteller dies verlangt, muss er die dafür anfallenden Kosten tragen.

- Der Händler darf von seinem Standort aus Fahrzeuge EU-weit anbieten und ab dem 1.10.2005 EU-weit ohne Zustimmung des Herstellers beliebig viele Standorte (Auslieferungslager, Verkaufsstellen) errichten; der Hersteller kann für diesen Standort gesonderte qualitative Standards festlegen (Niederlassungsfreiheit).<sup>27</sup>

Auch für Reparatur und Service brachte die neue GVO weitreichende Änderungen:

- Der Hersteller darf die Zahl seiner Werkstätten nicht mehr beschränken. Jede Werkstatt, die die vom Hersteller gesetzten qualitativen Standards erfüllt, muss autorisiert werden (Kontrahierungszwang).
- Eine autorisierte Werkstatt darf ohne Zustimmung des Herstellers auch Fahrzeuge anderer Marken reparieren bzw. sich als Werkstatt für eine zusätzliche Marke autorisieren lassen (Mehrmarkenservice).
- Hersteller müssen technische Daten und Software, Spezialwerkzeuge und Schulungsmaßnahmen allen Informationsberechtigten, darunter auch unabhängigen Werkstätten zugänglich machen, und zwar zu den gleichen Bedingungen wie für ihre Vertragswerkstätten.
- Ersatzteile, die in gleicher Qualität in die Erstausrüstung geliefert werden, gelten als Originalersatzteile<sup>28</sup> und können von Vertragswerkstätten in Zukunft direkt beim Ersatzteilhersteller oder über den freien Teilehandel bezogen und von diesen an unabhängige Werkstätten weitergeliefert werden.<sup>29</sup> Allerdings kann der Hersteller vom Händler verlangen, 30 % seiner Vertragswaren beim Lieferanten zu beziehen.

---

27 Die sog. Niederlassungsfreiheit war einer der strittigsten Punkte in den Diskussionen um die Reform der GVO. Ergebnis der Verhandlungen, insbesondere der Stellungnahme des EU-Parlaments, war, dass die Niederlassungsklausel erst zwei Jahre später als die übrige GVO, nämlich am 1.10.2005, eingeführt wurde – und dann automatisch, d.h. nicht nach abermaliger Überprüfung. Auch die Niederlassungsfreiheit dient dem Ziel, den EU-weiten Neuwagenhandel zu stärken, indem sie es Händlern aus Ländern mit niedrigem Preisniveau erleichtern sollte, in EU-Ländern mit hohem Preisniveau Verkaufsstandorte zu errichten und so das EU-weite Preisgefälle bei Neuwagen zu nutzen.

28 Vor der GVO-Reform galten als Originalersatzteile nur Teile, die mit dem Markenlogo des Herstellers versehen waren und direkt von ihm vertrieben wurden. Verbunden mit der Verpflichtung der Fabrikatswerkstätten, für bestimmte Reparaturen ausschließlich solche Originalteile zu verwenden, bedeutete dies praktisch ein Liefermonopol des Herstellers auf Originalersatzteile.

29 Damit sind Klauseln, die verhindern sollen, dass Werkstätten Originalersatzteile aus anderen Quellen als vom Hersteller beziehen, oder die das Recht von Vertragswerkstätten beschränken, bei der Reparatur qualitativ gleichwertige Ersatzteile zu verwenden, nicht mehr zulässig. Für Teile, die für Garantiarbeiten, Sachmängelhaftung und im Zuge von Rückrufaktionen benötigt werden, kann der Hersteller allerdings nach wie vor den Bezug beim Hersteller vorschreiben.

Darüber hinaus brachte die reformierte GVO weitere Klarstellungen und Bestimmungen, die teils nicht in Artikeln der Verordnung, sondern in den sog. Erwägungsgründen, den Erläuterungen zur reformierten GVO, festgehalten sind und die in ihren Effekten ebenfalls von erheblicher Auswirkung für den Strukturwandel der Branche gewesen sind:

- Mit dem Ziel, den EU-weiten Kauf von Neuwagen und damit die Nutzung von Preisdifferenzen für den Verbraucher zu erleichtern, hebt die GVO einige Beschränkungen für Vermittler, die im Auftrag eines Kunden handeln, auf: So brauchen diese nur noch eine Vollmacht vorzulegen, aus der hervorgeht, dass sie im Auftrag eines Kunden handeln (sog. EU-Vermittler).<sup>30</sup> Darüber hinaus sind frühere Beschränkungen seitens der Hersteller, dass ein autorisierter Händler nicht mehr als 10 % seines Verkaufs über Vermittler tätigen durfte, aufgehoben, d.h. ein Händler kann ohne Begrenzung mit EU-Fahrzeugvermittlern zusammenarbeiten (Erwägungsgrund 14). Auch Supermärkte oder Internethändler können theoretisch als EU-Vermittler für Neufahrzeuge tätig werden.<sup>31</sup> Auch die sog. Verfügbarkeitsklausel, die die Hersteller verpflichtet, ihren Händlern auch Fahrzeuge mit Spezifikationen (z.B. Rechtslenkerfahrzeuge) zu liefern, die in anderen Ländern vermarktet werden, dient dem Ziel, den EU-Binnenmarkt für Fahrzeuge zu stärken.
- Die GVO erlaubt es einem Vertragshändler bzw. einer autorisierten Werkstatt, ihr Unternehmen samt Vertrag mit allen Rechten und Pflichten an einen autorisierten Händler/Werkstatt des gleichen Fabrikatsnetzes seiner Wahl zu verkaufen, ohne wie bisher eine separate Zustimmung des Herstellers einzuholen. Das Gleiche gilt für den Verkauf von Beteiligungen.<sup>32</sup> Diese Bestimmung soll expansionswilligen Händlern oder Werkstätten zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten eröffnen, u.a. die Freiheit, innerhalb und außerhalb ihrer Region durch Aufkauf von Betrieben ihres Fabrikatsnetzes zu wachsen.
- In den Begriffsbestimmungen zur GVO stellt die EU klar, dass Leasinggesellschaften den Status von Endverbrauchern haben, d.h. ein Händler darf Neuwagen an Leasinggesellschaften verkaufen, sofern der Leasingvertrag den Verkauf des Fahrzeugs vor Ablauf der Leasingfrist ausschließt.<sup>33</sup> Damit

---

30 Durch die Stärkung der Position des Kundenvermittlers sollte dem Verbraucher die Ausnutzung des EU-Preisgefälles erleichtert werden, denn für den einzelnen Verbraucher ist es schwer, ein Fahrzeug im Ausland zu kaufen, weshalb er im grenzüberschreitenden Handel mit Fahrzeugen auf Vermittler, die im Auftrag eines Kunden Fahrzeuge im Ausland kaufen, angewiesen ist.

31 Und als solche „Sonderbeziehungen“, also Kooperationen mit Kfz-Händlern in der gesamten EU eingehen.

32 Artikel 3, Abs. 3 GVO 1400/2002, vgl. zu den Implikationen Creutzig (2003), S. 291 f. Diese Regelung war nicht Gegenstand des ursprünglichen Entwurfs der EU-Kommission, sondern wurde erst im Zuge des Konsultationsprozesses eingefügt.

33 Andernfalls würde ein zusätzlicher Vertriebskanal für Neuwagen eröffnet.

sollten herstellerunabhängige Leasinggesellschaften gestärkt werden.<sup>34</sup> Ebenso wird das Recht des Händlers klargestellt, selbst Leasingdienstleistungen für Fahrzeuge anzubieten.

- Kein Händler darf am Verkauf über das Internet oder über Internetseiten Dritter, die Kundennachfragen an den Händler weiterleiten, gehindert werden. Auf diese Weise sollen Verbraucher von einer Reduktion der Vertriebskosten durch Internethandel profitieren können (Erwägungsgrund 15).

Die mit der GVO-Reform durch die EU verfolgten Zielsetzungen<sup>35</sup> bestanden im Wesentlichen darin,

- Preisvorteile für den Verbraucher zu erzielen, z.B. durch die Erleichterung des Zugangs neuer Wettbewerber in die autorisierten Servicenetze sowie durch bessere Wettbewerbsbedingungen für freie Werkstätten, die im Allgemeinen preisgünstiger sind. Die Tatsache, dass nach wie vor 80 % der Reparatur- und Wartungsarbeiten während der Garantiezeit in den Vertragswerkstätten der Hersteller durchgeführt werden, wertete die EU als Indikator dafür, dass in diesem Bereich kein ausreichender Wettbewerb bestehe, was angesichts der Tatsache, dass 40 % der während der Lebensdauer eines Fahrzeugs anfallenden Kosten auf Wartung und Reparatur entfielen, nicht hinnehmbar sei;
- den gemeinsamen EU-Binnenmarkt durch Erleichterung des grenzübergreifenden Vertriebs von Neufahrzeugen zu realisieren. Auch hier erwartete die EU, dass die Ausweitung des Parallelhandels zu einer Reduktion der Preisdifferenzen zwischen den EU-Ländern auf niedrigerem Niveau und somit zu Preisvorteilen für die Verbraucher führen werde, da die Liberalisierung die Hersteller veranlassen werde, ihre Preisstrategien anzupassen;
- mehr Flexibilität für Innovationen im Vertrieb und Service durch erweiterte Handlungs- und Geschäftsmöglichkeiten für die Händler (Mehrmarkenhandel und -service, Trennung von Vertrieb und Service, Wegfall der Standortklausel) zu schaffen, die sich ebenfalls über Preisreduktionen und bessere Preistransparenz positiv für den Endkunden auswirken sollten.

Die Bestimmungen zeigen, dass die durch die Reform der GVO veränderten Rahmenbedingungen einem Paradigmenwechsel im Kfz-Vertrieb und -Service gleichkommen. Vor allem für die Hersteller birgt die neue GVO eine erhebliche Verschlechterung ihrer Position:

---

34 Vgl. dazu Creutzig (2003), S. 93.

35 Vgl. zu den Zielen der EU-Kommission zusammenfassend die Presseerklärung der EU Nr. IP/02/1073 zur Verabschiedung der GVO 1400/2002 vom 17.7.2002.

- Die Hersteller verlieren die direkte quantitative Kontrolle über Struktur und Dichte ihres Servicenetzes und – ab 2005 – auch ihres Vertriebsnetzes. Uningeschränkte Kontrolle haben sie in Zukunft nur noch über Zahl und Standort der Hauptniederlassungen ihrer Händler. Auf deren regionale Expansion, Größenstruktur und Eigentumsverhältnisse haben sie zunehmend keinen Einfluss mehr.
- Die Hersteller verlieren einen Teil des sehr lukrativen Originalersatzteilegeschäfts: Zwar steuert das Teilegeschäft bisher nur durchschnittlich 10 % zum Gesamtumsatz der Hersteller bei, der Ertragsbeitrag liegt aber bei durchschnittlich 15 %.<sup>36</sup> Der Gesamtmarkt für Ersatz- und Verschleißteile hat ein Volumen von 10 Mrd. Euro, zuzüglich des Markts für Zubehör, Reifen und Autochemie von 15,9 Mrd. Euro. pro Jahr.<sup>37</sup> Die Hersteller konnten bisher Originalersatzteile exklusiv über ihre Händler vermarkten, mit überdurchschnittlich hohen Margen.
- „Fremden“ (freien Werkstätten, Fremdfabrikaten) wird der Zugang in die Servicenetze der Hersteller erleichtert.
- Durch die zentrale Bedeutung, die qualitativen Standards in Zukunft für die Netzsteuerung zukommt, und durch die zu erwartende hohe Zahl von Werkstätten, die sich autorisieren lassen wollen, steigt der Aufwand der Hersteller für Zertifizierung und laufende Kontrolle der Qualitätsstandards.<sup>38</sup>
- Das Erscheinungsbild einer Marke wird maßgeblich vom Handel mitbestimmt. Durch Mehrmarkenhandel werden Investitionen in das Markenimage (z.B. durch das äußere Erscheinungsbild des Handelsnetzes), die sog. Markenprofilierung gegenüber Konkurrenzmarken, tendenziell entwertet. Gerade für Premiummarken besteht die Gefahr, dass sie an Markenexklusivität verlieren und in den Sog von Nischen- und Volumenmarken geraten. Damit steigt der Aufwand der Hersteller für Markenprofilierung, die nun verstärkt unabhängig vom Handel über andere Werbemaßnahmen erfolgen muss.
- Der Wegfall von Marktverantwortungsgebieten mit entsprechenden Jahreszielvereinbarungen für die Händler und die Erweiterung des Verkaufsgebiets der Händler auf die gesamte EU erschweren bei den Herstellern Planbarkeit

---

36 Vgl. autohaus-spezial „Freier Teilemarkt“ vom 16.08.2004, S. 7.

37 Vgl. Diez, W.; Reindl, S. (2004a), S. 21.

38 Diese steigenden Transaktionskosten würden, so die Kritiker des GVO-Entwurfs, die Vertriebskosten erhöhen und dann über steigende Neuwagen- und Servicepreise an den Verbraucher weitergegeben, sodass die Intention der EU, Preisvorteile für den Kunden zu erreichen, wieder konterkariert würde. Tatsächlich wurden diese Kosten zunächst an die Werkstätten und Händler weitergegeben, die für Zertifizierungen zahlen müssen und die angesichts der Wettbewerbssituation auf dem Kfz-Markt nicht in der Lage sind, diese Kostensteigerungen an den Kunden zu überwälzen.

von Produktion und Absatz mit entsprechend steigenden Flexibilitätsanforderungen in der Fertigung.

Den Betrieben des markengebundenen und auch freien Kfz-Gewerbes bietet die reformierte GVO dagegen einen Zuwachs an unternehmerischen Handlungsspielräumen und ist somit durchaus geeignet, die Abhängigkeit der Händler von ihren Herstellern zu lockern – eine Konsequenz, die durchaus auch von der EU angestrebt wurde. Allerdings entfällt im selektiven Vertriebssystem auch der Gebietsschutz für die Händler. In Zukunft kann jeder autorisierte Händler des gleichen Fabrikats aus der gesamten EU in früher „geschützten“ Marktverantwortungsgebieten eine Niederlassung oder Verkaufsstelle eröffnen, d.h. die neuen Freiheiten werden mit erhöhtem Wettbewerbsdruck für die etablierten Betriebe erkaufte.

Die Reform der GVO war bis zuletzt heftig umstritten. Der Europäische Automobilherstellerverband ACEA, der Verband der Deutschen Automobilindustrie VDA, der Verband der Internationalen Kraftfahrzeughersteller VDIK lehnten den Entwurf der EU-Kommission ebenso ab wie der Verband des Europäischen Kraftfahrzeuggewerbes CECRA und der Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe ZDK. Auch in der zuständigen Gewerkschaft IG Metall wurde das Thema GVO frühzeitig kritisch aufgegriffen. Im Vorfeld der Beschlussfassung der EU kam es – ein bisher einmaliger Vorgang – zu einer gemeinsamen Stellungnahme von VDA, VDIK, ZDK und IG Metall gegen den Reformentwurf der EU.<sup>39</sup>

Hauptbefürchtung der Gegner war, dass die Zulassung zusätzlicher Wettbewerber auf einem tendenziell bereits überbesetzten Markt zu einem ruinösen Verdrängungswettbewerb führe, dem insbesondere kleinere und mittlere Händler zum Opfer fallen würden. Dies werde den Konzentrationsprozess in der Branche weiter fördern. Die neuen Freiheiten der reformierten GVO wie Mehrmarkenhandel und Niederlassungsfreiheit könnten nur eine Minderheit finanzstarker Händler nutzen.<sup>40</sup> Der Fall der Standortklausel werde zudem ausländische Megahändler veranlassen, in Deutschland – als einem Hochpreisland für Neuwagen – zusätzliche Verkaufsstützpunkte zu gründen, was den Verdrängungsprozess zusätzlich anheizen werde.<sup>41</sup> Der Entwurf der GVO führe insgesamt „zur Zerstörung der

---

39 Vgl. IG Metall: Gemeinsame Stellungnahme von IG Metall, VDA und ZDK zum Entwurf einer neuen Kfz-GVO.

40 Dies waren nach damaliger Einschätzung des CECRA höchstens 20 % der 108.000 Vertragshändler in der EU, vgl. ZDK (2002), S. 3. Auch die Verbreitung des Mehrmarkenhandels und die Zahl der Werkstätten, die sich autorisieren lassen würden, wurden damals von Seiten des Verbands – fälschlicherweise, wie sich heute zeigt – eher skeptisch beurteilt: „Im Übrigen wird aller Voraussicht nach wegen der erwähnten praktischen und finanziellen Gründe auch unter der neuen GVO die Aufnahme weiterer Marken oder deren Auswechseln die Ausnahme und der Einmarkenhändler die Regel bleiben ...“, Creutzig (2003), S. 115.

41 Zu den Einwänden des Branchenverbands ZDK gegen die Reform vgl. ZDK (2002).

Existenzen Tausender kleiner und mittlerer Unternehmen der Automobilbranche und Tausender ihrer Mitarbeiter“ und zur „... Zerschlagung einer ... bewährten mittelständischen Händlerstruktur“. <sup>42</sup> 100.000 Arbeitsplätze seien gefährdet. Gleichzeitig mit dem Verlust einer großen Zahl von kleinen und mittleren Unternehmen mit traditionell hoher Ausbildungsleistung würden auch qualifizierte Ausbildungsplätze vernichtet, insgesamt sei das bisher hohe Niveau von Aus- und Weiterbildungsaktivitäten in der Branche nicht zu halten, da die Nachhaltigkeit der Investitionen in die Qualifizierung der Beschäftigten unter den Bedingungen eines scharfen Verdrängungswettbewerbs nicht mehr gesichert sei. Die IG Metall äußerte bereits damals die Befürchtung, dass der zu erwartende Verdrängungswettbewerb zu Lohndumping und einer Senkung der Arbeitsstandards führen werde.

Nicht nur für die Betriebe und Beschäftigten, auch für den Verbraucher bringe die GVO eher Nachteile: Die von der EU-Kommission erwartete Senkung der Verbraucherpreise für Neuwagen wurde von den meisten Branchenexperten als unrealistisch angesehen. EU-weite Preisdifferenzen, so das Argument, seien nicht Folge des selektiven Vertriebssystems, sondern unterschiedlicher Verbrauchssteuern in den EU-Ländern. Angesichts ohnehin unzureichender Umsatzrenditen auf Grund des bereits bestehenden scharfen Wettbewerbs im Neuwagenhandel seien kaum noch Spielräume für Preissenkungen vorhanden. <sup>43</sup> Längerfristig werde der durch den Verdrängungswettbewerb ausgelöste Konzentrationsprozess und die Erhöhung der Vertriebskosten eher zu steigenden Verbraucherpreisen und zudem zu einer Ausdünnung der Vertriebs- und Servicestandorte insbesondere im ländlichen Raum und damit zu weiteren Nachteilen für den Verbraucher führen.

Zugespißt lautete der Vorwurf an die EU, das alles dominierende wettbewerbspolitische Ziel, Vorteile für die EU-Verbraucher zu erzielen und einen funktionierenden Binnenmarkt durchzusetzen, werde mit dem Verlust von Arbeitsplätzen bezahlt. Die EU-Kommission räumte zwar ein, dass es durchaus zu negativen Beschäftigungseffekten und zu einem Konzentrationsprozess kommen könne – wobei sie die in der Auseinandersetzung kursierende Zahl von 100.000 gefährdeten Arbeitsplätzen stets anzweifelte –, verwies aber darauf, dass der Konzentrationsprozess und Beschäftigungsabbau in der Branche ohnehin bereits eingesetzt habe, dieser also nichts mit der Reform der GVO zu tun habe, son-

---

42 Vgl. IG Metall: Gemeinsame Stellungnahme, s.o.

43 Die Erwartung der EU, dass die Zunahme des EU-weiten Quereinkaufs die Hersteller veranlassen könne, ihre Preisstrategien zwischen den Ländern – auf niedrigerem Niveau – anzugleichen, ging nicht zuletzt deshalb fehl, weil die Hersteller durchaus selbst ein Interesse daran haben, Preisdifferenzen aufrechtzuerhalten und über dieses Ventil Überkapazitäten in den Markt zu drücken, zumal es den Herstellern letztlich egal ist, wo ihre Fahrzeuge verkauft werden.



dem Folge der Herstellerstrategien zur Ausdünnung ihrer Netze sei. Im Gegenteil: Mit der Einführung des Kontrahierungszwangs für autorisierte Werkstätten biete die GVO-Reform gerade solchen Händlern eine neue wirtschaftliche Existenzmöglichkeit, die im Zuge der Herstellerkündigungen ihren Händlervertrag verloren hätten, und trage damit zum Erhalt von Arbeitsplätzen bei.

Die Kernforderungen der damaligen Gegner der GVO-Reform, insbesondere die nach Aufrechterhaltung der Niederlassungsklausel und nach Wiedereinführung der Möglichkeit zur quantitativen Selektion, konnten nicht durchgesetzt werden. Die Forderungen der Verbände des Kfz-Gewerbes, als Ausgleich für den Wegfall des Gebietsschutzes, der den Händlern bisher eine gewisse Sicherheit für die von ihnen getätigten markenspezifischen Investitionen bot, einen zusätzlichen vertraglichen Investitionsschutz für vom Hersteller veranlasste Investitionen kartellrechtlich zu verankern, die Kündigungsschutzbedingungen für Händler zu verbessern und ein Verbot des Direktvertriebs in die GVO zu integrieren,<sup>44</sup> wurden von der EU mit dem Hinweis zurückgewiesen, derartige Vereinbarungen müssten Gegenstand zivilrechtlicher Regelungen zwischen den Herstellern und den nationalen Händlerverbänden sein.<sup>45</sup>

Am 17.7.2002 wurde die endgültige Fassung der GVO-Reform durch die EU-Kommission verabschiedet und am 1. Oktober 2002 in Kraft gesetzt. Zur Anpassung ihrer Vertriebsnetze an die neuen Rahmenbedingungen wurde den Marktteilnehmern eine Übergangsfrist bis zum 1. Oktober 2003 eingeräumt. Die Standortklausel wurde erst mit einer Übergangsfrist von drei Jahren zum 1. Oktober 2005 in Kraft gesetzt.<sup>46</sup>

---

44 CECRA verweist bei diesen Forderungen stets auf das Beispiel der USA, wo Kraftfahrzeuge nach wie vor in einem selektiven und gebietsexklusiven Vertriebssystem gehandelt werden, aber auf der Ebene fast aller Bundesstaaten – mit Hinweis auf das strukturelle Machtungleichgewicht zwischen Herstellern und Händlern – zivilrechtliche Regelungen zum Schutz der Vertragshändler geschaffen wurden, die ein Verbot des Direktvertriebs, einen erweiterten Kündigungsschutz sowie weit reichende Entschädigungsrechte der Händler bei Beendigung des Vertrags beinhalten. Vgl. dazu Creutzig (2003), S. 42 f. Auch in Österreich wurde inzwischen der Anspruch von Kfz-Betrieben auf Ersatz für vom Hersteller veranlasste, aber noch nicht amortisierte Investitionen im Falle einer Vertragskündigung per Gesetz verankert.

45 Der Kündigungsschutz, der in der neuen GVO zwei Jahre beträgt und damit unterhalb der Amortisationszeiträume der meisten Händlerinvestitionen liegt, konnte insofern verbessert werden, als Hersteller künftig die Kündigung eines Händlervertrags schriftlich mit objektiven und transparenten Gründen begründen müssen. Zudem wurde die Möglichkeit, in Streitfällen ein Schiedsverfahren anzurufen, nun auf alle Streitigkeiten aus dem Händlervertrag ausgeweitet.

46 Zusätzlich zum Text der Verordnung hat die EU-Kommission im Herbst 2002 noch einen Leitfaden zur GVO herausgegeben, in dem in Form von Antworten auf sog. häufig gestellte Fragen erläutert wird, wie die Kommission einzelne Bestimmungen und Begriffe der GVO verstanden wissen will. Der Leitfaden hat somit den Charakter von Gesetzesmaterialien: Er ist zwar rechtlich nicht verbindlich, spielt aber bei der Auslegung der GVO im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten eine bedeutende Rolle.

## 2. Die Umsetzung der GVO-Reform

### 2.1 Wirtschaftlicher Hintergrund: eine Branche im Umbruch

Die Befürchtungen der Gegner der GVO sind ebenso wie die letztendlich eingetretenen Auswirkungen der Verordnung vor dem Hintergrund der ökonomischen Rahmenbedingungen zu sehen, denen sich die Automobilfertigung und in ihrem Gefolge das nachgelagerte Kfz-Gewerbe seit einigen Jahren gegenübersehen. Denn die GVO-Reform trat zu einem Zeitpunkt in Kraft, zu dem das Kfz-Gewerbe in Deutschland mit einem weitreichenden Strukturwandel konfrontiert war.

Eine wichtige Ursache dieses Strukturwandels ist auf der Ebene der Herstellermärkte zu suchen: Dort führen Konzentrations- und Fusionsprozesse innerhalb der globalisierten Automobilindustrie und in den letzten Jahren weltweit aufgebaute Überkapazitäten zusammen mit stagnierender Nachfrage auf den wichtigsten Absatzmärkten in Europa<sup>47</sup> zu einem verschärften Innovations- und Preiswettbewerb und üben erheblichem Druck auf die Gewinnmargen der Hersteller aus.

Auf eine sich immer rascher wandelnde Nachfrage reagieren die Hersteller mit immer kürzeren Modellzyklen und einer Erweiterung der Modellvielfalt.<sup>48</sup> Insbesondere das bisher dominierende Segment der Volumenmarken und Mittelklassefahrzeuge gerät zunehmend unter den Druck von Premiummarken und Nischenfahrzeugen einerseits und sog Low-Cost-Fahrzeugen auf der anderen Seite.

Da die Rationalisierungsreserven in der Automobilfertigung selbst und auf der Beschaffungsseite durch Optimierung der Zulieferketten weitgehend ausgeschöpft sind, gerät auf der Suche nach Einsparmöglichkeiten und zusätzlichen Ertragsquellen zusehends die Distribution in den Fokus der Hersteller: Im Vertrieb fallen Kosten in Höhe von 20-25 % der unverbindlichen Preisempfehlung eines Neuwagens an, dort werden von den Herstellern erhebliche Rationalisierungsreserven vermutet.<sup>49</sup>

---

47 Nennenswerte Absatzzuwächse werden nur noch in den Wachstumsregionen Asiens erwartet. Eine Zunahme des Wettbewerbsdrucks dürfte sich auch aus dem in den nächsten Jahren bevorstehendem Markteintritt chinesischer Automobilhersteller auf den europäischen Absatzmarkt ergeben.

48 So ist die Zahl der unterschiedlichen Fahrzeugtypen auf dem deutschen Markt seit Anfang der 80er Jahre auf das Dreifache gestiegen, vgl. Reindl, S. (2004), S. 43.

49 Von diesen Vertriebskosten entfallen 11-14 Prozentpunkte auf den Vertragshandel ( für Fahrzeugpräsentation, Personal, Marketing, Vertrieb, Sachfragen und Verwaltung), etwa 8-12 Prozentpunkte auf den Hersteller. Kosten für Garantie und Kulanz sind dabei nicht einberechnet, da sie dem Entwicklungsbereich oder der Produktion zuzurechnen sind. Vgl. Creutzig, J. (2003), S. 41. Die Höhe der Vertriebskosten als „Kostentreiber“ ist in der Branche ein strittiges Thema: Die Hersteller bezif-

Die Distributionsseite, also Vertrieb und Service, gewinnt aber noch aus anderen Gründen an strategischer Bedeutung:

- Während im Neuwagenverkauf angesichts des Preisdrucks immer weniger Gewinn erzielt wird, schlummern im sog. After-Sales-Geschäft erhebliche Umsatzpotenziale, an denen die Hersteller partizipieren möchten: Gewinne werden heute hauptsächlich „downstream“, in Service, im Teilegeschäft und bei Finanz- und Mobilitätsdienstleistungen erzielt. Der Neuwagenverkauf dient zunehmend nur noch als Einstieg in dieses wichtige After-Sales-Geschäft. Herstellereigene Finanzdienstleister gehören bereits jetzt zu den Konzerntöchtern mit den höchsten Gewinnmargen und leisten erhebliche Beiträge zu den Konzernergebnissen der Hersteller. Entfallen derzeit noch etwa 80 % dieses After-Sales-Geschäfts auf die Hersteller, so gerät dieser Markt allerdings durch den Markterfolg unabhängiger Dritter – herstellerunabhängiger Banken, Leasingfirmen, Vermieter und Flottenmanagementfirmen – zusehends unter Druck.<sup>50</sup>
- Durch neuere Entwicklungen im Produktions- und Entwicklungsbereich – verstärktes Outsourcing, Gleichteile- und Plattformstrategien – gleichen sich Fahrzeuge verschiedener Marken in Bezug auf Technik, Design und Qualität immer mehr an. Angesichts immer geringer werdender Differenzierungspotenziale bei den Produkten selbst müssen Markenprofilierung und Imagebildung zunehmend auf der Distributionsebene erfolgen.
- Angesichts des verschärften Wettbewerbs zwischen den Herstellern und tendenziell abnehmender Markenloyalität der Kunden gewinnen Strategien der langfristigen Kundenbindung – das sog. Customer Relationship Management (CRM) – an Bedeutung. Diese erfolgt am Point of Sale: dem Vertrieb und Service.

Der Vertrieb, so konstatiert eine Marktprognose, „wird in den nächsten Jahren zu einer Kernkompetenz der Automobilunternehmen heranreifen, über den sie einen wachsenden Anteil ihrer Unternehmensgewinne realisieren“.<sup>51</sup> Die Hersteller verlieren demnach durch die Reform der GVO in einer Phase an Durchgriffs-

---

fern sie auf 30-40 %, während die Handelsseite die von den Herstellern im Vertrieb vermuteten Kostenpotenziale für überzogen hält.

50 Vgl. Mercer Management Consulting (2003).

51 Mercer Management Consulting (2003). In der gleichen Studie zur Zukunft des Automobilvertriebs heißt es: „Mit der Herstellung und dem Verkauf von Autos wurden in den letzten Jahren nur relativ geringe Umsatzrenditen von unter 1 Prozent verdient. Profitabel wird es im Automobilssektor erst dann, wenn die Dienstleistung rund ums Auto und den Kunden beginnt. ... Diese Leistungen erwirtschaften zusammen mehr als die Hälfte der insgesamt erzielbaren Gewinne im Automobilssektor – mit Umsatzrenditen zwischen 4 und 8 Prozent. Mit durchschnittlich 3 Prozent p.a. zeigen sie zudem das höchste Wachstumspotenzial des Automobilssektors in den Industrieländern.“

möglichkeiten auf ihr Vertriebsnetz, in der es – zur Realisierung der im After-Sales-Geschäft liegenden Potenziale – auf eine engere strategische Zusammenarbeit zwischen Herstellern und ihrem Vertriebssystem ankäme. Sie sehen sich in dieser Situation überdies einem historisch gewachsenen Vertriebsnetz gegenüber, das in ihren Augen nicht nur zu kleinteilig und damit unwirtschaftlich ist, sondern den After-Sales-Markt auch nicht professionell genug bearbeitet. Der Druck der Hersteller auf Steuerung und Professionalisierung ihrer Kfz-Betriebe wächst daher. Die Herstellerstrategien richten sich dabei verstärkt auf die Ausdünnung ihrer Netze zu Gunsten größerer, profitablerer Unternehmenseinheiten und auf die Realisierung der im Vertrieb liegenden Produktivitätsreserven.

Auf Seiten des Kfz-Vertriebs und Service sind folgende langfristige Trends und strukturelle Probleme von Bedeutung:

- ein in Deutschland in den letzten Jahren zwar kontinuierlich steigender Fahrzeugbestand, der aber mit sinkender Jahresfahrleistung pro Fahrzeug einher geht. Der Fahrzeugbestand wird außerdem auf Grund der besseren Qualität der Fahrzeuge zusammen mit niedrigerer Fahrleistung immer älter: Das Durchschnittsalter von PKW ist von 6,4 Jahren in 1992 auf 7,8 Jahre in 2005 gestiegen,<sup>52</sup> zugleich werden die Fahrzeuge im Alter werthaltiger.
- Die Zeit der großen Wachstumsraten bei Neuzulassungen scheint vorbei zu sein: Die Zahl der Neuzulassungen ist seit 2000 rückläufig, bereits bei mehr als 90 % der Neuzulassungen eines Jahres handelt es sich heute um Ersatzbedarf, große Volumenzuwächse sind nach allen Marktprognosen nicht mehr zu erwarten. Prognosen schätzen, dass sich die Zahl der Neuzulassungen in den nächsten Jahren bei 3,5 Mio. einpendeln wird. Derzeit liegt sie bei rd. 3,3 Mio.<sup>53</sup>
- Angesichts von Marktsättigungstendenzen gilt das Händlernetz in Deutschland als überbesetzt. Die Zahl der durchschnittlich pro Händlerbetriebsstätte verkauften Neuwagen liegt in Deutschland bei 215,<sup>54</sup> eine Größe, bei der nach Meinung von Experten angesichts sinkender Erträge im Neuwagengeschäft bei gleichzeitig steigenden Fixkosten (Standards, „Sortimentsexplosion“) kaum mehr ein rentables Wirtschaften möglich ist. Die Überbesetzung der Netze hat bereits in den Jahren vor der GVO-Reform verschiedene

---

52 VDA (Hrsg.) (2005), S. 76.

53 Dabei wird sich der zu erwartende langfristige Rückgang der Neuzulassungen segmentspezifisch unterschiedlich auswirken: Mit rückläufigem Markt wird vor allem für die sog. Mittelklassefahrzeuge gerechnet, eine Stabilisierung bzw. sogar leichte Zuwächse werden für das hochpreisige Premiumsegment und das Segment der Nischenfahrzeuge (Geländewagen, Utilities etc.) erwartet.

54 Im Vergleich bspw. zu 419 in Italien, 333 in Frankreich, 491 in Großbritannien und 779 in den USA, vgl. Stratmann, U. (2006).

Netzbereinigungsrunden der Hersteller ausgelöst, in deren Folge die Zahl der Unternehmen im Kfz-Handel bereits seit längerem kontinuierlich gesunken ist. Allerdings ist dieser Konsolidierungsprozess bisher eher langsam verlaufen und gilt als längst noch nicht abgeschlossen.

- Absatzdruck durch Überkapazitäten der Hersteller, konjunkturelle Nachfrageschwäche, zunehmender Intra-brandwettbewerb auf der Handelsstufe in noch überbesetzten Netzen sowie in den letzten Jahren stark angestiegene Re- und Grauimporte aus dem europäischen Ausland drücken auf Neuwagenabsatz und Neuwagenpreise und führen im Neuwagenhandel zu Rabattschlachten.<sup>55</sup> Dies hat in den letzten Jahren zu massiven Ertragseinbrüchen im Neuwagengeschäft geführt. Zwar stellt der Gebrauchtwagenhandel einen Wachstumsmarkt dar – nicht zuletzt wegen des gestiegenen Fahrzeugalters steigt die Zahl der Fahrzeugumschreibungen –, jedoch sank hier in den letzten Jahren der Marktanteil des fabrikatsgebundenen Handels zu Gunsten der Privatverkäufe. Im Autohandel ist nicht mehr viel zu verdienen. Die Renditen im Neuwagengeschäft liegen seit mehreren Jahren unter 1 %. Nur noch 35-50 % des Deckungsbeitrags eines Autohauses werden im Neu- und Gebrauchtwagenverkauf erwirtschaftet.<sup>56</sup>

Mit der Erosion der Erträge aus dem Neuwagengeschäft wächst für die Kfz-Betriebe die Bedeutung des Handwerksumsatzes aus dem Service. Aber auch der Servicemarkt befindet sich in einem weit reichenden strukturellem Wandel:

- Treiber dieses Wandels ist einmal die technologische Entwicklung im Fahrzeugbau: Steigende Qualität und Zuverlässigkeit von Teilen und Komponenten sowie die Zunahme elektronischer Bauteile im Fahrzeug führen zu einer Ausweitung der Wartungsintervalle und einem Rückgang der Reparaturanfälligkeit.<sup>57</sup> Der steigende Anteil elektronischer Komponenten im Fahrzeug, die tendenziell eher ausgetauscht statt repariert werden, die sinkende Fahrleistung pro PKW und abnehmende Wachstumsraten bei Neuzulassungen verstärken den Trend zum Rückgang des Servicemarktvolumens weiter. Nach Prognosen des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA) wird ausgehend vom Basisjahr 2002 bei Zugrundelegung eines sog. „Offensivmodells“ – d.h. optimistischer Annahmen bezüglich der Entwicklung wichtiger Rahmendaten –

---

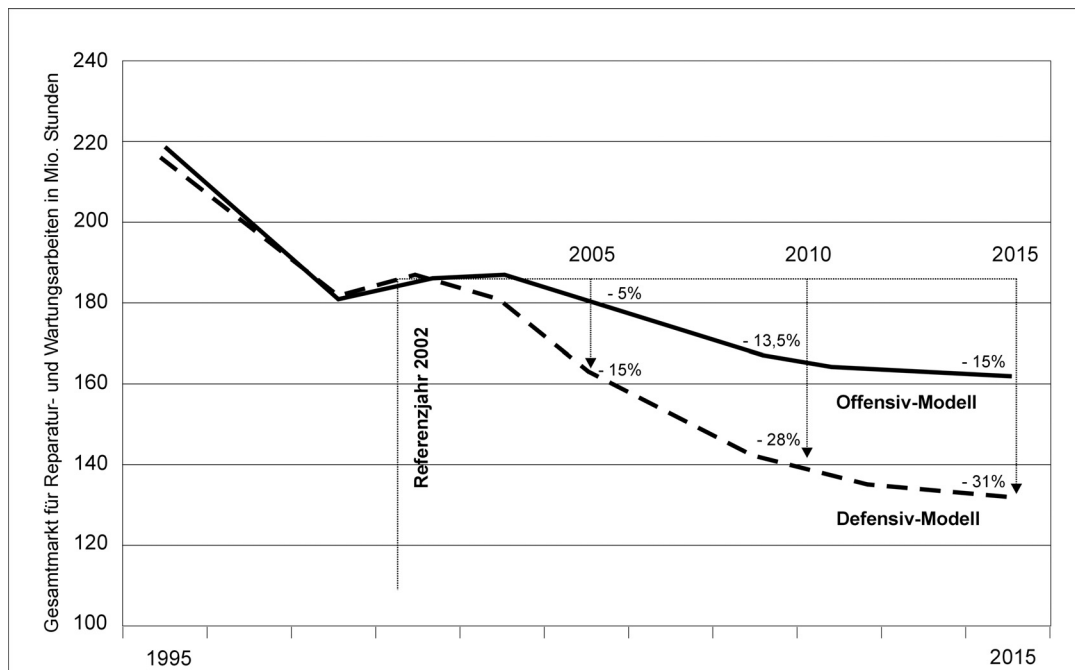
55 Mit durchschnittlich 15 % Rabatt erreicht Deutschland inzwischen fast das Niveau des für seine Rabattschlachten bekannten US-Marktes.

56 Vgl. Diez, W.; Reindl, S. (2004a), S. 7.

57 So ist nach DAT-Report 2006 die Wartungshäufigkeit pro Fahrzeug seit 1998 sinkend, der Report rechnet mit weiter sinkendem Wartungssoll, d.h. vom Hersteller empfohlenen regelmäßigen Wartungsarbeiten. Ein Versuch, gegen den Trend zu sinkenden Wartungsintervallen vorzugehen, besteht in der Forderung des ZDK, eine obligatorische jährliche Wartung für Fahrzeuge ab einem gewissen Alter gesetzlich einzuführen, zumal die jährliche Mängelstatistik der Technischen Überwachungsvereine seit Jahren steigende, z.T. verkehrsgefährdende Mängel feststellt.

das Servicevolumen bis 2015 um 15 % abnehmen, unter Zugrundelegung des „Defensivmodells“ mit entsprechend pessimistischeren Annahmen sogar um 31 %.<sup>58</sup>

**Schaubild 1: Prognose des Servicemarktpotenzials bis 2015**



Quelle: Diez, W.; Reindl., S. (2004a), S. 15

- Der Trend zu älteren Fahrzeugen führt zwar zu steigendem Wartungsbedarf, bedingt auch durch den steigenden Ausstattungswert der Fahrzeuge, davon profitiert aber vorläufig das Segment der freien Werkstätten, da Fahrzeuge ab einem Alter von mehr als vier Jahren – die sog. Fahrzeugsegmente II und III – eine Marktdomäne dieser Betriebe sind.<sup>59</sup> Die Hersteller versuchen zwar, diesen Markt mit speziell auf diese Fahrzeugsegmente zielenden eigenen Servicelinien, mit Teileangeboten für zeitwertgerechte Reparaturen und nicht zuletzt durch Verstärkung von Kundenbindungsstrategien für ihre Werkstattnetze zu erschließen, diese Bemühungen waren bisher aber nicht von großem Erfolg gekrönt.
- Angesichts steigender Betriebs- und Unterhaltskosten für Fahrzeuge – insbesondere steigender Kraftstoffpreise und Versicherungsprämien – bei gleichzeitig sinkenden Realeinkommen wächst auch im Servicebereich die

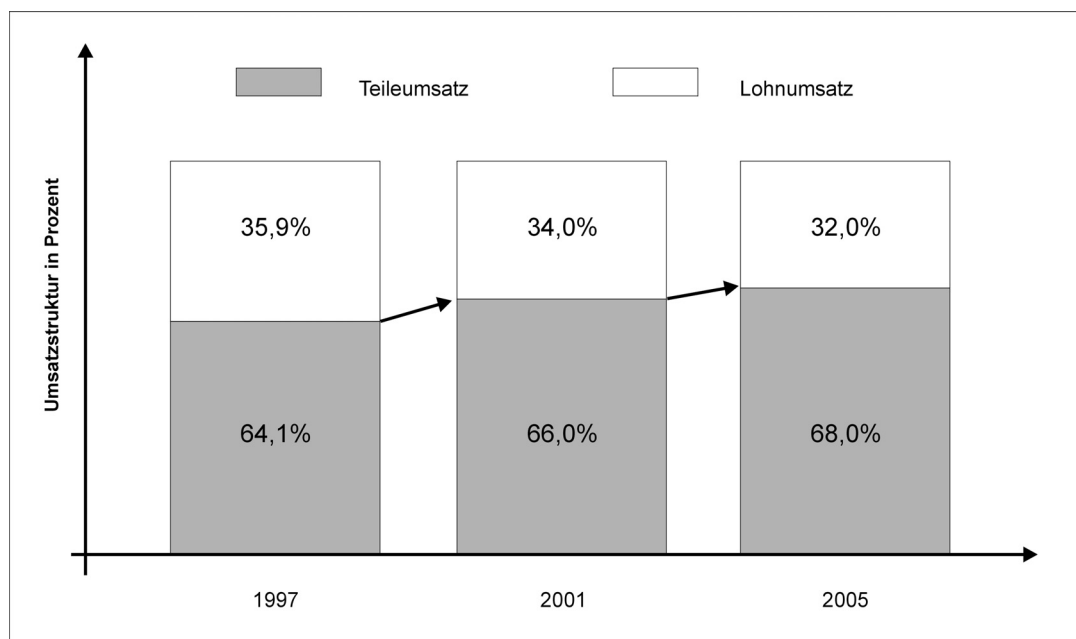
<sup>58</sup> Vgl. Diez, W.; Reindl, S. (2004a), S. 15.

<sup>59</sup> Beträgt der Marktanteil der Vertragswerkstätten bei Wartung und Reparatur von Fahrzeugen unter einem Alter von vier Jahren ca. 80 %, geht er ab dem vierten Jahr deutlich auf 57 % und ab dem achten Jahr auf 27 % zurück, vgl. DAT-Report 2006, S. 34.

Preissensibilität der Verbraucher. Auch fällige Wartungs- und Reparaturarbeiten werden zunehmend aufgeschoben.

- Der Trend zu einer Abnahme des Servicevolumens ist schon seit längerem wirksam. Nachdem in den 80er Jahren und Anfang der 90er Jahre im Servicegeschäft noch Umsatzwachstum erzielt werden konnte, ist das Umsatzvolumen seit 1996 rückläufig und lag im Jahr 2002 mit rd. 25,6 Mrd. Euro um 2,3 Mrd. Euro unter dem des Jahres 1996.<sup>60</sup> Der Rückgang genuiner Reparatur- und Wartungsarbeiten spiegelt sich auch in der Ertragsstruktur des Service. So steuert der Servicebereich insgesamt zwar derzeit 55-65 % des Deckungsbeitrags der Autohandelshäuser bei, davon werden aber 40-45 % durch das Teile- und Zubehörgeschäft erwirtschaftet, die Anzahl der verkauften Servicestunden sinkt.<sup>61</sup> So sind in den letzten Jahren steigende Umsätze im Service zum großen Teil auf die Zunahme teurer elektronischer Austauschmodule, nicht aber auf eine Zunahme genuiner Reparaturarbeiten zurückzuführen; das Verhältnis von Lohn- zu Teileumsatz hat sich in den letzten Jahren kontinuierlich zu Ungunsten des Lohnumsatzes entwickelt.

**Schaubild 2: Entwicklung der Umsatzstruktur im Servicegeschäft**



Quelle: Diez, W.; Reindl, S. (2004a), S. 21

60 Vgl. Diez, W.; Reindl, S. (2004a), S. 6.

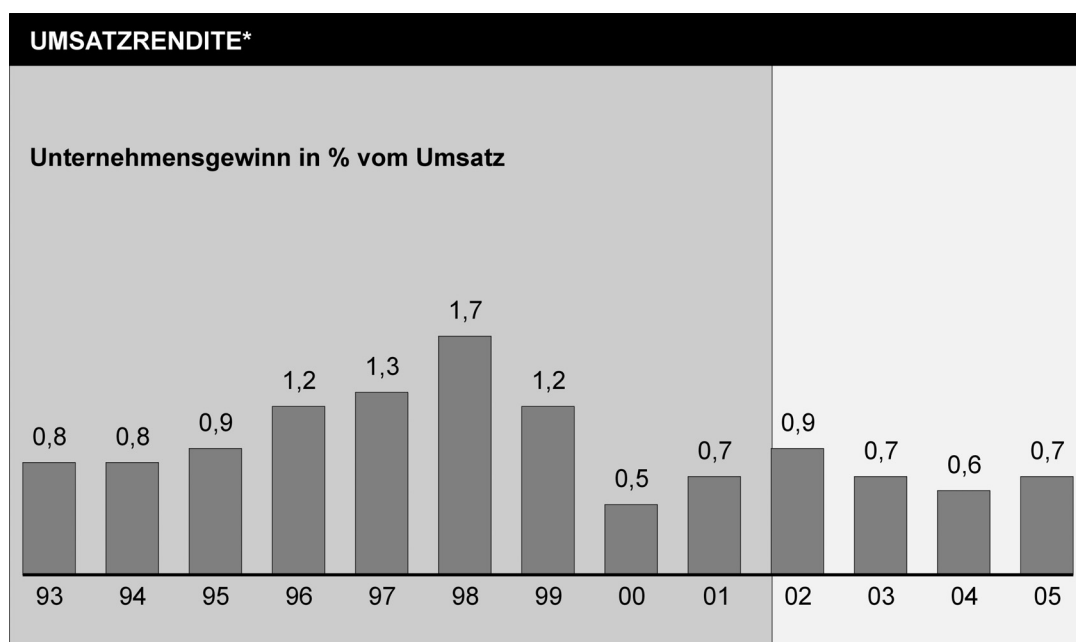
61 Vgl. Diez, W.; Reindl, S. (2004a), S. 7.

- Angesichts des verschärften Wettbewerbs im Neuwagengeschäft wird die Bedeutung des Service in seiner Funktion als Kundenbindungsinstrument auch für den folgenden Neuwagenkauf zunehmen. Die Geschäftsbereiche Service und Vertrieb werden in Zukunft stärker zusammenwachsen, Dienstleistungen werden im Autohaus in Zukunft eine noch größere Rolle spielen: Servicemarketing, Servicequalität, kundenindividuelle Servicepakete und der Verkauf von Finanzierungs- und Versicherungsdienstleistungen. Es sind auch gerade diese Geschäftsfelder, die nach Einschätzung von Branchenexperten derzeit vom Vertragshandel nur unzureichend bearbeitet werden.

Die genannten langfristigen Entwicklungen spiegeln sich in der wirtschaftlichen Situation der Kfz-Branche wieder:

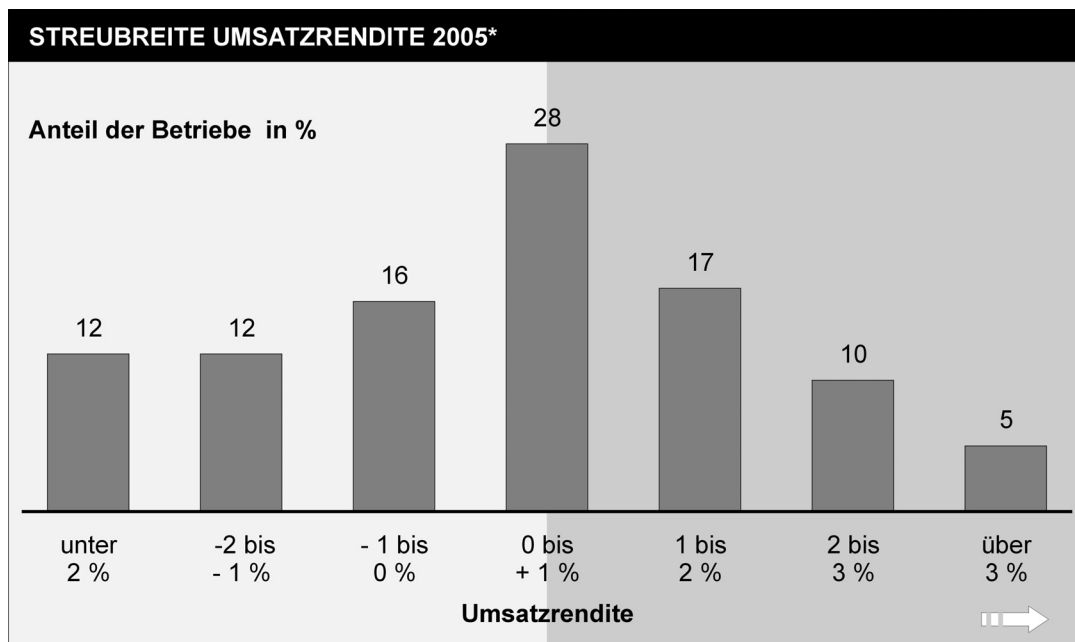
- Die durchschnittliche Umsatzrendite der Betriebe des Kfz-Gewerbes liegt seit 2000 anhaltend unter 1 %. Auch wenn die Streubreite ganz erheblich ist – immerhin 32 % der Kfz-Unternehmen erreichten im Jahr 2005 Umsatzrenditen von mehr als 1 % –, heißt das, dass über die Hälfte der Kfz-Betriebe in ihrer Existenz als wirtschaftlich mehr oder weniger stark gefährdet anzusehen ist.

**Schaubild 3: Entwicklung der Umsatzrendite im Kfz-Gewerbe**



Quelle: Wolf, A. (2006). In: autohaus 3/2006, S. 13



**Schaubild 4: Streubreite der Umsatzrendite im Kfz-Gewerbe**

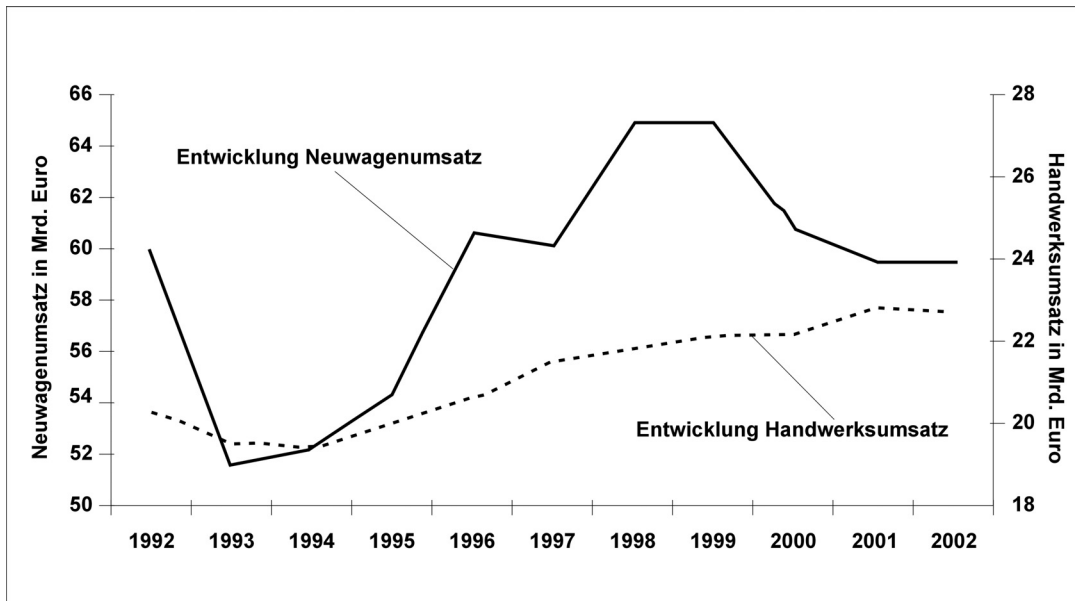
Quelle: Wolf, A. (2006). In: autohaus 3/2006, S. 13

- Vertriebsnetzstraffungen durch die Hersteller und anhaltende Ertragsprobleme im Autohandel haben in den letzten Jahren zu einer Insolvenzwelle im Kfz-Gewerbe geführt.<sup>62</sup> Auch im Jahre 2005 hat die Zahl der Insolvenzen im Kfz-Gewerbe gegenüber dem Vorjahr wieder um 9,5 % auf insgesamt 645 zugenommen.<sup>63</sup>
- Dabei erweist sich der Service trotz rückläufigen Marktvolumens im Vergleich zum Neuwagengeschäft noch als Ertragssäule und als stabilisierendes Geschäftsfeld der Branche – wenn auch ein zunehmend brüchiges. So konnte der vom Handwerk (markengebundenes und freies Kfz-Gewerbe) getätigte Serviceumsatz seit 1993 kontinuierlich zulegen, während der aus dem Verkauf von Neuwagen resultierende Umsatz erheblich schwankte und seit 1999 deutlich zurückgegangen ist.

62 Schneider, A. (2005), S. 23.

63 Vgl. kfz-betrieb, 30/2006, S. 37.

**Schaubild 5: Entwicklung Neuwagen- und Handwerksumsatz im Kfz-Gewerbe**

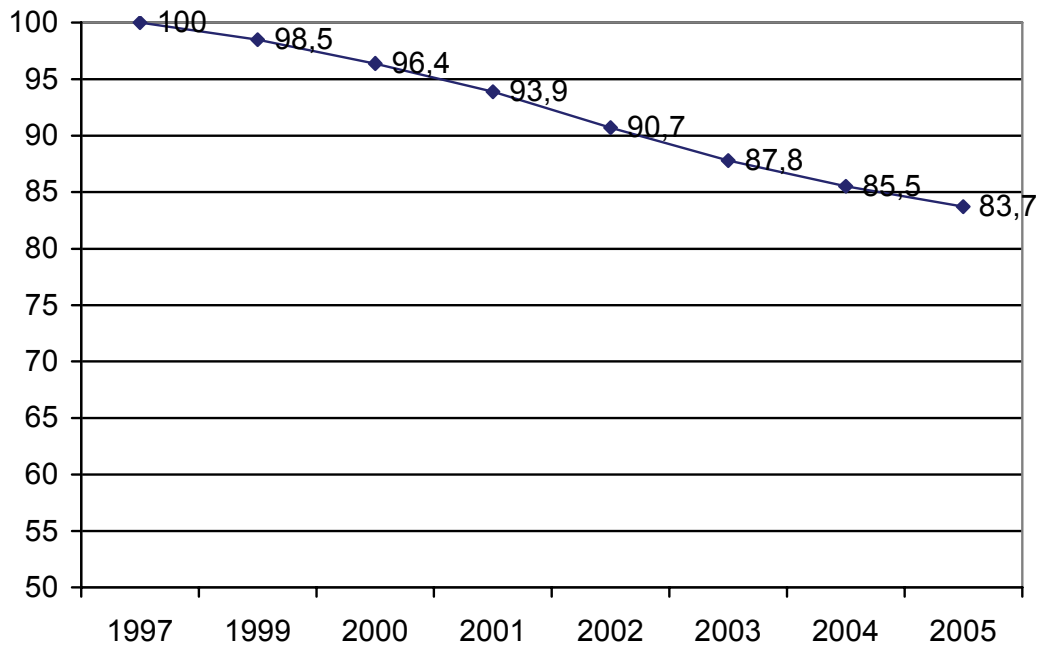


Quelle: Diez, W.; Reindl, S. (2004a), S. 6

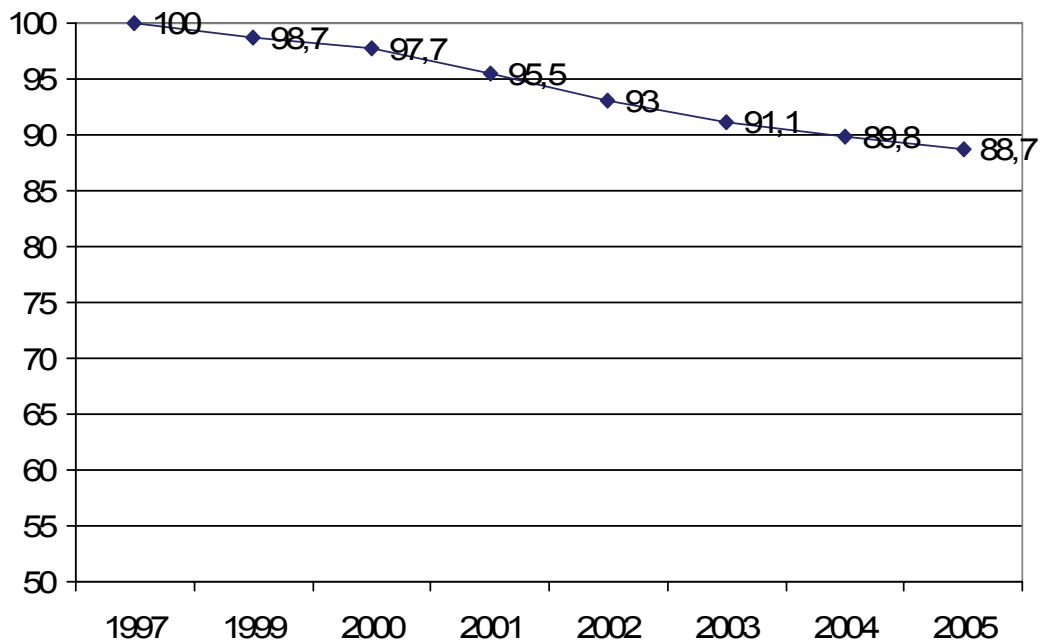
- Die seit langem andauernden Ertragsprobleme im Kfz-Gewerbe haben dazu geführt, dass die Eigenkapitalquote vieler Unternehmen „abgeschmolzen“ ist und bei vielen Autohäusern inzwischen unter der kritischen Größe von 20 % liegt.<sup>64</sup> Vor dem Hintergrund der strengeren Kreditvergabebedingungen in Folge von Basel II haben sich damit die Möglichkeiten vieler Kfz-Betriebe, ihre nicht zuletzt infolge der Standards erheblichen Investitionsaufwendungen (Werkstattausstattung, bauliche Auflagen, Vorfinanzierung von Neuwagenbeständen) auf dem freien Kapitalmarkt zu finanzieren, erheblich verschlechtert. Im Zweifel erhöht dies die Abhängigkeit von den Herstellerbanken.<sup>65</sup>
- Die Zahl der Betriebe und Beschäftigten im Kfz-Gewerbe ist seit Jahren rückläufig. So sank die Zahl der Kfz-Betriebe von 48.750 im Jahre 1997 auf 40.800 in 2005, die der Beschäftigten im gleichen Zeitraum von 583.000 auf 477.000. Der Rückgang der Betriebe betrifft zwar beide großen Segmente des Kfz-Gewerbes – das markengebundene Segment und die freien Betriebe –, ist aber beim markengebundenen Kfz-Gewerbe in Folge der Netzberreinigungsstrategien der Hersteller etwas ausgeprägter.

<sup>64</sup> Vgl. Diez, W.; Reindl, S. (2004a), S. 7.

<sup>65</sup> Auf Grund der prekären Ertragssituation des Kfz-Gewerbes hat die Branche z.Zt. bei den Geschäftsbanken ein schlechtes Rating. Die kommunalen und Genossenschaftsbanken, die die traditionellen Kreditpartner des lokalen, mittelständischen Kfz-Gewerbes waren, ziehen sich z.Zt. deutlich aus der Finanzierung im Kfz-Gewerbe zurück. Aus diesem Grunde wird in Zukunft den Automobilbanken und insbesondere den Herstellerbanken eine größere Bedeutung zukommen.

**Schaubild 6: Zahl der Kfz-Betriebe 1997–2005 (1997 = 100)**

Quelle: Geschäftsberichte des ZDK

**Schaubild 7: Beschäftigte\* im Kfz-Gewerbe 1997 – 2005 (1997 = 100)**  
(\*einschl. Inhaber und Auszubildende)

Quelle: Geschäftsberichte des ZDK

Die Reform der GVO traf das Kfz-Gewerbe also in einer Phase verschärften Wettbewerbsdrucks, rückläufigen Markts und einer wirtschaftlichen Ertragskrise.

## 2.2 Von der Regulierung zur Überregulierung: die neuen Händlerverträge

Die Beziehungen zwischen Herstellern und ihren Händlern sind in Verträgen geregelt, in denen die jeweiligen Rechte und Pflichten der Hersteller und ihrer Händler und zugelassenen Werkstätten festgelegt sind. Die sog. Händlerverträge werden zwischen dem Hersteller und den jeweiligen Händlerverbänden, den Zusammenschlüssen der Fabrikatsbetriebe des Herstellers, ausgehandelt.<sup>66</sup> Die Verträge müssen sich im Rahmen der von der GVO vorgegebenen wettbewerbsrechtlichen Bedingungen bewegen.<sup>67</sup> Somit ergab sich mit der Reform der GVO die Notwendigkeit, die Händlerverträge den Bedingungen der neuen GVO anzupassen, wofür die EU-Kommission den Herstellern eine einjährige Übergangsfrist eingeräumt hatte.

Obwohl entsprechende Anpassungen auch durch Änderungsvereinbarungen im Rahmen bestehender Verträge hätten vorgenommen werden können, haben die Hersteller die Notwendigkeit, die neuen Verträge an die veränderten Bedingungen der GVO anzupassen, dazu genutzt, flächendeckend alle Verträge mit ihren Fabrikatsbetrieben zu kündigen. Um den Kontrollverlust über die eigenen Netze zu kompensieren, wurden in den neuen Verträgen die Konditionen und Auflagen für die Betriebe massiv erhöht: An die Stelle der quantitativen Steuerung trat die Steuerung mittels Setzung qualitativer Standards. Im Ergebnis mündete der legitime Versuch der Hersteller, ihre Netze zu schützen und die Fähigkeit zur Gestaltung ihrer Vertriebs- und Servicenetze zu erhalten, in eine Überregulierung.

Die massive Anhebung der Standards, die nach Einschätzung vieler Experten über das notwendige Maß für die Sicherstellung der Qualität von Service und Vertrieb hinausging, bezog sich im Einzelnen auf :

- detaillierteste und oft kostenintensive Auflagen bezüglich der baulichen Ausstattung und des äußeren Erscheinungsbilds des Betriebs und der Geschäfts-

---

66 Der Begriff „Aushandeln“ ist juristisch für diesen Vorgang genau genommen nicht zutreffend, da den Händlerverbänden i.d.R. die Vertretungsvollmacht nach §164 ff BGB fehlt. Creutzig beschreibt diesen „Aushandlungsprozess“ folgendermaßen: „Deshalb besteht das Aushandeln darin, dass die vom Lieferanten gesetzten Vertragsklauseln mit dem Händlerverband besprochen werden. Gelegentlich kommt es vor, dass dieser den Lieferanten davon überzeugen kann, dass die eine oder andere Klausel rechtlich nicht haltbar und/oder betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll ist. Dann wird sie entweder entsprechend dem Vorschlag des Händlerverbandes geändert oder es wird ein Kompromiss gefunden.“ Creutzig, J. (2003), S. 86.

67 Insofern können Bestimmungen der Händlerverträge auch nur dann Gegenstand von Klagen oder Beschwerden bei der EU sein, wenn ihre Bestimmungen gegen „den Geist der GVO“ verstoßen, bspw. wenn Bestimmungen des Vertrags die mögliche Trennung von Vertrieb und Service behindern, indem etwa, wie bei einem Hersteller der Fall, die Erreichung von Boni im Neuwagengeschäft an die Einhaltung von Standards im Service geknüpft wird.

räume, die sog. Corporate Identity (CI) oder das Corporate Design, deren Erfüllung zunehmendes Gewicht für die Höhe der Händlermarge<sup>68</sup> zukommt;

- Auflagen bezüglich der Werkstattausstattung: von der Art der vorzuhaltenden Werkzeuge und Diagnosegeräte bis hin zur Zahl der PC-Arbeitsplätze nach Anzahl der Mitarbeiter;
- Organisationsvorschriften wie die Einhaltung bestimmter betrieblicher Öffnungszeiten, die detaillierte Regelung von betrieblichen Prozessabläufen (sog. Kernprozessen), verbunden mit oft aufwändigen Dokumentationspflichten, die verpflichtende Teilnahme an Kundenzufriedenheitsmessungen, Werkstatttests, mystery-shopping, eine obligatorische ISO-Zertifizierung;
- die EDV-Ausstattung, vor allem die Verpflichtung zum Einsatz sog. Dealer-Management-Systeme (DMS)<sup>69</sup>, zum engeren und schnelleren Datenaustausch mit dem Hersteller;
- die Verpflichtungen zu spezifischen Serviceangeboten (z.B. Notdienste, Angebote von Ersatzfahrzeugen, Express-Service, Dialogannahme) und zur Durchführung eigener und vom Hersteller induzierter Marketingaktionen und Kundenbindungsprogramme (Customer-Relations-Management-Programme, CRM);
- im Vergleich zu den alten Verträgen noch sehr viel weiter reichende Einblicksrechte der Hersteller in betriebswirtschaftliche Kennzahlen des Betriebs, und zwar sowohl im Vertrieb als auch im Service (Offenlegung von Bilanzen, Kostenstrukturen, Umsatzplanungen, Aufstellung und Abstimmung regelmäßiger Businesspläne, Teilnahme an Betriebsvergleichen, bis hin zur Überlassung von Kundendaten, i.d.R. im Rahmen von Verpflichtungen zur Teilnahme an CRM-Programmen);<sup>70</sup>

---

68 Margen sind die den Händlern von den Herstellern eingeräumten Handelsspannen pro verkauften Neuwagen.

69 DMS sind speziell für die Anforderungen eines Autohauses entwickelte EDV-Systeme zur umfassenden und zeitnahen Abbildung, zum Controlling und zur Steuerung aller in einem Autohaus ablaufenden Geschäftsprozesse. Mit einem DMS ist es möglich, „eine umfassende Transparenz aller Bereiche (Werkstatt, Verkauf, Einkauf, Leih- und Gebrauchtwagengeschäft, Rechnungs- und Mahnwesen usw., aber auch Arbeitsleistung, Krankenstand oder auch andere Fehlzeiten der MitarbeiterInnen) eines Händlers sowohl für den Hersteller als auch für den Betriebsinhaber herzustellen“. Vgl. Röhrig, R.; Kleff, C. (2006), S. 6. Der Hersteller darf dem Händler kein spezifisches EDV-System vorschreiben. Der Händler muss aber dafür sorgen, dass die Schnittstelle seines Systems mit der des Herstellers kompatibel ist. Um dies sicherzustellen, muss der Hersteller seine Schnittstellendefinition offenlegen. Wegen der Weigerung eines Herstellers, dieser Pflicht nachzukommen, gab es zwischen einem Hersteller und seinem Händlerverband erhebliche Konflikte.

70 Ohne dass die Nutzungs- und Eigentumsrechte an Kundendaten immer explizit geregelt werden – teilweise werden Abgeltungsansprüche im Fall von Kündigungen des Vertrags explizit ausgeschlossen. Vielfach ist in diesem Zusammenhang auch vom „Lauschangriff auf Kundendaten“ durch die Hersteller die Rede.

- erhöhte Anforderungen an die Qualifizierung der Beschäftigten in Vertrieb und Service durch Verpflichtung zum Vorhalten bestimmter zertifizierter Qualifikationen in Abhängigkeit von Kapazitätskennzahlen, durch Festlegung eines vorgeschriebenen Umfangs an herstellerepezifischen Weiterbildungsmaßnahmen pro Mitarbeiter pro Jahr und für bestimmte Positionen. Zum Teil enthalten die Verträge die Verpflichtung zur Vorlage eines jährlichen Schulungsplans. Grundsätzlich werden Herstellerschulungen für die Betriebe kostenpflichtig.
- Die Einflussnahme der Hersteller auf Personaleinsatz, Qualifizierung und Personalentwicklung erstreckt sich teilweise auch auf Managementpositionen. So ist in einigen Verträgen festgelegt, dass die Besetzung von Geschäftsführerpositionen mit dem Hersteller abzustimmen ist und neu eingestellte Geschäftsführer Seminare oder ein Assessment Center beim Hersteller durchlaufen müssen.

Zusammen mit erhöhten Standards wurde mit den neuen Verträgen eine veränderte Margenstruktur im Handelsgeschäft eingeführt: Die Grundmargen wurden zugunsten einer Erhöhung des Anteils leistungsabhängiger Boni an der Gesamtmarge gesenkt. Diese leistungsabhängigen Margenbestandteile, die i.d.R. an die Erfüllung von CI-Auflagen, positives Abschneiden bei Kundenbefragungen und die Durchführung von CRM-Maßnahmen gebunden sind, werden für die Ertragssituation der Händler immer wichtiger. Damit wächst der Druck auf die Kfz-Betriebe, die mit hohen Investitionen verbundenen Standards zu erfüllen, um auf eine auskömmliche Rendite zu kommen. Die neuen Margensysteme sind nicht nur sehr komplex und administrativ aufwändig,<sup>71</sup> die Bindung großer Teile des Ertrags an die Erreichung leistungsbezogener Boni – darunter auch „weiche“, objektiv schwer zu überprüfende und erst Ende des Jahres feststehende Kriterien wie die Erreichung bestimmter Kundenzufriedenheitswerte – macht die Ertragssituation auch zunehmend unkalkulierbar. Das bedeutet, dass die wirtschaftliche Planungsunsicherheit für die Kfz-Betriebe abnimmt, mit entsprechenden Auswirkungen auf Investitions- und Ausbildungsentscheidungen und den Zugang zu Krediten. Hinzu kommt, dass bei vielen Herstellern die Margen nicht Gegenstand des Händlervertrags sind, d.h. jederzeit einseitig vom Hersteller verändert werden können.<sup>72</sup>

---

71 So besteht z.B. das Margensystem bei Audi aus einer Grundmarge und vier Bonuskomponenten: dem CI-Bonus, dem Bonus für Kundenzufriedenheit und Qualität, einem Modellbonus und einem Volumenbonus. Die Komplexität der Margensysteme führte zu der Klage vieler Händler, dass man vor lauter Margenkalkulation nicht mehr zum eigentlichen Geschäft, dem Verkauf komme und dass die Orientierung an der Erfüllung von Boni zu einer Fehlsteuerung des Vertriebs am Markt vorbeiführe.

72 Wenn im Folgenden von „den Herstellern“ die Rede ist, muss berücksichtigt werden, dass es sowohl bei der Gestaltung von Margen und Standards wie auch bei den Modalitäten der Einführung der neuen Händlerverträge deutliche Unterschiede zwischen den Herstellern gab. So sind die Schwer-

Die neuen Verträge und insbesondere die sie begleitenden umfangreichen Ausführungsrichtlinien<sup>73</sup> schreiben detailliert vor, wie die Standards zu erfüllen sind. Ihre Einhaltung wird in jährlichen Auditierungsrunden kontrolliert. Auf Nichterfüllung folgen – kostenpflichtig für die Betriebe – eine oder zwei Nachzertifizierungen und ggf. die Kündigung des Händlervertrags.

Die strategischen Ziele der Vertragsgestaltung durch die Hersteller waren:

- durch Heraufsetzen der Standards ihre Netze gegenüber externen Bewerbern abzuschotten und die Qualität des Serviceangebots zu sichern.<sup>74</sup> Auch die Kostenpflichtigmachung der Herstellerschulungen für die Händler diene dem Ziel, Schulungsteilnehmer aus fremden Marken und freien Werkstätten aus den sehr kostenintensiven und hochwertigen Schulungsangeboten der Hersteller, die nach der neuen GVO für freie Interessenten zu öffnen sind, fernzuhalten;<sup>75</sup>
- den Mehrmarkenvertrieb und Mehrmarkenservice zu verhindern;
- Vertriebskosten auf die Händler abzuwälzen und sich durch Herabsetzung der Margen größere Ertragsanteile am After-Sales-Geschäft zu sichern;<sup>76</sup>

---

punktsetzungen, z.B. was die Höhe der CI-Standards betrifft, durchaus unterschiedlich, auch gab es Hersteller, die ihren Vertragspartnern die neuen Verträge frühzeitig vorlegten und ausreichend zeitlichen Vorlauf zur Diskussion der Konditionen boten. Es waren insbesondere einige Volumenhersteller, die durch überhöhte Standards, drastische Senkung der Margen und kurzfristige Vorlage der Verträge auffielen. Nicht nur in Bezug auf die Umsetzung der GVO, sondern bezüglich ihrer generellen Strategien gegenüber „ihren“ Vertriebsnetzen gibt es durchaus Unterschiede zwischen den Herstellern (z.B. in Bezug auf die Einstellung zum freien Handel, dem Umfang des angebotenen Händlersupports, der Mitbestimmungskultur), die auch unmittelbare Folgen für die Situation der in den jeweiligen Netzen Beschäftigten haben. Insofern wäre eine Analyse der Unterschiede der Herstellerstrategien – insbesondere unter Einbezug der in dieser Hinsicht noch weitgehend unerforschten, in den letzten Jahren aber an Bedeutung gewinnenden asiatischen Hersteller – mehr als sinnvoll, hätte aber die Kapazitäten dieses Forschungsvorhabens bei weitem gesprengt.

73 Diese Richtlinien umfassen bei einigen Herstellern mehrere hundert Seiten. Zwar dürfen diese Richtlinien nicht gegen den Vertrag verstoßen, dennoch erleichtert es die Konkretisierung wesentlicher Punkte des Vertrags in rechtlich weniger verbindlichen sog. Ausführungsrichtlinien den Herstellern, bei solchen Punkten jederzeit einseitige Änderungen vorzunehmen.

74 Den Investitionsbedarf einer freien Werkstatt für einen autorisierten Servicevertrag schätzt der ZDK auf 50.000 bis 70.000 Euro.

75 Diesem Ziel dient auch die obligatorische Vorschaltung so genannter Grundlagenschulungsvor die Expertentrainings, die markenspezifisches Wissen abfragen, sodass die Wahrscheinlichkeit, dass ein „markenfremder“ Bewerber diese besteht, eher gering ist. Da die Herstellerschulungen sehr teuer sind, praktizieren fast alle Hersteller interne Kostenrückerstattungsmodelle für ihre Händlerbetriebe.

76 Häufig ist es so, dass die volle Marge nur erreicht wird, wenn alle Boni zu 100 % erfüllt werden, was nur sehr selten der Fall sein dürfte. Dabei begründen die Hersteller die auf eine Senkung der Gesamtmargen hinauslaufenden neuen Margensysteme mit der Notwendigkeit einer Preisharmonisierung im EU-Markt und sehen darin auch ein Instrument, die von den Händlern zu verantwortende, ebenfalls margenkürzende Rabattschleuderei einzudämmen. Nach Ansicht der Hersteller reichen die Margen nämlich vor allem wegen der hohen Rabatte nicht aus. Dabei unterschlagen sie allerdings die Tatsache, dass es a) bisher nicht zu einer EU-weiten Preissenkung gekommen ist und dass b) sie selbst durch ihre publikumswirksamen Incentive-Aktionen (z.B. Preisvorteile für Sondermodelle, Inzahlungnahme von Altfahrzeugen, Rückerstattung der Mehrwertsteuer) nicht unwesentlich das Rabattbewusstsein der Kunden mit anheizen. Bei solchen Sonderaktionen der Hersteller übernehmen die Hersteller zwar üblicherweise mindestens 50 % des Preisvorteils, den Rest müssen aber die Händler tragen, deren Marge dadurch sinkt.

- den Einblick in und den Zugriff auf das interne operative Geschäft der Kfz-Betriebe zu erweitern und deren Professionalisierung voranzutreiben;
- ein Instrument zur weiteren Netzoptimierung und -bereinigung zu schaffen (z.B. durch größere Betriebseinheiten fördernde Margengestaltung und durch erleichterte Kündigungsmöglichkeiten im Fall der Nichterfüllung der Standards).<sup>77</sup>

Im Effekt lief die neue Margenstruktur auf eine Margenkürzung hinaus. Steigenden Kosten durch höhere Standards standen sinkende Erträge gegenüber: Nach Berechnungen des ZDK belief sich die Margenkürzung im Schnitt der Hersteller auf 0,2-2,0 %. In der gegenwärtigen Marktsituation der Branche haben die Kfz-Betriebe nur geringe Chancen, die steigenden Kosten über eine Erhöhung der Preise an den Kunden weiterzugeben. Insbesondere kleine und mittelständische Händler sind angesichts geringer Eigenkapitaldecke kaum in der Lage, die erhöhten Investitionskosten zu tragen. Tatsächlich häuften sich in der Folge die Fälle, in denen langjährige Vertragspartner einer Marke die Markenbindung von sich aus aufkündigten – ein in der Vergangenheit absolut seltener Vorgang.

Die Vertragsverhandlungen zwischen Herstellern und Händlerverbänden verliefen äußerst konfliktreich – beginnend mit der bei einigen Herstellern sehr kurzfristigen Vorlage der Verträge, die den Händlern kaum ausreichend Zeit ließ, sich vor Unterschrift mit den komplexen Vertragswerken auseinander zu setzen, über die Ablehnung der ersten Vertragsentwürfe durch einige Händlerverbände bis hin zu im Eklat endenden Händlertagungen und zahlreichen Klagen und Beschwerden bei der EU über offensichtlich mit den Bestimmungen der GVO nicht konforme Vertragsbedingungen.<sup>78</sup> Die Beschwerden richteten sich vor allem gegen Versuche der Hersteller, durch vertragliche Bestimmungen den Mehrmarkenhandel und -service zu behindern,<sup>79</sup> den Fremdbezug von Originalersatzteilen zu erschweren<sup>80</sup> oder die Tätigkeit von Vermittlern zu behindern. Die Auseinandersetzungen mit den Herstellern um die Auslegung der GVO und um anhaltende Versuche, die Intentionen der GVO zu unterlaufen, stellen bis heute

---

77 Die Möglichkeit, Standards so ausufernd auszugestalten, dass sie eigentlich „keiner so ganz erfüllt“, und die Kündigung wegen Nichterfüllung von Standards als Disziplinierungsinstrument bei missliebigen Händlerverhalten einzusetzen, ist allerdings für die Hersteller zweischneidig, da eine nicht einheitliche Umsetzung der Standards gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz der EU verstößt und von dieser als Indiz für eine sachliche Nichtangemessenheit der Standards gewertet werden könnte.

78 Bereits kurz nach Bekanntgabe der Verträge lagen der EU ca. 3000 Klagen von Händlern und ihren Verbänden gegen die Auslegung der GVO durch die Hersteller vor.

79 Z.B. durch überzogene Anforderungen an die Ausstattung der Ausstellungsfläche der eigenen Marke; dadurch, dass Servicemitarbeitern verboten wird, mit Emblemen der fremden Marke auf der Arbeitskleidung aufzutreten; durch ausufernde Vorschriften zur Lagerhaltung, die die Hereinnahme von Fremtteilen unprofitabel machen.

80 Z.B. durch so hohe Anforderungen an die Bevorratung und Präsentation eigener Originalersatzteile, dass kaum finanzieller Spielraum für die Lagerung anderer Teile bleibt.



ein hohes Konfliktpotenzial in der Branche dar. Inzwischen liegen einige wichtige zu Gunsten der Händler ausgegangene Entscheidungen der EU-Wettbewerbskommission zu Beschwerdeverfahren einzelner Händler oder Händlerverbände vor.<sup>81</sup> Fachleute schätzen, dass eine große Zahl der Standards einer rechtlichen Überprüfung nicht standhalten wird und dass viele der laufenden und anstehenden Überprüfungsverfahren zu Lasten der Hersteller ausgehen werden. Hier liegt allerdings ein gravierendes Problem. Die Vielzahl der anstehenden Beschwerden übersteigt die Kapazitäten der zuständigen EU-Kommission und Prüfverfahren dauern entsprechend lange.<sup>82</sup> Die Gefahr ist nicht von der Hand zu weisen, dass durch diesen Stau in der Rechtsprechung irreparable Fakten geschaffen werden, indem z.B. Betriebe aus dem Markt ausscheiden, weil sie Standards nicht erfüllen können, die sich später als nicht haltbar erweisen. Außerdem entsteht das Problem des nachträglichen Investitionsschutzes, wenn Hersteller auf Grund von Verfahren Standards zurücknehmen müssen, Betriebe aber bereits erhebliche Investitionen auf Grund dieser Standards getätigt haben.

Mit der Modernisierung des Kartellrechts durch die EU im Mai 2004 gilt zudem eine neue Arbeitsteilung bei der Anwendung und Durchsetzung des EU-Kartellrechts und damit auch der GVO, die den nationalen Gerichten eine größere Bedeutung zuweist: Rein vertragliche Fragestellungen (z.B. Fragen im Zusammenhang mit der Auflösung von Händlerverträgen, Fragen von Margenstreitigkeiten und des Investitionsschutzes) sind seitdem Angelegenheit der nationalen Zivilgerichte. Die nationalen Kartellbehörden sind zuständig für Wettbewerbsverstöße mit nationalem Schwerpunkt. Die EU-Kommission konzentriert sich dagegen auf die Bekämpfung von Kartellen und Missbrauch von Marktmacht mit EU-weiter Bedeutung und neuartige Themen (z.B. Verweigerung des Zugangs zu technischen Informationen, Zulassungskriterien für Vertragswerkstätten, Standards für Mehrmarkenhändler und -werkstätten, Zugang zu Originalersatzteilen). Damit hat sich die EU praktisch aus großen Bereichen der Missbrauchsaufsicht zurückgezogen. Seit 2004 ist eine zunehmende Befassung nationaler Gerichte mit Missbrauchsklagen im Zusammenhang mit der

---

81 Dabei betrachtet die EU in ihren Entscheidungen die Auswirkungen der Standards unter rein wettbewerbspolitischen Aspekten: Nicht dass einzelne Standards so hoch sind, dass sie sich betriebswirtschaftlich nicht mehr rechnen und Betriebe an den Rand der Aufgabe drängen, ist das Problem, sondern Standards werden dann zum Problem, wenn sie geeignet sind, den Zutritt von Wettbewerbern in den Markt zu behindern. Ende 2003 hat die EU-Kommission allerdings einen weiteren ergänzenden Leitfaden zur GVO mit Antworten zu 20 häufig gestellten Fragen herausgegeben, in dem sie als Kriterium für die Standards das Prinzip der Erforderlichkeit zur Bereitstellung eines sachgerechten Service und Vertriebs formuliert und damit die Rechtsstellung der Händler in Streitigkeiten um zu hohe Standards stärkt.

82 So endete ein im Juni 2003 eröffnetes Beschwerdeverfahren gegen den Hersteller BMW, das der Händlerverband gegen einige Vertragsbestimmungen angestrengt hatte, im März 2006 (!) mit der Einstellung, nachdem BMW einige den Mehrmarkenhandel und -service sowie die Aufnahme autorisierter Werkstätten in das Servicenetz behindernde Standards geändert hatte.

GVO zu beobachten. Auch hier führen jedoch sachliche und personelle Beschränkungen der Kapazitäten zu langen Bearbeitungsdauern.

Im Effekt hat die Umsetzung der GVO-Reform durch die Hersteller die Intentionen der EU, die Position der Vertriebsnetze gegenüber ihren Herstellern zu stärken, erst einmal in ihr Gegenteil verkehrt. Das Verhältnis von Rechten und Pflichten hat sich weiter zu Ungunsten der Händler verschoben. Auch bei den Akteuren des Kfz-Gewerbes wich die vorsichtig positive Bewertung der GVO-Reform – „mehr Chancen als Risiken“ – deutlicher Ernüchterung.<sup>83</sup> Nicht zu unterschätzen ist auch ein psychologischer Effekt: Die Art der Vertragskündigungen, der konfliktreiche Ablauf der Vertragsverhandlungen, die neuen Verträge selbst und die anhaltenden Versuche der Hersteller, die Bestimmungen der GVO zu unterlaufen,<sup>84</sup> haben die Beziehungen zwischen Herstellern und ihren Fabrikatsnetzen nachhaltig beschädigt.<sup>85</sup> Statt in einer Situation der Ertragskrise und eines verschärften Interbrandwettbewerbs auf dem Automobilmarkt die Vertriebs- und Servicenetze zu stärken, hat man

- durch überzogene Standards und Senkung der Margen die wirtschaftliche Situation der Betriebe des Vertriebs- und Servicenetzes geschwächt;
- durch einschnürend enge Regelungsdichte bis hin zur Gängelung und durch oft unpraktikable Standards die Handlungsspielräume, die Innovationsfähigkeit und die Motivation der Vertriebspartner zerstört und Energien und Kapital fehlgeleitet.

Hierin ist eine nicht zu vernachlässigende Hypothek des GVO-Reformprozesses zu sehen, denn bei aller Bedeutung von ökonomischen Machtungleichgewichten und vertraglichen Regulierungen ist die Bedeutung psychologischer Faktoren, der sog. soft facts, in dem komplizierten Beziehungsgeflecht Hersteller/Händler nicht zu unterschätzen.<sup>86</sup> Wie sehr der Ablauf der GVO-Reform und ihrer Umsetzung auch eine Abfolge von Aktion und Reaktion war, bei der nicht ausschließlich rationale Motive eine Rolle spielten,<sup>87</sup> mag folgendes Zitat bele-

---

83 So kennzeichnete der ZDK die Händlerverträge als Knebelverträge und händlerfeindlich.

84 Diese Versuche haben oft nicht nur den Charakter klarer Verstöße, sondern auch kleiner Schikanen und diskriminierender Praktiken, so die Weigerung von BMW, die autorisierten Servicebetriebe in das offizielle Werkstattverzeichnis aufzunehmen, oder der jüngste Streit um die Frage, inwieweit autorisierte Werkstätten das Emblem des Herstellers als Signalelement nach außen nutzen dürfen.

85 Noch einmal: Nicht alle Hersteller sind so vorgegangen. Relativ früh und weniger konfliktreich verliefen die Vertragsverhandlungen bei DaimlerChrysler und Ford, besonders konfliktreich waren die Auseinandersetzungen bei VW, BMW und Opel.

86 Darauf weisen auch die periodisch erhobenen und in der Branche mit großer Aufmerksamkeit verfolgten Händlerzufriedenheitsanalysen hin, in denen Händler die Zusammenarbeit mit ihren Herstellern bewerten und deren Werte nach der GVO und den neuen Händlerverträgen drastisch gesunken sind.

87 Eine Vorgeschichte, die mit Sicherheit auch in die Debatte um die 2010 anstehende Entscheidung um die Überarbeitung der jetzigen GVO hineinwirken dürfte.

gen: „Ich möchte aber die Ansicht vortragen, dass diese Regelungen wohl auch eine Art Retourkutsche in Hinblick auf die Auseinandersetzungen der Hersteller mit der Europäischen Kommission sind. Auf der Grundlage der alten GVO wurden Bußgelder verhängt, es gab Gerichtsverfahren bis hin zum Europäischen Gerichtshof, es gab zum Teil erbitterte Streitigkeiten zwischen den Rechtsabteilungen der Hersteller und den Mitarbeitern der Kommission über die ‚richtige‘ Auslegung der ausgelaufenen Freistellungsverordnung. So wie das Vertriebssystem unter der ausgelaufenen GVO während der letzten Jahre vielfach von Juristen ‚verwaltet‘ wurde, so wird es wohl auch noch heute von den Rechtsabteilungen der Herstellerunternehmen auch auf der Grundlage der neu geschaffenen Freistellungsverordnung ‚in die Hand genommen‘. Man hat manchmal den Eindruck, als wenn es hier nicht mehr um einen möglichst erfolgreichen Vertrieb von Kraftfahrzeugen, sondern darum geht, dass die Juristen der Rechtsabteilungen der Herstellerunternehmen Ehrgeiz entwickelt haben, von der GVO zur Verfügung gestellte Gestaltungsspielräume juristisch zu beherrschen.“<sup>88</sup>

Zwar ist es den Herstellern also zunächst gelungen, die Machtstrukturen nach der GVO-Reform zu ihren Gunsten zu beeinflussen und angestrebte Liberalisierungseffekte zu verhindern. Doch gibt es Indizien dafür, dass sich – nach nunmehr dreijähriger Gültigkeit der neuen GVO – abermals eine Verschiebung der Machtverhältnisse vollzieht, die geeignet ist, langfristig die Position der Hersteller gegenüber ihren Vertriebs- und Servicenetzen zu schwächen. Auslöser ist der teilweise durch die GVO-Reform ausgelöste, in weiten Teilen zumindest durch sie beschleunigte Strukturwandel in der Branche.

---

88 Ensthaler, J. (2004).

### **3. Auswirkungen der GVO-Reform auf die Struktur des Kfz-Gewerbes: die GVO als Katalysator des Strukturwandels**

#### **3.1 Vom markenexklusiven Handel zum Mehrmarkenhandel**

Eine der wichtigsten Veränderungen durch die Reform der GVO war die Herabsetzung der Eintrittsschwellen zum Mehrmarkenhandel. Zwar gab es auch vor der GVO-Reform bestimmte Formen des Mehrmarkenvertriebs in Deutschland – insbesondere die größeren Händler vertraten i.d.R. mehrere Marken, wenn auch an verschiedenen Standorten –, dennoch waren in Deutschland 90 % der Händler markenexklusiv tätig. Diese traditionelle Monostruktur des markengebundenen Kfz-Gewerbes gehört zunehmend der Vergangenheit an: Der ZDK schätzt, dass bereits in 2006 ca. 90 % der Betriebe in Service oder Handel mehrere Marken anbieten werden.<sup>89</sup>

Über den Umfang der in Folge der GVO realisierten Mehrmarkenhandelskonzepte liegen keine repräsentativen Daten vor,<sup>90</sup> und die Angaben aus verschiedenen Quellen sind widersprüchlich. Nach einer jüngeren Umfrage unter rd. 600 Kfz-Betrieben hatten 27 % der befragten Händler nach 2002 eine neue Marke in Service oder Handel aufgenommen bzw. könnten sich vorstellen, dies zu tun, davon Händler von Importmarken aus Fernost zu 48 %, Händler von deutschen Volumenmarken zu 28 %, von Premiummarken nur zu 9 %.<sup>91</sup> Der Trend zum Mehrmarkenhandel greift damit auf jeden Fall schneller und umfassender um sich, als von vielen Experten vor Inkrafttreten der GVO-Reform erwartet worden war.<sup>92</sup> Mehrmarkenhandel, so Branchenprognosen, wird zur dominierenden Vertriebsform werden.

Einerseits treibt die Expansion größerer Händlergruppen, die z.T. bereits vor der Reform mehrere Marken vertraten, den Trend zum Mehrmarkenvertrieb an: zwischen 2001 und 2004 haben die großen Händlergruppen ihr Markenportfolio systematisch – in Deutschland auf im Schnitt zwei bis drei Marken verschiedener Hersteller – ausgeweitet.<sup>93</sup> Zum anderen sind es aber auch mittelständische

---

89 Die Prognose bezieht sich auf Mehrmarkenkonzepte innerhalb der Herstellerkonzerne, vgl. ProMotor 12/2005.

90 Vgl. Reindl, S. (2004), S. 39.

91 Vgl. Booz Allen Hamilton (2006): Marktauswirkungen der GVO 2006 im Kfz-Vertrieb – Ergebnisse der Kfz-Vertriebsumfrage 2006, Summary, unveröff. Manuskript, München.

92 So vermutete CECRA-Präsident Creutzig in einem Interview kurz nach Inkrafttreten der GVO, dass in Bezug auf den Mehrmarkenvertrieb „die Bäume nicht in den Himmel wachsen“, und erwartete auch bei der Realisierung von Mehrmarkenservice eher „Zurückhaltung“, vgl. kfz-betrieb, Spezialausgabe 22.8.2002 zur GVO, S. 18.

93 Eine Untersuchung von Mehrmarkenhändlergruppen in Europa zeigt die enge Korrelation zwischen der Ausbreitung großer Händlergruppen und der Verbreitung und Ausprägung von Mehrmarkenkonzepten: So finden sich in Großbritannien auf Grund des dort sehr weit fortgeschrittenen Konzentrationsprozesses im Automobilhandel überdurchschnittlich viele und überdurchschnittlich oft konzern-

Kfz-Betriebe vom Typ des traditionellen Einmarkenhändlers, die zunehmend in den Mehrmarkenhandel einsteigen. Dies hat vor allem ökonomische Gründe: Rückläufige Erträge im Neuwagenhandel zwingen zur Hereinnahme einer zusätzlichen Marke, um Kapazitätslücken und Ertragsrisiken zwischen den Marken auszugleichen. War man ursprünglich davon ausgegangen, dass die Hereinnahme zusätzlicher Marken wegen der damit verbundenen und auf Grund der Standards der Hersteller sehr hohen Investitionen nur großen, finanzstarken Automobilhäusern möglich wäre, so hat eine Musterkostenrechnung des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA) ergeben, dass sich die Aufnahme einer zusätzlichen Marke nach dem durch die GVO ermöglichten kostengünstigsten Konzept des sog. „Full-Multifranchising“ – also dem Verkauf in einem Verkaufsraum – bereits ab einem zusätzlichen jährlichen Neuwagenabsatz von 50 Fahrzeugen rechnet.<sup>94</sup>

Beim Mehrmarkenhandel ist zu unterscheiden zwischen dem Vertrieb konzern-eigener und dem Vertrieb konzernfremder Marken.<sup>95</sup> Konzerninterner Mehrmarkenvertrieb war in Deutschland schon vor der GVO-Reform sehr verbreitet – bedingt nicht zuletzt durch die Fusionsprozesse auf der Ebene der Automobilhersteller. So gibt es Hersteller, die eigene konzerninterne Mehrmarkenstrategien forcieren: z.B. BMW mit den Marken BMW und Mini, DaimlerChrysler mit den Marken Mercedes, Smart, Chrysler und Jeep, Renault mit Nissan.<sup>96</sup> Die Hersteller versuchen auch, den Trend zum Mehrmarkenhandel zu kanalisieren, indem sie ihren Händlern aktiv andere Konzernmarken anbieten, um das Eindringen fremder Marken zu verhindern und eigene, ertragsschwächere Kon-

---

übergreifende Mehrmarkenhäuser. Vgl. Stratmann U. (2004), S. 196. Auch die USA gelten als Vorreiterland des Mehrmarkenhandels, wobei dort der konzern-eigene Mehrmarkenhandel überwiegt, vgl. Diez, W. (2004), S. 12.

- 94 Vgl. Diez, W. (2004), S. 16. Wahrscheinlich ist hier auch ein psychologischer Effekt wirksam: Die Nachwirkungen der Vertragsverhandlungen und das dabei zerstörte Vertrauen haben die Schwelle, eine Fremdmарke aufzunehmen, bei vielen langjährig einer Marke verbundenen Autohäusern zweifellos gesenkt.
- 95 Darüber hinaus werden unterschiedliche Mehrmarkenkonzepte unterschieden: das sog. Full-Multifranchise-System – mehrere Marken an einem Standort in einem Ausstellungsraum; Konzepte des sog. Dualling oder Tripling – mehrere Marken an einem Standort in verschiedenen Ausstellungsräumen; und die Dealer-Cluster-Site – mehrere Marken auf einem gemeinsamen Grundstück in verschiedenen Häusern. Darüber hinaus zählen auch die sog. Auto-Malls – verschiedene Marken werden auf einem Gelände, aber von verschiedenen Unternehmen angeboten –, die in den USA sehr verbreitet sind und für die es in Deutschland bereits ein prominentes Beispiel – die Düsseldorfer Automeile Höher Weg – gibt, zu den Mehrmarkenkonzepten. Vgl. Diez, W. (2004), S. 12.
- 96 VW nutzte dagegen die GVO, um wieder eine stringente Markentrennung innerhalb der Konzernmarken Audi und VW einzuführen. Dies ermöglicht die GVO, da sie den Mehrmarkenhandel auf Fahrzeuge „konkurrierender Lieferanten“ bezieht, also nur den konzernübergreifenden Handel regelt. Ein VW-Händler darf also ohne Zustimmung des Herstellers zusätzlich Opel vertreiben, nicht aber weiterhin Audi – eine vor dem Hintergrund der großen Zahl von VW-Händlern, die jahrelang auch Audi verkauft haben, von den Betrieben – und auch von vielen Kunden – als praxisfern empfundene Regelung. Für viele Audi-VW-Händler hatte dies zur Folge, dass sie nach den neuen Verträgen zwischen ihren Betriebsstätten „wieder Mauern einziehen mussten“, auch zusammengewachsene Belegschaften wurden getrennt.

zernmarken in den Markt zu bringen (Opel/Saab, Ford/Volvo).<sup>97</sup> Der Mehrmarkenhandel mit konzerneigenen Marken gilt als die in Deutschland verbreitetste Form des Mehrmarkenhandels. Nach der regelmäßig von der Zeitschrift *Autohaus* durchgeführten Vertriebsnetzbefragung, die für das Jahr 2006 auf einer Herstellerbefragung Ende des Jahres 2005 beruht, gab es in Deutschland 4.480 Handelsbetriebsstätten mit Mehrmarkenhandel (von insgesamt 11.300 Haupthändlern incl. Filialen); davon betrieben lediglich ca. 1.400 Betriebe Handel mit Fremdmarken.<sup>98</sup> Konzepte konzernübergreifenden Mehrmarkenhandels an einem Standort, insbesondere Kombinationen mehrerer Volumenmarken oder Premiummarken, sind dagegen noch selten.<sup>99</sup> Lediglich in Metropolregionen und Großstädten bilden sich zunehmend Mehrmarkenstandorte großer Händlergruppen, sog. automobile Supermärkte aus, an denen der Mehrmarkenhandel auf Ebene der Betriebsstätte praktiziert wird. Die in Deutschland bisher am weitesten verbreitete Form ist der Verkauf mehrerer Marken an unterschiedlichen Standorten durch eine Autohausgruppe. Große Autohausgruppen sind finanziell in der Lage, Mehrmarkenhandel bei strikter räumlicher Markentrennung zu realisieren, und verfolgen i.d.R. auch in ihrer Organisationsstruktur und im Management – Einsatz von sog. Markenmanagern für jedes Fabrikat – eine strikte Strategie der Markentrennung.

Nicht alle Hersteller sind vom Trend zum Mehrmarkenvertrieb gleichermaßen betroffen. So scheint es den Herstellern von Premiummarken und einigen der attraktiven Volumenhersteller dank unrealistisch hoher Standards und positiverer Absatzentwicklung weitgehend gelungen zu sein, ihre Netze vom Handel mit Fremdmarken freizuhalten. Bei den Volumenmarken Opel und Ford, die in den vergangenen Jahren mit deutlichen Absatzrückgängen zu kämpfen hatten, wichen dagegen viele Händler zum Ausgleich der Ertragseinbußen auf die Hereinnahme einer fremden Zweitmarke aus. Attraktive Zweitmarke für solche Händler sind einige Importmarken asiatischer Herkunft, die zwar derzeit im deutschen Markt erst über geringere Marktanteile verfügen, z.T. aber in den letzten Jahren eine positive Absatzentwicklung vorweisen können und ihre Vertriebsnetze ausbauen. Diese Hersteller bieten sich interessierten Händlern aktiv als Zweitmarke an – durch wesentlich pragmatischere und händlerfreundlichere Vertrags- und Margengestaltung – und nutzen so die Chance, im Gefolge der GVO-Reform ihre Händlernetze auszubauen und in repräsentativen, etablierten Autohäusern an

---

97 So entwickelte z.B. Opel ein Marketingkonzept für konzerneigenen Mehrmarkenhandel.

98 Vgl. *Autohaus Spezial*: „Open points“ 2006, S. 5 f. Die Angaben sind allerdings mit Vorsicht zu interpretieren, da sie lückenhaft sind: So verweigerte eine nicht unbeträchtliche Zahl von Herstellern die Antwort, insbesondere auf die Frage nach dem Anteil ihrer Handelsbetriebe, die auch konzernfremde Marken vertreiben.

99 Vgl. Reindl, S. (2004), S. 40.

attraktiven Standorten Fuß zu fassen. Ein nicht unwesentlicher Effekt der GVO für die Hersteller besteht daher auch darin, dass sich die Markteintrittsbarrieren für kleinere Hersteller von bisher eher marktanteilsschwachen Marken senken und bisherige Nischenmarken leichter Marktzugang finden.<sup>100</sup>

Mehrmarkenhandel schwächt die „Marketingführerschaft“ des Herstellers und stärkt die Position des Händlers, da sie die Abhängigkeit von einem Hersteller reduziert. Ihre Umsetzung durch Kfz-Betriebe trifft denn auch oft auf starken Widerstand der Hersteller.<sup>101</sup> 41 % der in der o.g. Betriebsumfrage im Kfz-Gewerbe befragten Händler befürchteten herstellenseitige Sanktionen, wenn sie eine Zweitmarke aufnehmen.<sup>102</sup> Angesichts der Ertragslage im Neuwagenhandel und des Bedeutungsgewinns großer Handelsgruppen wird allerdings erwartet, dass sich der Trend zum Mehrmarkenhandel in verschiedenen Ausprägungen nicht aufhalten lassen wird.<sup>103</sup> Langfristig ist aber Skepsis angebracht, ob alle bisher realisierten Mehrmarkenkonzepte auf Dauer tragfähig sind: Verwiesen wird, insbesondere gern von Herstellervertretern, auf Risiken wie die hohen Kosten – für Mitarbeiterschulung, Anschaffung herstellerepezifischer EDV-Ausstattung wie z.B. DMS-Systeme, Ausstellungs- und Vorführwagen etc. – und die komplexen Managementanforderungen, die mit der Führung mehrerer Marken verbunden sind und die gerade kleinere und mittlere Autohäuser tendenziell überfordern. Aus Perspektive der Gesamtbranche stellt der sich ausbreitende Mehrmarkenhandel ohnedies ein Nullsummenspiel dar: Bei stagnierendem und gesättigtem Markt wird er dazu führen, dass für einzelne Händler der Anteil am „Kuchen“ Gesamtabsatz geringer wird – bei ggf. gestiegenen Kosten durch Investitionen in zusätzliche Marken – und dass die Wettbewerbsintensität im Handel trotz Konsolidierung der Händlernetze weiter steigt. Insofern dürfte die-

---

100 So sind nach Vermutung von Experten die in den letzten Jahren steigenden Marktanteile einiger asiatischer Fabrikate u.a. auch auf die verstärkte Marktpräsenz via Mehrmarkenhandel zurückzuführen.

101 Eine Untersuchung zur rechtlichen Praxis des Mehrmarkenhandels kommt zu dem Ergebnis, dass die vertraglichen Regelungen in den Händlerverträgen teilweise deutlich von den von der EU vorgegebenen Grundsätzen abweichen. Vgl. Grenzow, C. (2004), S. 21. Häufiges Konfliktpotenzial liegt in den Anforderungen der Hersteller an die Gestaltung „ihrer“ Ausstellungsfläche oder auch in dem von der GVO gedeckten Recht der Hersteller, von ihren Vertragshändlern einen Mindestbezug aller Vertragswaren zu verlangen – ein Einfallstor, den Mehrmarkenhandel zu begrenzen und unökonomisch zu machen. Auch in der Weigerung der Hersteller, eine einheitliche Schnittstelle für DMS-Systeme einzurichten, und in den gestiegenen Anforderungen an markenspezifische Qualifikationszertifikate können Versuche der Hersteller gesehen werden, Synergieeffekte beim Mehrmarkenhandel und -service möglichst gering zu halten. Große Händlergruppen steigen allerdings i.d.R. mit „Einverständnis“ der Hersteller in Mehrmarkenkonzepte ein, zumal sie über die Finanzmittel verfügen, um eine weitgehende Markentrennung zu realisieren.

102 Vgl. Booz Allen Hamilton 2006.

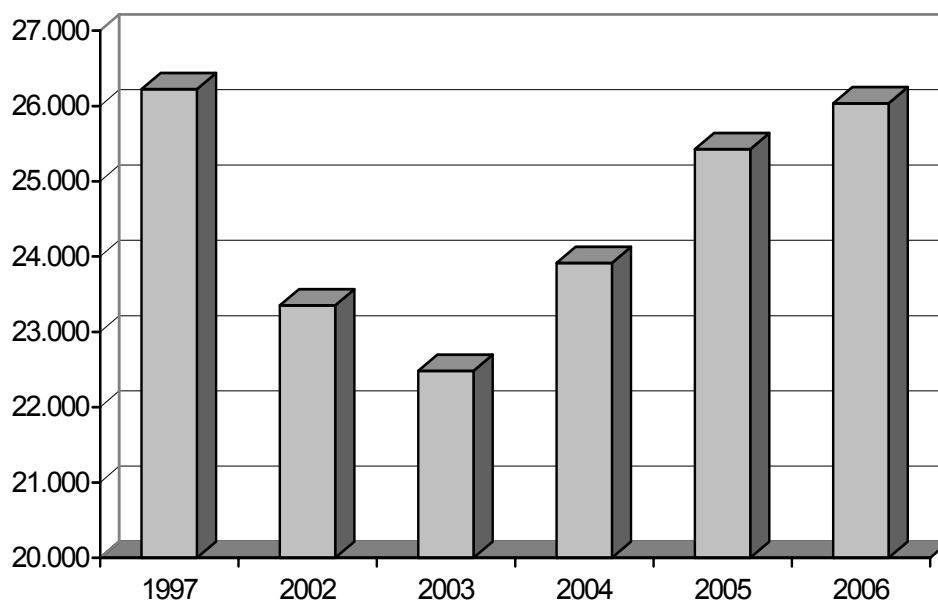
103 Eine Befragung großer Händlergruppen in Deutschland zeigte, dass sich deren Expansionsstrategien auf die Integration zusätzlicher Marken und die Ausweitung von Mehrmarkenstandorten richten, vgl. Stratmann, U. (2004), S. 195.

se Entwicklung langfristig auch Verlierer produzieren und die Konzentration in der Branche weiter befördern.<sup>104</sup>

### 3.2 Auswirkungen auf die Vertriebsnetze der Hersteller

Die Liberalisierung durch die GVO-Reform hat zu erheblichen Umstrukturierungen in den Vertriebsnetzen der Hersteller geführt. Insgesamt ist der vor der GVO-Reform durch die Netzbereinigungsstrategien der Hersteller in Gang gesetzte Rückgang der Betriebsstätten in den Handels- und Servicenetzen nach der Reform nicht nur zum Stillstand gekommen, sondern die Zahl der Betriebsstätten in den Vertriebs- und Servicenetzen hat wieder zugenommen und 2006 fast wieder den Stand von 1997 erreicht.

**Schaubild 8: Entwicklung der Zahl der Betriebsstätten in den Vertriebsnetzen<sup>105</sup>**



Quelle: eigene Berechnungen<sup>106</sup>

104 Auch wenn sich derzeit über die Hälfte der befragten Kfz-Betriebe mit Mehrmarkenhandel zufrieden über die Ergebnisse äußert, vgl. Booz Allen Hamilton (2006).

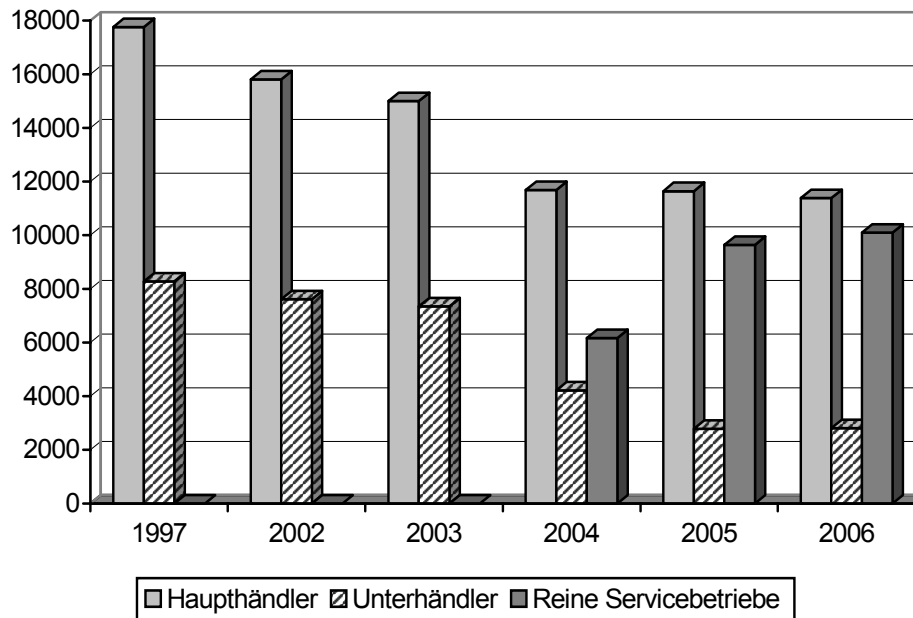
105 Vgl. Basistabelle und Entwicklung der Betriebsstätten nach Herstellern, Tab.1 im Anhang.

106 Nach: Reindl, S. (2005); Meunzel, R.; Ganzer, N. (2004); Meunzel, R.; Eder, M. (2005); Meunzel, R.; Radl, D. (2006). Die Daten der Autoren basieren auf der jährlichen Vertriebsnetzumfrage bei allen Herstellern durch das Magazin „autohaus“. Erhoben wird jeweils der Betriebsbestand zum 31.12. des Jahres, d.h. die Daten für 2006 repräsentieren den Stand vom Dezember 2005. Die Turbulenzen in den Netzen nach der GVO-Reform, das Aufkommen neuer Betriebstypen etc. erschweren die Datenerhebung und schränken die Vergleichbarkeit der Daten z.T. ein; teilweise musste mangels Auskünften der Hersteller auch auf Daten des Vorjahres zurückgegriffen werden. Insofern sind kleinere Ungenauigkeiten unvermeidbar.



Die Entwicklung der Zahl der Betriebsstätten<sup>107</sup> zeigt dabei deutlich unterschiedliche Entwicklungen zwischen den Bereichen Handel und Service:

**Schaubild 9: Entwicklung der Betriebsstätten nach Handel und Service<sup>108</sup>**



Quelle: eigene Berechnungen<sup>109</sup>

- Nachdem schon in den Jahren vor der GVO-Reform die Zahl der Betriebsstätten im Handel im Zuge der Netzbereinigungsstrategien der Hersteller deutlich reduziert worden war, setzt sich dieser Rückgang bei den Vertriebsstützpunkten nach der Reform der GVO weiter fort, mit besonders deutlichen Einbußen zwischen 2003 und 2004. D.h. einige Hersteller haben die Gelegenheit, im Zuge der GVO ihre Händlerverträge kündigen zu können, dazu genutzt, ihre Vertriebsnetze weiter zu „straffen“ und neu zu organisieren. Diese Reduktion betraf auch die Zahl der Unterhändler und Vertragswerkstätten, der sog. Subdealer. Dass in der Bilanz die Zahl der Vertriebsstützpunkte nicht noch deutlicher zurückging, liegt vor allem daran, dass ge-

107 Unter Betriebsstätten sind Standorte zu verstehen, an denen ein Hersteller einen Händler- oder Servicevertrag hat – auch wenn es sich um eine Zweit- oder Drittmarke im Rahmen eines Mehrmarken-Betriebs handelt. D.h. hat ein Kfz-Betrieb mehrere Händler oder Serviceverträge, gilt jeder Vertrag als Betriebsstätte des betreffenden Herstellers.

108 Vgl. Basistabelle und Entwicklung nach Herstellern, Tab. 2 im Anhang.

109 Nach: Reindl, S. (2005); Meunzel, R.; Ganzer, N. (2004); Meunzel, R.; Eder, M. (2005); Meunzel, R.; Radl, D. (2006).

rade in den letzten zwei Jahren einige Marken vor allem asiatischer Hersteller auf Grund ihres Markterfolges ihre Vertriebsnetze wieder ausbauen.<sup>110</sup>

- Während die Händlernetze ausgedünnt wurden, hat sich die Zahl der reinen Servicebetriebsstätten seit 2004 kontinuierlich erhöht. Die Zahl der autorisierten reinen Servicestandorte (mit oder ohne Vermittlervertrag) beträgt inzwischen ca. 10.000 und ist von 2005 auf 2006 noch einmal deutlich um 450 angestiegen. Sie liegt insgesamt deutlich über der vor der GVO bestehenden Zahl an Unterhändlern und Vertragswerkstätten. Viele im Zuge der GVO-Umsetzung gekündigte oder in früheren netzbereinigungsrounden ausgeschiedene Haupt- und Unterhändler sind nicht aus dem Markt verschwunden, sondern als autorisierter Servicebetrieb in die Netze zurückgekehrt, was ihnen, sofern sie die Standards erfüllen, der Hersteller nicht verwehren kann. Außerdem nutzten viele markengebundene Betriebe die Option des Mehrmarkenservice und bewarben sich, um ihre Werkstattkapazitäten auszulasten, um einen zusätzlichen Servicevertrag, insbesondere – wegen der Synergieeffekte und niedrigeren Einstiegsbarrieren bei Qualifikation, Standards und technischer Ausstattung – im Bereich konzerneigener Marken. Über 30 % der markengebundenen Händler betreuen im Service inzwischen mehrere Marken. In manchen Markennetzen ist es dadurch zu einer Überbesetzung der Service-netze gekommen, mit einer höheren Anzahl von Servicestützpunkten als vor der GVO und nach den verschiedenen vorangegangenen, mit hohen Auslösesummen finanzierten Netzbereinigungsrounden der Hersteller.
- Inwieweit ist es im Zuge der Umstrukturierungen in den Netzen auch zur Ausbildung reiner Verkaufsbetriebe und reiner Servicebetriebe gekommen, eine Möglichkeit, die die GVO ausdrücklich vorsah? Betrachtet man die Zahl der autorisierten Nur-Service-Verträge, die zusätzlich noch über einen Vermittlervertrag verfügen, also im Auftrag eines Händlerkollegen mit Vertriebsvertrag Neuwagen vermitteln, so verfügt weniger als die Hälfte der autorisierten Werkstätten gleichzeitig über einen Vermittlervertrag.<sup>111</sup> Danach gibt es in Deutschland inzwischen ca. 6.000 reine Servicebetriebe, die keine offizielle Handelsfunktion im Auftrag des Herstellers mehr ausüben.<sup>112</sup>

---

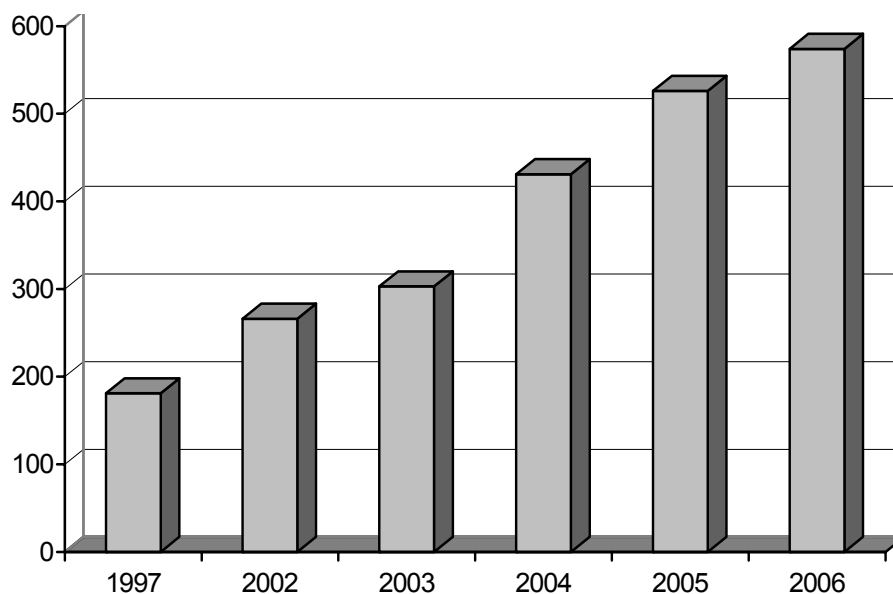
110 Die von einigen dieser Importmarken verfolgte Strategie, gezielt zusätzliche Stützpunkte bei „starken“ Mehrmarkenpartnern (d.h. Händlern mit guter Lage und ausreichender Investitionskraft) zu akquirieren, setzt allerdings die oft kleineren „Altbetriebe“ dieser aufstrebenden Importmarken unter erhöhten Wettbewerbsdruck. Insofern ist ein der Expansionsphase folgender Konsolidierungsprozess dieser Vertriebsnetze nicht auszuschließen.

111 Der Einsatz von autorisierten Vermittlern, die ständig im Auftrag eines Vertragshändlers tätig sind, unterliegt der Zustimmung des Herstellers, er kann also Zahl und Verteilung seiner Vermittler weiter steuern. Die Hersteller haben daher auch für Vermittler Standards entwickelt, die unterhalb der üblichen Vertriebsstandards liegen.

112 Dabei gibt es hier gravierende Unterschiede zwischen den Herstellern: Eine große Zahl von Servicebetrieben mit Vermittlerfunktion findet sich bei einigen deutschen Volumenherstellern und Import-

- Während die Zahl der Nur-Service-Betriebe zugenommen hat, ist die Ausbildung reiner Verkaufsbetriebe selten. Eine Untersuchung zur Entwicklung der Händlernetze in Europa nach der GVO-Reform kommt zu dem Ergebnis, dass – unter Einbezug von autorisierten Servicebetrieben mit Vermittlervertrag – mit 66 % weiterhin Komplettbetriebe dominieren und auch in Zukunft den dominierenden Betriebstyp darstellen werden. Reine Verkaufsstätten stellen mit 5 % eine Minderheit dar.<sup>113</sup>
- Zugenommen hat auch die Zahl der werkseigenen Niederlassungen. Die Hersteller, die bereits vor der GVO-Reform in größerem Umfang Niederlassungskonzepte betrieben,<sup>114</sup> haben diesen Vertriebskanal ausgebaut. Dabei erfolgt diese Expansion weniger über eine Zunahme der Hauptniederlassungen, sondern über die weitere Filialisierung bestehender Niederlassungsbetriebe.

**Schaubild 10: Entwicklung der werkseigenen Niederlassungen (incl. Zweigbetriebe)<sup>115</sup>**



Quelle: eigene Berechnungen<sup>116</sup>

marken: VW, Ford, Opel, auch Peugeot und Citroen. Mit Hilfe des Servicebetriebs mit Vermittlerfunktionen halten solche Volumenmarken ihre Verkaufspräsenz in der Fläche aufrecht. Premiummarken wie Audi oder BMW arbeiten dagegen mit deutlich weniger Vermittlern zusammen.

113 Vgl. Wade, P.; Schwarz, M. (2006), S. 18.

114 Dies sind in Deutschland im Wesentlichen BMW und DaimlerChrysler sowie die französischen Importmarken Peugeot, Renault und Citroen.

115 Vgl. Basistabelle und Entwicklung nach Herstellern, Tab. 3 im Anhang.

Insgesamt gesehen hat die GVO also die Netzbereinigung erst einmal gebremst, da die autorisierten Werkstätten rapide zunahmen. Die Zahl der Betriebsstätten in den Herstellernetzen ist wieder deutlich angestiegen (von 22.480 in 2003 auf 26.035 in 2006) – ein Effekt, der auch europaweit zu beobachten ist.<sup>117</sup> Der Trend zur Netzausweitung wird sich nach Einschätzung von Experten im nächsten Jahr noch fortsetzen, da einige Marken, insbesondere Importmarken, angesichts hochgesteckter Absatzziele ihre Netze weiter ausbauen wollen.<sup>118</sup> Dieser Ausweitungprozess verdeckt allerdings, dass es im Zuge der Netzturbulenzen nach der GVO-Reform in einigen Fabrikatsnetzen zwischenzeitlich zu einer unkontrollierten Ausdünnung gekommen war, weit über das durch Vertragskündigungen von Seiten der Hersteller intendierte Ausmaß hinaus, nämlich durch Insolvenzen, Betriebsaufgaben oder freiwillige Aufgabe der Markenbindung durch einzelne Händler. Zeitweise entstanden bei einigen Herstellern in ganzen Regionen so viele „open points“, dass mancher Hersteller befürchten musste, in der Fläche nicht mehr ausreichend vertreten zu sein, mit der Folge, dass zeitweise vom „Kampf der Hersteller um gute Händler“ die Rede war. Allerdings scheint sich inzwischen eine Beruhigung der GVO-bedingten Turbulenzen in den Vertriebs- und Servicenetzen abzuzeichnen, worauf der Rückgang der open points auf 1.000 in 2006 (2005 waren es noch 1.700) hindeutet. In Zukunft wird nach Erwartung von Branchenexperten verstärkt wieder die Netzqualifizierung im Mittelpunkt stehen.<sup>119</sup>

Der Eintritt der Niederlassungsfreiheit im Oktober 2005 hat sich bisher nicht sichtbar in den Vertriebsnetzen niedergeschlagen. Die weit verbreitete Befürchtung, dass nun verstärkt große, insbesondere auch ausländische Händlergruppen vor allem aus Niedrigpreisländern der EU zusätzliche Verkaufsniederlassungen in Deutschland eröffnen und so den Verdrängungswettbewerb nochmals anheizen könnten, hat sich – so kann man nach fast einjähriger Gültigkeit der Niederlassungsfreiheit konstatieren – nicht bewahrheitet. Die Gründe liegen auf der Hand: für ausländische Händler, die an der Nutzung der Preisdifferen-

---

116 Nach Reindl, S. (2005); Meunzel, R.; Ganzer, N. (2004); Meunzel, R.; Eder, M. (2005); Meunzel, R.; Radl, D. (2006).

117 Allerdings ist die Dynamik – insbesondere im Servicebereich – in Deutschland besonders ausgeprägt, was auf die besondere Ausgangslage der Branche zurückzuführen ist: ein dichtes, z.T. überbesetztes Händlernetz, ein noch geringer Konzentrationsgrad, die im Vergleich zu den freien Werkstätten hohe Bedeutung des markengebundenen Segments der Branche; vgl. Wade, P.; Schwarze, M. (2006), S. 19.

118 Eine Befragung der Zeitschrift *autohaus* unter den einzelnen Fabrikaten von Anfang 2006 ergab: Von 31 befragten Fabrikaten hatte die Hälfte die Zahl ihrer Stützpunkte ausgeweitet, elf Fabrikate sahen keine Veränderung, fünf hatten reduziert. Insgesamt waren im Jahr 2006 1.000 weitere Stützpunkte (open points) geplant. Neben dem deutschen Hersteller Opel suchten vor allem Importmarken und darunter wiederum asiatische Hersteller nach zusätzlichen Partnern. Vgl. *autohaus-Spezial* 6/2006: „Das Netz 2006“, S. 4 ff.

119 Vgl. Meunzel, M.; Radl, D. (2006), S. 7.

zen in der EU interessiert sind, ist die Direktbelieferung über Vermittler und EU-Importeure, die ja ebenfalls durch die GVO erleichtert wurde, die im Vergleich zur Investition in eine zusätzliche Auslieferungsstätte bzw. Niederlassung vor Ort billigere Alternative. Für expansionswillige Händlergruppen aus dem Aus- und Inland bedarf es der Niederlassungsfreiheit nicht, da sie – ebenfalls ohne Zustimmung des Herstellers – durch Aufkauf insolvent gegangener oder aufgebener Vertragsbetriebe aus den bestehendem Fabrikatsnetzen wachsen können. Insgesamt ist festzuhalten, dass gerade jene Regelung, die zu den am heftigsten umstrittenen und wohl auch unter den Händlern besonders „angstbesetzten“ Bestandteilen der GVO-Reform zählte, zumindest bisher die geringsten faktischen Auswirkungen gehabt hat.

### **3.3 Der Konzentrationsprozess im Kfz-Gewerbe: von einer mittelständisch geprägten zu einer von großen Händlergruppen dominierten Branche?**

Die Ausweitung der Betriebsstätten des markengebundenen Kfz-Gewerbes ist ein reiner Mehrmarken-Effekt, hinter dem keine Zunahme der Zahl der physischen Unternehmen steht – d.h. es gibt nicht mehr Autohäuser als vorher, sondern eher weniger. Denn die Zahl der Kfz-Betriebe ist auf Grund von Betriebsaufgaben und Insolvenzen auch nach der GVO-Reform weiter rückläufig, sie hat seit der Reform von 42.800 auf 40.800 in 2005 abgenommen.

Die sinkende Zahl von Betrieben im Kfz-Gewerbe geht mit einem Konzentrationsprozess durch Fusionierung und Filialisierung einher. Nach Schätzungen von Experten hat die Zahl der Händlergruppen, definiert als Unternehmen mit mehr als drei Filialen, in Deutschland von 1997 bis 2002 von 600 auf 1.100 zugenommen, die Zahl der selbstständigen Handelsunternehmen reduzierte sich im Zeitraum zwischen 2000 und 2005 von 18.000 auf 10.500. Eine Prognose des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA) erwartet, dass im Jahre 2010 noch 8.000 selbstständige Autohandelshäuser übrig geblieben sein werden, das wäre knapp die Hälfte des Bestands des Jahres 2000. Die Zahl der Betriebsstätten werde sich dagegen mit ca. 21.000 weniger stark verringern.<sup>120</sup> Auch gemessen an der Kennzahl „Beschäftigte pro Betrieb“ zeigt sich ein Trend zu größeren Unternehmen: So ist die durchschnittliche Mitarbeiterzahl in deutschen Händlerbetrieben von 25 im Jahr 1997 auf 43 im Jahr 2005 gestiegen.<sup>121</sup>

---

120 Vgl. autohaus 22/2003, S. 46.

121 Vgl. kfz-betrieb 20/2006, S. 20.

Die Hersteller fördern durch Vertragskündigungen und Vertragskonditionen<sup>122</sup> aktiv diesen Trend zur Bildung „wirtschaftlicherer“ Unternehmenseinheiten.

Der Konzentrationsprozess im Kfz-Gewerbe ist eine von allen Experten erwartete und seit langem prognostizierte Entwicklung. Neu ist, dass durch die Ertragskrise, den steigenden Wettbewerbsdruck und die Liberalisierung des Automobilvertriebs durch die GVO-Reform dieser Prozess enorm beschleunigt wurde. Neuere Zahlen belegen das zunehmende Tempo des Konzentrationsprozesses<sup>123</sup>: Nachdem die Zahl von Autohäusern mit mehr als drei Filialen zwischen 1997 und 2002 von 600 auf 1.100 zugenommen hatte, ist sie in der Zeit von 2002 auf 2004 sprunghaft auf 1.800 angestiegen – davon 420 echte Großbetriebe mit mehr als zehn Filialen und im Durchschnitt fünf vertretenen Marken. Im Markt für Volumenmodelle verfügen diese Autohausgruppen inzwischen über einen Marktanteil von mehr als 50 %, 1997 waren es erst 28 %.<sup>124</sup> Und der Marktanteil der 50 größten Autohäuser am Neuwagengeschäft steigt: von 2001 noch 10 % auf 13,7 % in 2003.

Der Konzentrationsprozess vollzieht sich durch Kauf von Unternehmen und Standorten, die infolge der Ertragskrise insolvent gehen oder wegen fehlender Rentabilität oder Unternehmensnachfolge aufgeben wurden. Die Hersteller können dieses Zusammenkaufen großer Unternehmenskonglomerate durch Händlergruppen kaum beeinflussen, denn derartige Veräußerungen sind innerhalb eines Fabrikatsnetzes seit der neuen GVO nicht mehr zustimmungspflichtig:<sup>125</sup> Der Investor kauft mit dem neuen Standort auch den Vertriebsvertrag. Dass der freie Erwerb von Händlerbeteiligungen und -verträgen ohne Zustimmung des Herstellers – eine erst im Gesetzgebungsverfahren nachträglich eingebrachte Bestimmung – ein ganz wesentlicher „Treiber“ des laufenden Konzentrationsprozesses ist, wird erstaunlich selten thematisiert. Für die Betriebe des Kfz-Gewerbes ist dies eine sehr vorteilhafte Bestimmung, verbessert sie doch vor dem Hintergrund eines allgemein als unvermeidlich angesehenen Konzentra-

---

122 Z.B. durch die Erhöhung des Volumenanteils an der Gesamtmarge oder durch Zusatzstandards, die nur von größeren Unternehmen wirtschaftlich zu erfüllen sind. Teilweise veranlassen Hersteller auch direkt Unternehmensfusionen, wenn sie z.B. Vertragshändlern „nahelegen“, von Stilllegung bedrohte Standorte oder Unternehmen in ihrem Marktgebiet aufzukaufen.

123 Die Daten stammen aus einer Studie, die im Rahmen des europäischen Forschungsprojekts International Car Distribution Program (ICDP) zur Struktur und Entwicklung großer Händlergruppen in Europa durchgeführt wurde. Vgl. Stratmann, W. (2004), S. 185 f., sowie automobilwoche vom 23.5.2005.

124 Große Händlergruppen rekrutieren sich insbesondere aus den Netzen der großen Volumenmarken VW, Ford und Opel, sie sind darüber hinaus auch bei einigen Importmarken wie Renault oder Toyota vertreten. Im Bereich der Premiummarken haben sie dagegen eine geringere Bedeutung, da bei diesen mit den herstellereigenen Niederlassungen bereits Großunternehmen existieren.

125 Artikel 3, Absatz 3 der GVO. Unter der alten GVO konnte ein Händler zwar seine Gebäude und Grundstücke an einen anderen Vertragshändler derselben Marke übertragen, aber nur nach vorheriger Zustimmung des Herstellers, die i.d.R. nicht erteilt wurde. Damit war der Händlervertrag als solcher kein Vermögensgegenstand und praktisch wertlos. Vgl. Creutzig (2003), S. 292.

tionsprozesses die Vermögensposition der „Opfer“ dieses Prozesses ganz erheblich – allerdings nur die der ehemaligen Inhaber.

### 3.3.1 Kfz-Gewerbe im internationalen Vergleich: nachholender Strukturwandel?

Der sich beschleunigende Konzentrationsprozess im Automobilhandel ist ein europaweites Phänomen. Wählt man als Indikator für den Konzentrationsprozess die steigende Zahl von Händlerstützpunkten pro Händlervertrag, so ist seit 1997 die Zahl der Händlerverträge in Europa um 13 % gesunken, während die Zahl der Filialbetriebe um 67 % gestiegen ist.<sup>126</sup> Der Marktanteil der 50 Top-Händlergruppen am Neuwagenmarkt hat sich in Deutschland zwischen 2001 und 2004 von 10 % auf 13 % erhöht, in anderen wichtigen Kernmärkten Europas ist die Entwicklung ähnlich.<sup>127</sup> Allerdings sind der bereits erreichte Konzentrationsgrad und der Verlauf des Konzentrationsprozesses in den einzelnen Ländern sehr unterschiedlich ausgeprägt. Deutschland weist mit durchschnittlich 215 verkauften Neuwagen pro Haupthändler nach wie vor das kleinteiligste und dichteste Händlernetz auf. In Europa am weitesten fortgeschritten ist der Konzentrationsprozess in Großbritannien.<sup>128</sup> Dort verkauft der durchschnittliche Händler 491 Neuwagen und die großen Händlergruppen erreichen bereits einen Marktanteil von 37 % am Neuwagengeschäft. Ursachen für den sehr viel weiter entwickelten Konzentrationsprozess des Automobilhandels in Großbritannien sind die dort anders geartete Kundenstruktur im Neuwagenmarkt – drei Viertel des Neuwagenabsatzes entfallen auf gewerbliche Kunden und damit das Flottengeschäft, das traditionell eher von großen Händlern mit breitem Markenportfolio abgewickelt wird – und die andere Eigentümerstruktur im Kfz-Gewerbe: Die großen Autohausgruppen in Großbritannien sind börsennotierte Unternehmen mit entsprechend gutem Zugang zu externem Kapital für Investitionen und Expansionsstrategien.<sup>129</sup> Als Vorreiterland der großen Megadealer gelten jedoch die USA: Dort werden im Durchschnitt 780 Neuwagen pro Betrieb abgesetzt. Auf Grund der mit den größeren Betriebseinheiten verbundenen Skaleneffekte gilt das US-Händlernetz als das im internationalen Vergleich profitabelste und wird gern als Vorbild für die notwendige Netzbereinigung und Erreichung „profitabler größerer Unternehmenseinheiten“ in Deutschland zitiert. Allerdings

---

126 Vgl. Stratmann, U. (2004), S. 185.

127 Z.B. in Frankreich von 19 % auf 21 %, in Italien von 11 % auf 14 %, vgl. Tagungsdokumentation (2006).

128 Das bereits hohe Niveau des Konzentrationsprozesses ist auch ein Grund dafür, dass sich in Großbritannien keine mit den anderen Märkten in Europa vergleichbare Beschleunigung nach der GVO-Reform zeigt.

129 Vgl. Stratmann, U. (2004), S. 186.

wird dabei oft übersehen, dass in den USA nach wie vor auch mittelgroße Autohäuser der Größenordnung von bis zu 400 verkauften Neuwagen – die sog. Mums-and-Paps-Betriebe – eine große Rolle auf dem Markt spielen und die 100 größten Autohausgruppen nur 17 % des Marktanteils im Neuwagengeschäft auf sich vereinen.<sup>130</sup> D.h. in den USA hat sich eine Koexistenz sehr großer und mittelständischer Betriebe herausgebildet – bei insgesamt höherer Profitabilität in der Branche. Diese Entwicklung wird auf die händlerfreundlicheren Rahmenbedingungen des Automobilvertriebs in den USA zurückgeführt: den Weiterbestand eines selektiven und quantitativen Vertriebssystems mit Gebietsschutz, das Vorhandensein eines Investitionsschutzes für Händler und das Verbot des Direktvertriebs durch die Hersteller.

Tabelle 4 im Anhang zeigt die 50 größten Autohäuser in Deutschland. Zwei der größten deutschen Händlergruppen, die AVAG-Holding und die Mahag-Gruppe, verkauften z.B. im Jahr 2004 33.600 bzw. 19.500 Neuwagen; insgesamt gab es 2004 neun Autohandelsgruppen mit einem Neuwagenverkauf von über 10.000 Einheiten/Jahr. Im Schnitt verkauften die Top 50 der Autohausgruppen 2004 in Deutschland 8.000 Neu- und 8.800 Gebrauchtwagen im Jahr und machten mit im Schnitt 21 Filialen und durchschnittlich 857 Beschäftigten einen Umsatz von 350 Mio. Euro.<sup>131</sup> Auch hier wird die doch bisher noch völlig andere Dimension des Konzentrationsprozesses in Deutschland im Vergleich mit Großbritannien oder den USA deutlich: In den USA verkaufte z.B. der größte dortige Megadealer, AutoNation, im Jahr 2004 an 281 Standorten insgesamt 410.600 Neu- und 239.999 Gebrauchtwagen. Sein Umsatz betrug 19 Mrd. US-\$. Der zweitgrößte „Player“, die United Auto Group, verkaufte immerhin noch 178.000 Neu- und 88.700 Gebrauchtwagen und machte einen Umsatz von 9 Mrd. US-\$. In Großbritannien verkaufen die 50 größten Händler im Durchschnitt 22.000 Neuwagen und machen einen durchschnittlichen Umsatz von 800 Mio. Euro. Das größte Unternehmen dort, Pendragon, verkauft jährlich 135.000 Neuwagen und erzielt einen Umsatz von 2,6 Mrd. Euro.

Welche Strategien verfolgen diese großen Händlergruppen und welche Auswirkungen sind davon für die Struktur des Kfz-Gewerbes zu erwarten? Eine vergleichende Untersuchung der Strategien der Top-Autohausgruppen in Europa zeigt,<sup>132</sup>

---

130 Vgl. Tagungsdokumentation (2006).

131 Dabei haben diese Autohausgruppen ihren Neuwagenabsatz zwischen 2001 und 2004 von 6.000 auf 8.000 Einheiten ausweiten können, vgl. automobilwoche vom 23.05.2005.

132 Vgl. Tagungsdokumentation (2006).



- dass sich diese Autohausgruppen stark auf den Handel mit Gebrauchtwagen und Teilen konzentrieren, da das Neuwagengeschäft nicht profitabel zu betreiben ist – eine Schwerpunktsetzung, die in Deutschland besonders ausgeprägt ist;
- dass sie ihr Markenspektrum systematisch ausweiten;
- dass sich die Expansionsstrategien dieser Unternehmen zumindest mittelfristig auf das Wachstum in ihren angestammten Regionen richten und überregionale und internationale Aktivitäten noch nicht sehr ausgeprägt sind. Es dominiert das „Wachstum nach innen“.

Auch wenn sich die Expansionsstrategien großer Händlergruppen also vorerst noch auf die Expansion in ihren regionalen Märkten richten, ist es keinesfalls auszuschließen, dass es in einem nächsten Schritt – wenn die Umstrukturierung innerhalb der nationalen Händlergruppen abgeschlossen ist – zu einer stärkeren Internationalisierung ihrer Aktivitäten kommen wird. Das Kfz-Gewerbe in Deutschland ist eine Branche, in die bereits jetzt zunehmend ausländisches Kapital fließt: So ist z.B. die größte Autohandelsgruppe in Deutschland, die Emil-Frey-Gruppe, ein Schweizer Unternehmen. Mit dem Kauf der Schwabengarage avancierte die Frey-Gruppe zum größten Ford-Händler in Deutschland. Ein anderes bekanntes Beispiel ist die Kroymans-Corporation aus den Niederlanden, die durch sukzessiven Kauf von Ford-Autohäusern ihre Marktmacht im Ford-Vertriebsnetz in einzelnen Regionen ausgebaut hat und dort das Vertriebsnetz dieses Herstellers fast dominiert. Ein US-Investor, der zunehmend in Deutschland aktiv wird, ist die United-Auto-Group, die sukzessive Beteiligungen an deutschen Autohäusern erwirbt.<sup>133</sup> Daneben gibt es auch bereits deutsche Autohausgruppen, die international expandieren, wobei diese Investitionen vorrangig auf die Wachstumsmärkte in Osteuropa zielen.<sup>134</sup> Zu erwarten ist außerdem, dass das Kfz-Gewerbe durch die Herausbildung großer, profitabel wirtschaftender Händlergruppen zunehmend interessant für branchenfremde Kapitalanleger wird.<sup>135</sup> Auch dies würde den Expansionsprozess dieser Autohausgruppen weiter beschleunigen.

---

133 Ausländische Investoren sind im Übrigen auch im Servicemarkt tätig: Die Sofort-Service-Gruppe pit-stop gehört z.B. zu einer schottischen Holding, die in einigen europäischen Ländern ein Netz von 2.000 Werkstätten betreibt, davon 230 in Deutschland. Ein anderes Beispiel ist der Einstieg der US-Investorengruppe KKR in die Werkstatt- und Fachmarktkette ATU mit ihren derzeit 500 Filialen in Deutschland.

134 So besitzt die AVAG-Holding zehn Autohäuser in Osteuropa, die Lueg-Gruppe betreibt eine Expansionsstrategie nach Osteuropa.

135 Ein Beispiel ist die jüngst erfolgte Übernahme des traditionsreichen Opel-Autohauses Georg von Opel durch eine englische Investorengruppe.

Inwieweit große Händlergruppen tatsächlich – wie vielfach unterstellt – profitabler wirtschaften als traditionelle Handelsbetriebe, ist durchaus umstritten. Größenbedingten Skaleneffekten, einem professionelleren Management und diversifizierten Absatzchancen durch ein größeres Markensortiment stehen Nachteile gegenüber wie die Konzentration auf – oft ertragsschwächere – Volumenmarken, kostenintensive Lagen in Ballungsräumen sowie größenspezifische Defizite wie geringe Kundennähe und Tendenzen zur Bürokratisierung. Die o.g. Untersuchung zu Händlergruppen in Europa kommt zu dem Ergebnis, dass große Mehrmarkenhandelsgruppen in der Regel nicht profitabler wirtschaften als kleinere, weniger komplexe Unternehmen.<sup>136</sup> Die Tatsache, dass in den letzten Jahren auch große Handelsgruppen in Deutschland nicht von Insolvenzen verschont blieben, scheint dieses Ergebnis zu bestätigen. Allerdings erwirtschaften einige in Deutschland tätige Händlergruppen durchaus deutlich über dem Branchendurchschnitt liegende Renditen<sup>137</sup> und verstärken damit den in der Branche seit langem anhaltenden Trend zur Firmenkonjunktur. Kritisch könnte sich die Situation vor allem für jene in den letzten Jahren entstandenen mittelgroßen Autohäuser darstellen, die Standort um Standort gekauft haben und unkontrolliert gewachsen sind, ohne dieses Wachstum finanziell und durch einen gleichzeitigen Zuwachs an Managementkompetenz auf Dauer bewältigen zu können.

Vor dem Hintergrund der internationalen Entwicklung kann man also sagen, dass das Kfz-Gewerbe in Deutschland einen „nachholenden“ Strukturwandel durchläuft. Ob sich am Ende dieses Prozesses Verhältnisse wie in den USA oder Großbritannien herausbilden werden oder auf Grund der tief verwurzelten mittelständischen Tradition der Branche und unterschiedlicher Kundenpräferenzen in Deutschland andere Branchenstrukturen zustande kommen, hängt sicher entscheidend auch von der weiteren Entwicklung der GVO nach 2010 ab. Die Frage nach der Zukunft der mittelständischen Kfz-Betriebe ist ein derzeit in der Branche viel diskutiertes Thema. Einig sind sich alle Experten darin, dass sich der Konzentrationsprozess im Kfz-Gewerbe fortsetzen wird: Die kleinen Händler mit 100 bis 200 verkauften Neuwagen pro Jahr werden „wegbrechen“, sie werden entweder insolvent gehen oder als autorisierte Servicewerkstatt mit Vermittlervertrag überleben. Die durchschnittliche Größe der Autohandelshäuser werde sich auf 600 bis 1.000 verkaufte Neuwagen einpendeln, die Expansion großer Händlergruppen werde anhalten. Prognosen gehen davon aus, dass sich im Kfz-Gewerbe – analog den Systemlieferanten in den Zulieferketten der Automobilhersteller – verstärkt Systemhändlerstrukturen ausbilden werden: Die

---

136 Vgl. Stratmann, U. (2004), S. 199.

137 Z.B. die Weller-Gruppe oder die AVAG-Holding mit jeweils über 1 % Rendite.

Zahl der Händler, die in direkten Vertrags- und Geschäftsbeziehungen zum Hersteller stehen, wird abnehmen, A- und B-Händlerstrukturen werden sich ausbreiten, bei denen große Händlergruppen verstärkt „Systemführerschaft“, d.h. Betreuungsaufgaben für nachgelagerte Vertriebsstufen übernehmen werden. Nicht nur in Ballungsräumen, sondern auch rund um Klein- und Mittelstädte werden sich kleine und mittlere Handelsgruppen ausbilden und zu lokalen Systemhändlern heranwachsen. Diese „Systemführer“ werden neben eigenen Filialen auch selbstständige reine Servicebetriebe mit Vermittlungsgeschäft in ihre „Netze“ integrieren.<sup>138</sup> Die Zukunft der traditionellen kleineren Betriebe, die eine oder wenige Konzernmarken vertreiben und Vertrieb und Service unter einem Dach vereinen, wird von vielen Experten nur noch in ländlichen Regionen – da, wo sich Investitionen für die Großen nicht lohnen – und in Kooperationen mit Großen gesehen, z.B. in sog. Partnermodellen.<sup>139</sup>

### **3.3.2 Auswirkungen des Konzentrationsprozesses auf die Hersteller-Händler-Beziehungen**

Der Konzentrationsprozess bleibt nicht ohne Folgen für die Hersteller-Händler-Beziehungen. Verdeutlicht man sich den Marktanteil im Neuwagengeschäft, den einige dieser Händlergruppen vor allem bei Volumenmarken inzwischen auf sich vereinigen, so wird klar, über welche Marktmacht diese Gruppen gegenüber Herstellern verfügen: Der Hersteller wird zunehmend vom Vertriebs Erfolg einiger Großhandelsgruppen abhängig.<sup>140</sup> Es sind auch diese großen Händlergruppen, die in der Lage sind, die Standards der Hersteller zu ihren Gunsten auszureizen.<sup>141</sup> Große Händlergruppen dürften zudem in Zukunft auch verstärkt eigene Handelsmarken ausbilden, d.h. versuchen, ein vom Image des Herstellers unabhängiges Markenimage aufzubauen. Insofern kann man sagen, dass der im Zuge der GVO-Reform beschleunigte Konzentrationsprozess – trotz aller Versuche der Hersteller, das „Rad der Geschichte zurückzudrehen“ – tenden-

---

138 Vgl. z.B. Siedenhans, C. (2004), S. 99.

139 Vgl. z.B. W. Diez in: *automobilwoche* 23.05.2005; in solchen Partner- oder A- und B-Händler-Modellen hat der Partner keinen direkten Kontakt mehr zum Hersteller und wickelt das Neuwagengeschäft über seinen A- oder Gruppenhändler ab. Ein Hersteller, der ein solches Partnermodell erfolgreich praktiziert, ist die Marke Toyota.

140 Zumal solche Großhändlergruppen mit ihren Standorten i.d.R. die marktstarken Ballungsräume besetzen. Derzeit werden 70 % der Neuzulassungen in Städten mit mehr als 50.000 Einwohnern getätigt, vgl. VDA (Hrsg.) (2005), S. 68.

141 Beispiele aus der Praxis: Große Händler mit mehreren Niederlassungen melden die Handelsverträge für ihre Niederlassungen ab, sind damit nicht mehr an die kostenträchtigen Standards gebunden und wickeln das Neuwagengeschäft per Vermittler in ihren Hauptniederlassungen ab. Große Händlergruppen „missbrauchen“ den hohen Volumenbonus, indem sie in großen Mengen zu günstigen Konditionen Neuwagen einkaufen und diese über Niederlassungen und Vermittler absetzen.

ziell die Machtverhältnisse wieder zu Gunsten des Handels verschiebt, allerdings: nur für einen Teil der Unternehmen des Kfz-Gewerbes.

Die Zusammenarbeit mit großen Händlergruppen birgt für die Hersteller aber durchaus auch Vorteile: sind doch nur diese Gruppen in der Lage, die teuren Standorte in Ballungsräumen zu besetzen und dort entsprechende Investitionen in den sog. „repräsentativen Markenauftritt“ zu tätigen. Mit den größeren Händlergruppen steigt auch die Professionalisierung und Effizienz im Händlernetz und es sinken – durch die Reduktion der Direktbeziehungen mit dem Hersteller – die Kosten zur Steuerung und Betreuung des Händlernetzes.<sup>142</sup> Versuchten die Hersteller in der Vergangenheit noch, das Wachstum großer Handelsgruppen zu begrenzen, so scheint es nun, als hätte man sich inzwischen mit den „Großen“ arrangiert: Große Händlergruppen wachsen nicht gegen den Hersteller, sondern oft in Abstimmung mit ihm. Andererseits betont man auf Herstellerseite aber auch immer wieder, dass man an einem größtmäßig ausgewogenen Netz interessiert sei, da man den „Kleinen“ brauche, um in der Fläche präsent zu sein. Die Hersteller sehen durchaus die Gefahr, dass sie durch den Konzentrationsprozess gerade den Betriebstyp des regional verankerten mittelständischen Autohauses verlieren, der als sog. local hero durch große Kunden-  
nähe und -bindung und genaue Kenntnis des regionalen Marktes sein Marktgebiet ausschöpft und auch in der Ertragskrise noch gute Erträge erwirtschaftet. Ein Versuch, dem Konzentrationsprozess entgegenzusteuern, ist die als „mittelstandspolitische Wende“ bezeichnete Änderung des Margensystems durch einen großen Volumenhersteller, bei der das Gewicht der Leistungsboni und vor allem des Volumenbonus zugunsten einer höheren Grundmarge reduziert wurde, was im Effekt kleinere und mittlere Betriebe begünstigt. Letztlich bleibt aber festzustellen, dass die Hersteller angesichts der Liberalisierung durch die GVO-Reform die Größenstruktur ihrer Netze nur noch begrenzt steuern können.

---

142 Dass man damit alte Fehler wiederholen könnte, zeigt ein Rückblick in die Geschichte der Automobilhandelsstrukturen in Deutschland: „Nach dem Zweiten Weltkrieg hatte Volkswagen sog. Generalvertreter eingesetzt, die ihrerseits die Akquisition von Unterhändlern übernahmen. In den Folgejahren wurde die Handelsorganisation durch die aus den Generalvertretern entstandenen Großhändler beherrscht, wie beispielsweise im süddeutschen Raum die MAHAG in München oder die Firmengruppe Hahn in Stuttgart. In den 70er und Anfang der 80er Jahre wurden diese Großhandelsstrukturen im Fahrzeugbereich vom Hersteller mit großen Anstrengungen abgebaut und durch ein Netz direkt mit dem Hersteller vertraglich gebundener Händler ersetzt. Man wusste um die guten Renditen, die der Großhandel mit dieser Zwischenhandelsstufe erwirtschaftete, und wollte sich diese Erträge selbst zugute kommen lassen.“ Siedenhans, C. (2004), S. 102.

### 3.4 Die Aushöhlung des markenexklusiven Vertriebs: Pluralisierung von Vertriebswegen

Die Situation im Automobilvertrieb ist derzeit auch dadurch gekennzeichnet, dass sich neben dem Vertragshandel weitere Vertriebskanäle etablieren oder ausweiten, die zunehmend den markenexklusiven Vertrieb aushöhlen und zur Erosion der Erträge im Kfz-Handel beitragen.

Zum einen ist ein verstärkter Einstieg der Hersteller in das Handelsgeschäft zu beobachten:

- So hat sich in Deutschland – wie auch europaweit – die Zahl der herstellereigenen Niederlassungen in den letzten Jahren deutlich erhöht: nach einer Untersuchung des ICDP<sup>143</sup> zwischen 1999 und 2004 in Deutschland um 72 %.<sup>144</sup> Dabei konzentriert sich der Ausbau der Niederlassungen vor allem auf Ballungsräume. Eine in Deutschland neue Variante des Einstiegs eines Herstellers ins Einzelhandelsengagement stellt die von VW seit einigen Jahren praktizierte finanzielle Beteiligung an Autohäusern und Autohausgruppen dar. So hält VW (Stand: September 2005) inzwischen Kapitalbeteiligungen an 60 Betriebsstätten der Marken VW und Audi mit einem Gesamtumsatz von 788 Millionen Euro und 28.000 verkauften Neuwagen.<sup>145</sup> Zur Steuerung der konzerneigenen Handelsbeteiligungen ist inzwischen eine eigene Tochtergesellschaft, die VW Group Retail, gegründet worden. Auch die Handelsbeteiligungen von VW konzentrieren sich auf Metropollagen.<sup>146</sup> Offen ist, ob es sich bei dieser Beteiligungsstrategie – wie von Seiten des Kfz-Gewerbes „geargwöhnt“ – um den langfristigen Einstieg in ein Niederlassungskonzept handelt oder ob sie – wie von Seiten des Herstellers betont – lediglich dazu dient, kostenintensive Metropollagen zu besetzen bzw. an Standorten präsent zu bleiben, an denen sich – z.B. nach einer Insolvenz – kein unabhängiger Investor findet. Tatsache ist, dass bisher kein Fall bekannt ist, in dem nach Verbesserung der Geschäftslage das Investment an einen unabhängigen Händler rückübertragen wurde, und dass eine Expan-

---

143 Vgl. Anm. 121.

144 Vgl. Tagungsdokumentation (2006).

145 Vgl. kfz-betrieb 25/2006, S. 3.

146 Man spricht in den Ballungsräumen von der Errichtung architektonischer „landmarks“ oder Flagship Stores, bei denen über aufwändiges architektonisches Design eine sog. „Markenbotschaft“ transportiert werden soll, vgl. VDA-Jahresbericht 2005, S. 67. Die immens hohen Kosten für Grundstücke, Bauten und Marketing in Ballungsräumen können inzwischen nur noch von großen Händlergruppen mit Zugang zu Fremdkapital oder vom Hersteller selbst erbracht werden, sodass mittelständische Autohäuser langfristig aus solchen Lagen verdrängt werden dürften. Im Ergebnis differenziert sich das Erscheinungsbild des Kfz-Gewerbes auch regional: In Metropolen und Großstädten übernimmt – neben einigen Großhandelsgruppen – zunehmend der Hersteller selbst die Vertriebsfunktion, in der Fläche und in Mittelzentren dominiert das mittelständische, inhabergeführte Autohausunternehmen.

sion der Beteiligungen auch in Zukunft – vor allem in Metropollagen – geplant ist.<sup>147</sup>

- Zum anderen ziehen Hersteller zunehmend das sog. Großkundengeschäft an sich. Den Direktvertrieb an Großkunden<sup>148</sup> über zentrale Verkaufsabteilungen der Hersteller hat es immer gegeben. In den neuen Verträgen haben sich die Hersteller allerdings erweiterte Möglichkeiten, diese Kundengruppe selbst zu beliefern, vorbehalten: durch Ausweitung der Definition des Kundenkreises, für den die Option der Direktbelieferung besteht, oder indem der Vertragshändler im Großkundengeschäft auf die Rolle des Agenten verwiesen wird.<sup>149</sup> Das Geschäft mit Großkunden und Flottenkunden gilt als Wachstumsmarkt. Bereits heute werden fast 50 % aller Neufahrzeuge an gewerbliche Kunden verkauft.<sup>150</sup> Für den Vertragshändler geht damit ein interessantes Geschäftsfeld verloren, das nicht nur gut planbar war und hohe Volumenrabatte einbrachte, sondern auch für eine entsprechende Folgeauslastung im Service sorgte.<sup>151</sup> Im Geschäft mit großen „Flottenkunden“ kann der normale Händlerbetrieb mit den vom Hersteller gebotenen Konditionen inzwischen kaum mehr konkurrieren, sodass ihm lediglich das Geschäft mit kleineren Flotten (bis zu 25 Fahrzeuge) bleibt.
- Mit dem Zuwachs des gewerblichen Neuwagenmarkts kommt dem Leasing als Vertriebsform immer größere Bedeutung zu. Gewerbliche Fahrzeuge werden überwiegend geleast, wobei auch der Anteil geleaster Neuwagen im Privatmarkt wächst.<sup>152</sup> Dies begünstigt das Wachstum unabhängiger und auch herstellereigener Leasinggesellschaften. Mit der Einstufung von Leasingfirmen als Endkunden durch die neue GVO wird die Belieferung von Leasingunternehmen mit Neufahrzeugen in größerem Stil ermöglicht. Damit eröffnet sich für die Hersteller ein zusätzlicher Vertriebskanal, der auch intensiv genutzt wird. Oft beliefern Hersteller diese Leasingfirmen – wie auch Vermietungsfirmen – zu Konditionen, die im Vergleich zu den den Händlern

---

147 Vgl. Interview mit dem Vertriebschef VW in: *kfz-betrieb* 25/2006, S. 35 f. Eine andere Form der Herstellerbeteiligung sind sog. Dealer-Development-Konzepte, die dazu dienen, einen Standort zu entwickeln bzw. zu erhalten: Der Hersteller engagiert sich nur befristet, indem er Kapital zum Aufbau des Betriebs gibt und sich zurückzieht, wenn der Betrieb konsolidiert ist.

148 Behörden, bundesweit tätige Unternehmen, Leasing- und Mietwagenfirmen etc.

149 Z.T. wird das Großkundengeschäft in den Verträgen auch dadurch unattraktiv gemacht, dass der Verkauf an Großkunden nicht mehr als Neuwagenverkauf zählt und damit für die Erreichung von Volumenboni oder Zielvereinbarungen nicht relevant ist.

150 Bereinigt um die Tageszulassungen, die auch als Firmenzulassungen zählen, waren im Jahr 2004 von den insgesamt neu zugelassenen 3,4 Mio. PKW lediglich noch 1,4 Mio. Privatkäufe. Vgl. ZDK-Jahresbilanz 2005, [www.autohaus.de](http://www.autohaus.de). Zugriff: 20.03.2006.

151 Als besonders ausgeprägt gilt die Eigenvermarktung an Großkunden am Handel vorbei bei deutschen Herstellern, weniger bei Importeuren.

152 75 % aller Neuwagen werden derzeit in Deutschland geleast oder finanziert.

gewährten Margen bevorzugt sind; die Fahrzeuge erscheinen nach oft nur wenigen Monaten Nutzungsdauer als sog. junge Gebrauchte auf dem Markt, „kannibalisieren“ dort den Neuwagenabsatz und tragen zum Preisverfall auf dem Neu- und Gebrauchtwagenmarkt bei.<sup>153</sup> Die Grenzen zwischen Gebrauchtwagen und Neuwagen verschwimmen zusehends. Die Bedeutung des Vertriebs von Neuwagen über Leasingfirmen wird angesichts der Wachstumspotenziale dieses Markts weiter ansteigen.<sup>154</sup>

- Darüber hinaus drücken Hersteller nach wie vor in großem Umfang Überkapazitäten über Tageszulassungen und den Werksverkauf von – oft wenige Monate alten – Werkswagen in den Markt. Große Volumen von Tageszulassungen mit entsprechend guten Konditionen können oft nur größere Händlergruppen abnehmen, die auf diesem Wege einen zusätzlichen Marktvorteil gegenüber traditionellen Händlern erhalten. Auch diese Tageszulassungen werden mit hohen Nachlässen als junge Gebrauchte verkauft und verstärken den Preisdruck auf dem Gebrauchtwagenmarkt.<sup>155</sup> 2005 lag der Anteil der sog. Kurzzulassungen an allen Neuwagenzulassungen bei 3,9 %.<sup>156</sup>

Der ZDK beziffert den Anteil des Direktvertriebs an den Neuwagenverkäufen des Jahres 2005 auf 31 %. Er ist damit gegenüber dem Vorjahr (24,3 %) weiter angestiegen, d.h. jeder dritte Neuwagen wird bereits am Handel vorbei verkauft.<sup>157</sup> Die meisten einschlägigen Marktstudien gehen davon aus, dass die Hersteller den Direktvertrieb forcieren und das Großkundengeschäft in Zukunft vollständig selbst übernehmen werden.<sup>158</sup>

Eine Aushöhlung des exklusiven Vertriebs über den Vertragshandel erfolgt nicht zuletzt auch durch die Zunahme der Betätigung von Vermittlern und freien

---

153 Das zunehmende Angebot an jungen Gebrauchten führt auch zu sinkenden Restwerten für die Leasingrückläufer, die durch den Handel, der die Fahrzeuge zurücknehmen muss, nach Ablauf der Leasingdauer ausgeglichen werden müssen.

154 So wird z.B. erwartet, dass freie Leasinggesellschaften über den Erwerb von Händlern oder Kooperationen in Zukunft eigene Vertriebslinien aufbauen werden. Bereits jetzt vermarkten Großkunden wie die Post oder Bahn oder große Autovermieter wie Sixt ausgemusterte Fahrzeuge selbst an Endkunden.

155 Auch im Gebrauchtwagenverkauf steigen Hersteller – über eigene Gebrauchtwagen-Internetplattformen – verstärkt in den Direktvertrieb ein: So vermarktet Mercedes-Benz sehr erfolgreich Gebrauchtwagen im Direktvertrieb über sein Herstellerportal. Auch die Direkt-Vermarktung von Gebrauchtwagen entzieht der Handelsorganisation Umsatzmöglichkeiten.

156 Die Praxis der Tageszulassungen – deren Ziel es auch ist, die eigenen Marktanteile in der Statistik der Neuzulassungen zu „schönen“ – ist zwischen den Herstellern unterschiedlich ausgeprägt: Der Anteil der Tageszulassungen streut zwischen den Marken von 0-15 %. Vgl. ZDK-Jahresbilanz 2004.

157 Vgl. ZDK-Jahresbilanz 2005. In dieser Angabe sind Verkäufe der Hersteller über Niederlassungen bereits herausgerechnet. Die Angaben zur Höhe des Direktvertriebs sind – je nachdem, ob sie von Herstellern oder den Vertretern des Kfz-Gewerbes stammen – sehr unterschiedlich. Die tatsächliche Höhe des Direktvertriebs ist deshalb schwer einzuschätzen, weil es hier bei den sog. Großabnehmergeschäften eine erhebliche Dunkelziffer gibt.

158 Z.B. die Mercer-Studie zur Zukunft des Automobilvertriebs, vgl. Mercer Management Consulting (2003a), vgl. auch Schlögel, M.; Sauer, A. (2001), S. 12.

Händlern und das unverändert hohe Niveau so genannter EU-Reimporte von Neuwagen. Nach einer Käuferbefragung waren 2004 9,8 % der gekauften Neufahrzeuge Re-Importe.<sup>159</sup> Hintergründe für diese Entwicklung sind einmal die nach wie vor erheblichen Preisdifferenzen für Neufahrzeuge innerhalb der EU. So ist auch nach dem jüngsten Autopreis-Vergleich durch die EU-Kommission die Preisharmonisierung kaum vorangekommen. In Deutschland sind Autos nach wie vor am teuersten, wobei die Preisdifferenz zum billigsten EU-Land für ein stark verkauftes Volumenmodell bis zu 30 % betrug.<sup>160</sup> Zum anderen wirkt sich hier die Tatsache aus, dass im Zuge der GVO-Reform u.a. auch die Rolle der Vermittler gestärkt und die Abwicklung von EU-weiten Vermittlungsgeschäften erleichtert wurde.<sup>161</sup> Viele gekündigte Vertragshändler, die als freie Werkstätten oder autorisierte Servicebetriebe weiterarbeiten, geben außerdem die Handelsfunktion nicht auf, sondern betätigen sich als freie Händler oder EU-Vermittler.<sup>162</sup> Der freie Automobilhandel zählt sicher zu den Profiteuren der GVO-Reform.<sup>163</sup> Es ist inzwischen ein schwer zu durchschauender Graumarkt mit offenen Kanälen für Neuwagen, Importfahrzeuge und sog. junge Gebrauchte entstanden, über den sich auch nicht autorisierte Händler ohne Probleme Neufahrzeuge beschaffen können – ein zweiter Absatzkanal, der angesichts des hohen Absatzdrucks, so wird in der Branche vermutet, auch von manchem Hersteller oder großen Markenhändler „bedient“ wird.

Neben das markenexklusive Vertriebssystem treten virtuelle Vertriebskanäle: Das Internet gewinnt für den Neu- und Gebrauchtwagenkauf zunehmend an

---

159 Vgl. DAT-Report 2006, in: kfz-betrieb, Dossier vom April 2006. Nach der zitierten Händlerbefragung von Booz Allen Hamilton registrieren mehr als die Hälfte der befragten Händler in ihrem Marktumfeld einen Anstieg des grenzüberschreitenden Vertriebs von Kfz.

160 Die regelmäßige „Preisprüfung“ durch die EU-Kommission zeigt, dass eine Angleichung des Preisniveaus im Wesentlichen nur für Fahrzeuge der Premiumklasse erfolgt ist, bei sog. Volumenmodellen und kleineren und mittleren Fahrzeugen hat sich die Preisdifferenz (vor Steuern) dagegen sogar erhöht. Seit zwei Jahren beträgt der durchschnittliche Preisunterschied in der Euro-Zone unverändert 4,4 %, am billigsten werden Neuwagen in Finnland, Griechenland und Dänemark verkauft. Vgl. EU-Kommission, Generaldirektion Wettbewerb, Car price report vom 01.08.2006.

161 So hat die EU-Kommission klargestellt, dass ein Händler bei Vermittlungsgeschäften mit einem sog. EU-Vermittler, der im Kundenauftrag handelt, die Rechnung auf den Vermittler ausstellen, mit ihm die Zahlung abwickeln und den Neuwagen auch an den Vermittler übergeben darf. Dagegen hatten einige Hersteller ihren Markenhändlern verboten, Fahrzeuge zunächst an den Vermittler zu verkaufen, und verlangt, dass der Verkaufsvertrag unmittelbar mit dem Endkunden abgeschlossen werden müsse, was derartige Transaktionen erheblich erschwert hätte.

162 Nach Einschätzung der Hersteller verstoßen derartige Verkaufsaktivitäten gegen die Treuepflicht der autorisierten Werkstatt. Der Hersteller kann außerdem einem Vertragshändler verbieten, Neufahrzeuge an autorisierte Werkstätten seines Netzes zu liefern, da diese keinen Vertriebsvertrag haben und somit keine autorisierten Wiederverkäufer sind. Die Verkaufsaktivitäten autorisierter Werkstätten haben inzwischen zu zahlreichen Abmahnungsverfahren durch die Hersteller geführt, sind aber kaum einzudämmen.

163 So bieten auch die sog. Werkstattkonzepte ihren Partnern, den freien Werkstätten, inzwischen verstärkt Beratungsbausteine für den freien Autohandel an. Ein großer Werkstattsystemanbieter betreibt eine eigene Handelsplattform, indem er für die ihm angeschlossenen freien Werkstätten als Zwischenhändler Importfahrzeuge, Neuwagen und Gebrauchtwagen zentral einkauft und einschließlich Einkaufsfinanzierung an seine Mitglieder weiterverkauft.



Bedeutung. Autohändler bieten Fahrzeuge auf der eigenen Homepage oder auf den Seiten von unabhängigen Internet-Autobörsen wie [www.mobile.de](http://www.mobile.de) oder [autoscout24.de](http://autoscout24.de) an, die sich als virtuelle Vermittler zwischen den klassischen Händler und den Kunden schieben.<sup>164</sup> Bereits heute – und erst recht in Zukunft – kann kein Händler darauf verzichten, im Internet präsent zu sein. Derzeit beschränkt sich allerdings die Nutzung des Internets auf seine Funktion als Informationsquelle, der Verkauf selbst erfolgt beim Händler vor Ort. Reiner Online-Verkauf stellt in Deutschland mit 1 % aller Neuzulassungen eine zu vernachlässigende Größe dar. Angesichts der Kundenpräferenz für persönliche Beratung, Probefahrten und Servicegarantien durch die Werkstatt werden ihm auch nur geringe Expansionschancen eingeräumt.<sup>165</sup> Das Internet verdrängt die traditionellen Händler also nicht, sondern eröffnet neue Vertriebs- und Marketingwege, in denen unabhängigen Autoportalen die Rolle eines Brokers zukommt. Nicht zu verkennen ist allerdings, dass die durch das Internet bedingte Erhöhung der Preis- und Produkttransparenz ein weiterer „Treiber“ im Preiswettbewerb am Fahrzeugmarkt ist.<sup>166</sup>

Auch wenn das Internet für den Vertrieb von Fahrzeugen an Bedeutung gewinnt, hat die neue GVO auf diesem Feld keine Neuerungen gebracht. Sie unterstützt im Wesentlichen die vorhandene Struktur des Internethandels, indem sie einerseits keine zusätzlichen Marktzutrittschancen für reine Portalbetreiber ohne Herstellerbindung eröffnet (der Hersteller darf diese nicht beliefern) und andererseits die Stellung des Internethandels klärt: Der Hersteller darf den Vertragshändler nicht daran hindern, über das Internet zu verkaufen bzw. ein Internetportal Dritter für seinen Vertrieb einzusetzen.<sup>167</sup> Nicht auszuschließen ist allerdings, dass Hersteller versuchen werden, sich über das Internet zusätzliche Vertriebswege zu erschließen, sei es für den Direktvertrieb – so bietet gerade im Großkundengeschäft das Internet erhebliche Effizienzreserven –, sei es mit den Vertragshändlern als Kooperationspartner, die – gegen eine Provision – nur noch den Vertragsabschluss und das After-Sales-Geschäft übernehmen.<sup>168</sup>

---

164 Das Internet ist inzwischen zum festen Bestandteil des Käuferverhaltens geworden: 40 % der Neuwagenkäufer und 55 % der Gebrauchtwagenkäufer nutzten nach DAT-Report 2005 das Internet für ihre Kaufentscheidung, Tendenz steigend. Für jeden dritten Käufer war das Internet entscheidend dafür, bei welchem Händler das Fahrzeug erworben wurde, vgl. DAT-Report 2006, S. 8.

165 Nicht zuletzt das im internationalen Vergleich sehr dichte Händlernetz lässt erwarten, dass Online-Verkauf von Neuwagen in Deutschland keine den USA vergleichbare Dimension annehmen wird.

166 Einen anderen Charakter erhalten die sog. Car-Broker aber, wenn sie, wie das amerikanische Unternehmen *autobytel*, feste Vertriebskooperationen mit regionalen Händlern eingehen, die dann auf Basis des vom Car-Broker ausgehandelten Preises nur noch das Geschäft „komplett“ machen. Angesichts der Nachfragemacht solcher Car-Broker können dann, wie es ein Branchenexperte ausdrückt, Händler „wie eine Zitrone ausgequetscht werden“.

167 Vgl. Büro für Technikfolgenabschätzung (2002), S. 148.

168 Bisherige Versuche einiger Hersteller (Mercedes, Seat), einen Online-Direktvertrieb von Neuwagen an Privatkunden zu etablieren, waren nicht von Erfolg gekrönt. Die Hersteller setzen daher verstärkt

Da nicht so bald mit einem Abbau der weltweit aufgebauten Überkapazitäten in der Automobilfertigung zu rechnen ist, Fahrzeuge also weiterhin in den Markt „gedrückt“ werden müssen, dürften sich der Direktvertrieb und die Pluralisierung der Vertriebswege weiter ausweiten.<sup>169</sup> Branchenprognosen gehen davon aus, dass der Anteil des Vertriebs über exklusive Vertragshändler zurückgehen wird: Der Automobilhandel ist auf dem Weg „von der Onechannel- zur Multichannel-Distribution“. Eine weitere Liberalisierung der gesetzlichen Rahmenbedingungen, z.B. im Fall der Geltung einer Schirm-GVO nach 2010, könnte diese Entwicklung wesentlich vorantreiben.<sup>170</sup>

### 3.5 Der Service: steigender Wettbewerb bei sinkendem Marktvolumen

Mit der Erosion der Erträge aus dem Neuwagenhandel wächst für das Kfz-Gewerbe die Bedeutung des Handwerksumsatzes aus dem Service. Der Service gilt derzeit als die Ertragsstütze im Kfz-Gewerbe. Gerade im Servicebereich hat die GVO-Reform aber wohl die tiefgreifendsten Spuren hinterlassen.

#### 3.5.1 Der markengebundene Service

Die Aufhebung der quantitativen Selektion im Service hat – wie die Entwicklung der Vertriebsnetze zeigte – zu einem drastischen Anstieg der Servicestützpunkte im markengebundenen Kfz-Gewerbe geführt: So ist die Zahl der reinen autorisierten Servicestützpunkte, die neben den Betrieben mit Vertriebs- und Servicevertrag existieren, von 6.168 in 2004 auf 10.098 in 2006 gestiegen. Die autorisierten Servicebetriebe rekrutieren sich weniger aus freien Werkstätten – diese konnten den mit den hohen Standards verbundenen Investitionsaufwand nicht erbringen –, sondern aus dem Kreis der gekündigten Händler und aus bestehenden Vertragsbetrieben, die aus Auslastungsgründen ein weiteres Fabrikat in den Service aufgenommen haben. Die Option des Mehrmarkenservice ist

---

auf Vernetzung ihrer herstellereigenen Internetauftritte mit denen der Händler und Autoportale. Für die Hersteller bietet das Internet vor allem die interessante Möglichkeit, direkte Kundenschnittstellen parallel zum Vertragshandel aufzubauen und diese für direkte Kundenkommunikation und eigene Vertriebsaktionen zu nutzen. Ein für die Hersteller besonders zukunftsweisendes Modell des Online-Handels mit dem Endkunden stellt das sog. Build-to-Order-Modell dar: Der Kunde gibt seine Bestellung direkt über das Internet in das Produktionsnetzwerk des Herstellers ein. Damit wird die kundenspezifische Fertigung ermöglicht und es werden Einsparpotenziale im Vertrieb – vor allem durch Wegfall der kapitalintensiven Lagerhaltung im Handel – realisiert.

169 Nicht zuletzt die in alle Händlerverträge aufgenommene Einführung von Customer-Relationship-Management-Systemen (CRM), Systemen zur Einrichtung und Pflege von Kundendaten, die an den Hersteller weitergeleitet werden, wird von Händlern als Strategie der Hersteller interpretiert, über den direkten Zugang zu Kundendaten die Ausweitung des Direktvertriebs zu ermöglichen, vgl. Rudolph, W.; Wassermann, W. (2006), S. 51.

170 Zur Entwicklung zur sog. „Multichannel-Distribution“ im Automobilhandel vgl. z.B. Schlögel, M.; Sauer, A. (2001).

damit deutlich stärker genutzt worden als der Mehrmarkenhandel. Die Zunahme der Serviceanbieter hat inzwischen zu einem verschärften Intra-Brand-Wettbewerb zwischen den markengebundenen Werkstätten geführt. Eine Folge, die sich bereits andeutet, ist das Übergreifen der Rabattgewährung auf den Markt für Wartung und Reparatur. Hinzu kommt, dass die Liberalisierung des Markts für Originalersatzteile im Zuge der GVO-Reform zu einem intensiven Preiswettbewerb zwischen Herstellern, Teilelieferanten und freiem Teilehandel geführt hat, der inzwischen auch die Werkstätten erreicht und dort auf die Margen des für den Umsatz im Servicebereich immer wichtigeren Geschäfts mit Teilen und Zubehör drückt.<sup>171</sup>

Die Frage ist, ob der hohe Bestand an autorisierten Servicebetrieben auf Dauer überlebensfähig ist. Fachleute gehen davon aus, dass mittelfristig mit einer Fortsetzung der Netzkonsolidierung auch auf dem Servicemarkt zu rechnen ist: Die jährliche Überprüfung der Standards durch die Hersteller bietet dazu die Möglichkeit.<sup>172</sup> Die Frage ist auch, inwieweit autorisierte Nur-Service-Betriebe auf Dauer mit der sich schneller drehenden Schraube technischer Innovationen und steigender Modellvielfalt im Wartungsbereich qualifikatorisch und von ihrer Investitionsfähigkeit her gesehen Schritt halten können – insbesondere dann, wenn diese Anforderungen für mehrere Marken zu erfüllen sind.

### **Exkurs: Die Liberalisierung des Originalersatzteilmarkts – Auswirkungen im Servicemarkt**

Mit der Neudefinition des Begriffs „Originalersatzteile“ im Rahmen der GVO-Reform unterliegt auch der Ersatzteilmarkt inzwischen einem starken Wandel. Obwohl nur ca. 20 % der Originalersatzteile vom Automobilhersteller selbst gefertigt und der Rest von Zulieferern bezogen wird, dominieren bisher die Autohersteller den Handel mit Originalersatzteilen. 63 % des Umsatzes im Teilemarkt wurden bisher vom Hersteller erwirtschaftet, der Rest von Teileherstellern selbst und vom freien Teilehandel. Letzterer machte dabei den größten Teil seines Umsatzes mit seinen traditionellen Kunden, den freien Werkstätten. Nur 25 % des Umsatzes des freien Teilehandels entfielen auf die markengebunde-

---

171 So betrug der Anteil des im Autohaus mit Teilen und Zubehör erwirtschafteten Umsatzes 2004 zwar nur 10-15 %, der Deckungsbeitrag aus diesem Geschäftsfeld lag aber zwischen 40 und 45 %. Weiterhin hat sich nach einer Analyse der Unternehmensberatung BBE das Verhältnis von Lohn- zu Teileumsatz in den letzten Jahren zu Gunsten des letzteren verschoben. Der Anteil des Teileumsatzes am gesamten Werkstattgeschäft liegt derzeit bei 68 %, vgl. Diez, W.; Reindl, S. (2004a), S. 21.

172 Dass die Hersteller auch den Mehrmarkenservice zu erschweren suchen, zeigt z.B. die jüngste Auseinandersetzung um die Verwendung des Markenlogos einiger Hersteller durch reine autorisierte Servicebetriebe ihrer Marke.

nen Werkstätten,<sup>173</sup> ein Anteil, der sich nach Marktstudien in Zukunft auf 35-40 % erhöhen könnte.

Denn nicht nur für die freien Händler eröffnet die GVO nun den direkten Zugang zu Originalersatzteilen, auch Markenwerkstätten können nun – theoretisch – Originalteile preisgünstig über den freien Teilehandel oder direkt beim Zulieferer beziehen. Bisher nutzten die markengebundenen Werkstätten die neuen Chancen bei der Teileversorgung erst in geringem Umfang. Laut Angaben des Gesamtverbands Autoteilehandel (GVA) wächst der Anteil, den der freie Teilehandel an Vertragswerkstätten liefert, auch nach der GVO-Reform nur langsam, wofür der GVA – neben „gewachsener Loyalität gegenüber dem Hersteller“ – die Kraft eingefahrener Gewohnheiten beim Beschaffungsverhalten der Kfz-Betriebe, aber auch versteckten Druck durch die Hersteller verantwortlich macht.<sup>174</sup> Es sind vorerst wieder vor allem große Händlergruppen, die die neuen Freiheiten des Teilemarktes professionell ausschöpfen.<sup>175</sup> Auch der direkte Einstieg von Teileherstellern in die Belieferung von Vertragswerkstätten kommt nicht in Gang, was auf das Fehlen einer Distributionslogistik auf Seiten der Lieferanten bzw. auf den vorher notwendigen kostspieligen Aufbau einer solchen Logistik, aber auch auf mehr oder weniger indirekten Druck der Hersteller auf ihre – oft extrem abhängigen – Lieferanten zurückgeführt wird.

Dennoch ist inzwischen ein stärkerer Preiswettbewerb im Teilegeschäft in Gang gekommen, der wesentlich von den Herstellern selbst angeheizt wird. Diese versuchen, den sich öffnenden Originalteilemarkt selbst zu bearbeiten: durch Gründung eigener Teilehandelsgesellschaften, die Auflage gesonderter, billigerer Ersatzteillinien für ältere Fahrzeuge und vor allem dadurch, dass sie große Fabrikathändler zu Teilehändlern „aufrüsten“, die freie und markenfremde Werkstätten in der Region beliefern. Insbesondere bei viel gefragten Verschleißteilen unterbieten die Hersteller mit ihren Preisen inzwischen z.T. den

---

173 Diese waren bisher gezwungen, einen großen Teil ihrer Ersatzteile als Originalersatzteile direkt beim Hersteller zu beziehen, zu entsprechend hohen Preisen. Auch mit der neuen GVO kann der Hersteller noch einen Mindestbezug von 30 % der benötigten Teile verlangen. Über den weitgehenden Einblick des Herstellers in die betriebswirtschaftlichen Daten seiner Netzbetriebe hat er darüber hinaus Einblick in die Bezugsquellen seiner Betriebe für Ersatzteile.

174 Vgl. autohaus-spezial „Freier Teilehandel“ vom 16.08.2005, S. 8. Ein Hindernis für die Ausweitung des freien Originalteilehandels besteht in Versuchen der Hersteller, den freien Teilemarkt dadurch zu behindern, dass sie Garantien für Reparaturen verweigern, die mit nicht von ihnen bezogenen Originalersatzteilen ausgeführt wurden. Ein weiteres Hindernis liegt darin, dass – unterstützt durch Ersatzteilkampagnen der Hersteller – der Endkunde mit vom freien Teilehandel gelieferten Originalteilen nicht die gleiche Qualität verbindet wie mit vom Hersteller gelieferten Teilen. Im Streitfall liegt die Nachweispflicht für die Originalersatzteil-Qualität im Sinne der EU-Definition beim Ersatzteillieferanten. Inzwischen haben die wichtigsten Zulieferer für die von ihnen an den Teilehandel gelieferten Teile Bescheinigungen der Originalteile-Qualität hinterlegt, auf die Werkstätten im Streit mit den Herstellern zurückgreifen können.

175 Inzwischen versuchen verstärkt auch mittelständische Kfz-Betriebe, über die – teils von den Fabrikatsvereinigungen unterstützte – Gründung von Einkaufskooperationen die Vorteile des liberalisierten Teilemarkts für sich zu nutzen.

freien Teilehandel, sodass die Margen im Teilegeschäft sinken – sowohl für die freien als auch für die Vertragswerkstätten.<sup>176</sup>

Für die Vertragswerkstätten stellt der Teilebereich nicht nur einen Erlösbringer, sondern auch einen Bereich dar, der zunehmend mehr Kapital bindet. Insbesondere die steigende Modellvielfalt führt zu einer „Teileexplosion“ und wachsenden Anforderungen an Lagerumfang, Lagerlogistik und professionelles Teilemanagement. Diese Entwicklung sowie die Notwendigkeit, die sich aus der GVO ergebenden neuen Einkaufsmöglichkeiten zu nutzen, führen im Lagerbereich zu steigenden Anforderungen an das Management und an die Qualifikationen der dort beschäftigten Mitarbeiter. In Bezug auf das wirtschaftliche Management von Lager und Teilehandel und die Nutzung der neuen GVO-Freiheiten gibt es nach Ansicht von Branchenexperten gerade in kleineren Autohäusern erhebliche Defizite.

### 3.5.2 Die freien Werkstätten

Hauptkonkurrent des markengebundenen Kfz-Gewerbes auf dem Reparaturmarkt sind die freien Werkstätten. Der zentrale Wettbewerbsvorteil der ungebundenen Werkstätten ist ihr Preisvorteil, der aus geringeren Kosten für Personal und Werkstattausstattung sowie aus geringeren Kosten für vom Hersteller vorgeschriebene Servicestandards (Ersatzfahrzeuge) und Marketingaktivitäten resultiert.<sup>177</sup> Der steigende Anteil von älteren Fahrzeugen, das traditionelle Service-Segment der Freien, und die Zunahme preissensibler Kundensegmente kommen insbesondere dieser Anbietergruppe zugute. Mit der Erleichterung des Zugangs freier Werkstätten zu technischen Informationen, Diagnosegeräten, Software und Herstellerschulung sowie mit der Neudefinition des Begriffs Originalersatzteil<sup>178</sup> hat die GVO die Wettbewerbssituation der Freien zusätzlich gravierend verbessert. Die von den Herstellern massiv angehobenen Servicestandards sorgen weiter dafür, dass sich der Preis- und Kostenvorteil der Freien gegenüber dem markengebundenen Kfz-Gewerbe erhöht. Allerdings bescheren die Folgen der GVO-Reform den Freien auch zusätzliche Konkurrenz: durch die

---

176 Das Internet spielt auch für den Teilehandel eine immer größere Rolle mit entsprechenden Folgen für die Preistransparenz. Teilweise werden inzwischen im Internet zusammen mit den Teilen Werkstatteleistungen angeboten.

177 Nach einer Musterkostenrechnung des IFA liegen die Gesamtkosten einer fabrikatsgebundenen Werkstatt um 27 % und die einer konzeptgebundenen Werkstatt um 10 % über denen einer ungebundenen freien Werkstatt, vgl. Diez, W.; Reindl, S. (2004a), S. 32.

178 Freie Werkstätten können jetzt Originalteile via Teilegroßhandel oder direkt beim Teilehersteller beziehen, zu i.d.R. günstigeren Preisen als bei dem früher notwendigen „Umweg“ über den Hersteller, denn für das Prädikat Originalersatzteil ist nach der GVO-Reform nicht mehr entscheidend, dass die Teile vom Hersteller selbst vertrieben werden, sondern nur, dass sie in gleicher Qualität in die Erstausrüstung der Fahrzeuge beim Hersteller einfließen. Damit kann die freie Werkstatt im Teilemarkt mit den markengebundenen Werkstätten gleichziehen.

aus den Netzen ausgeschiedenen fabrikatsgebundenen Servicebetriebe, die sich – ausgestattet mit moderner Werkstattausrüstung und mit in den Jahren als Vertragswerkstatt angesammeltem Know-how – nun als Freie, mit Fokus auf ihre Stammmarke, betätigen. Auch die Zahl der freien Werkstätten ist in den Jahren vor der GVO-Reform gesunken, in etwa gleichem Ausmaß wie die der markengebundenen Betriebe – vor allem viele kleine freie Werkstätten mussten aufgeben.<sup>179</sup> Nach der Reform hat sich der Rückgang der freien Werkstätten fortgesetzt, besonders ausgeprägt von 2004 auf 2005, als viele gekündigte, vorübergehend freie Betriebe nach der Autorisierung wieder in die Netze zurückkehrten (vgl. der entsprechende Zuwachs bei den fabrikatsgebundenen Betrieben). In den Daten spiegelt sich daher auch die Fluktuation der Betriebe zwischen den Segmenten wieder, die durch die GVO-Reform ausgelöst wurde.

**Tabelle 1: Entwicklung der Struktur der Kfz-Betriebe nach Marktsegmenten**

	Kfz-Betriebe insgesamt	Davon: freie Werkstätten		Davon: fabrikatsgebundene Betriebe	
		Anzahl	Veränd. p.a. in %	Anzahl	Veränd. p.a. in %
1999	48.000	24.359		23.641	
2000	47.000	23.350	-4,1	23.650	0
2001	45.800	23.229	-0,5	22.571	-4,5
2002	44.200	22.438	-3,4	21.762	-3,5
2003	42.500	22.022	-1,8	20.478	-5,9
2004	41.700	21.580	-2,0	20.120	-1,7
2005	40.800	20.200	-6,3	20.600	+2,3

Quelle: ZDK

Da zu erwarten ist, dass die Hersteller mittelfristig versuchen werden, ihre autorisierten Servicenetze wieder zu konsolidieren, ist für die Zukunft eher mit einem Anwachsen der Anbieter im freien Werkstattmarkt und damit mit steigender Wettbewerbsintensität in diesem Segment zu rechnen.

<sup>179</sup> Längerfristig ist die Zahl der freien Werkstätten vor der GVO-Reform nicht so stark gesunken: Während die Zahl der markengebundenen Werkstätten zwischen 1997 und 2003 um 14,9 % abnahm, reduzierte sich die Zahl der freien Werkstätten innerhalb dieses Zeitraums nur um 11,2 %, vgl. Diez, W.; Reindl, S. (2004a), S. 17.

Das Segment der freien Werkstätten differenziert sich zunehmend aus. Neben den unabhängigen freien Werkstätten ist seit einigen Jahren eine Expansion sog. Werkstattkonzeptanbieter (wie z.B. 1a-Autoservice, Coparts Plus) zu beobachten. Zum einen hat die Zahl der Anbieter solcher Werkstattkonzepte, die teilweise vom Teilehandel getragen werden, zugenommen, zum anderen schließen sich immer mehr Freie solchen Systemanbietern an, deren Unternehmenskonzepte sich längst nicht mehr auf ein enges Spektrum von Reparaturen beschränken, sondern sich inzwischen zu Full-Service-Angeboten entwickelt haben, die für alle gängigen Marken das gesamte Spektrum der Reparaturen anbieten. Inzwischen sind von den ca. 20.000 freien Werkstätten rd. 8.500 an solche Werkstattkonzepte gebunden. Diese Werkstattssysteme bieten ihren Mitgliedern ein umfangreiches Paket an Supportdienstleistungen an: von der Just-in-Time-Teilebelieferung über die Bereitstellung der immer wichtigeren technischen Informationen, Schulungen und der Software bis hin zu fertigen Marketingkonzepten und betriebswirtschaftlicher Beratung. Als Partner für Full-Service-Konzepte kommen i.d.R. nur größere freie Werkstätten in Frage, da auch die Systemanbieter neben Einstiegs- und Monatsgebühren gewisse Mindeststandards fordern, um ihr Qualitätsimage zu sichern, auch wenn diese deutlich unter den Herstellerstandards liegen. Angesichts der steigenden Reparaturanforderungen wird damit gerechnet, dass die Zahl der freien Werkstätten, die sich solchen unterstützenden Systemkonzepten anschließen, in Zukunft weiter steigen wird.

Nach der GVO-Reform erhielten solche Werkstattsystemanbieter verstärkt Zulauf aus dem Kreis der gekündigten Fabrikatswerkstätten. Sie umwerben aber auch gezielt die Betriebe des markengebundenen Kfz-Gewerbes, die sich inzwischen vermehrt einem Werkstattsystem anschließen: als zweiter Servicelinie, um darüber Mehrmarkenkompetenz signalisieren zu können und um sich das Segment der älteren Fahrzeuge zu erschließen. Es entstehen Kfz-Betriebe, die zugleich markengebunden und frei sind. Die Grenzen zwischen den bisher strikt getrennten Segmenten verschwimmen.

Mit der Expansion der Werkstattkonzepte etabliert sich ein neuer, professionellerer Typ von freien Werkstätten, der sich mit identischer Corporate Identity deutlich vom „Hinterhofimage“ mancher freien Werkstatt abhebt und der markenübergreifende Servicekompetenz anbieten kann. Damit wird dieser Typ der freien Werkstatt nicht nur zum ernsthafteren Konkurrenten des markengebundenen Kfz-Gewerbes, sondern auch zum attraktiven Partner für diejenigen herstellerunabhängigen Marktteilnehmer auf dem Kfz-Markt, die in der letzten Zeit zunehmende Anteile des sog. After-Sales-Markts erobert haben: freie Finanzdienstleister wie Autobanken, Versicherungen, Leasingfirmen, Autovermieter und Flottenmanagementbetreiber. Diese bieten ihren Kunden zusätzlich be-

gleitende Komplettdienstleistungen an, die auch Wartung und Reparatur, Umrüstung und andere Werkstattangebote umfassen, und kehren dabei zunehmend dem markengebundenen Kfz-Gewerbe den Rücken.<sup>180</sup> Das Gleiche gilt für unabhängige Versicherungsanbieter, deren Komplettpakete z.B. auch Schadensmanagement umfassen, das eben nicht in die Markenwerkstatt führt.<sup>181</sup>

Zur Kategorie der freien Werkstätten zählen auch die sog. Fachmärkte oder Fachmarktketten, die neben dem Teilehandel einen angegliederten Werkstattservice anbieten (z.B. die Fachmarktkette A.T.U.), sowie die sog. Kfz-Schnelldienste oder Fast-fit-Konzepte (z.B. die Kette pit-stop, aber auch herstellereigene Fast-fit-Konzepte wie stop + go von VW oder Express-Service von Mercedes). Diese Ketten haben in den letzten Jahren durch Ausbau ihrer Filialnetze stark expandiert und weisen überdurchschnittliche Wachstumsraten und Renditen auf.<sup>182</sup> Sie werden nach Einschätzung von Experten in Zeiten größerer Preissensibilität der Kunden und sinkender Realeinkommen zu einem bedeutenden Mitwettbewerber auf dem insgesamt rückläufigen Teilmarkt der Verschleißreparaturen und Wartungsarbeiten werden.<sup>183</sup>

### **Exkurs: Freier Datenzugang für freie Werkstätten**

Angesichts der steigenden Zahl elektronischer Bauteile im Fahrzeug und zunehmender Modellvielfalt wird der Zugang zu technischen Informationen, Software und Diagnosegeräten für die Zukunft der freien Werkstätten zur Überlebensfrage. Zwar hat die GVO-Reform ein eindeutiges Zugangsrecht der Freien zu diesen technischen Informationen vorgesehen, seine Umsetzung kommt aber nur langsam in Gang. Ein von der EU-Kommission 2004 in Auftrag gegebenes Gutachten zum Stand der Umsetzung des Informationszugangs durch die Hersteller, die sog. IKA-Studie, stellte zwar Fortschritte, aber auch noch erhebliche Mängel in Bezug auf Nutzbarkeit und Qualität der Datenangebote fest. So werden Daten nur als teures Gesamtpaket und nicht für Einzelabfragen zur Verfügung gestellt,

---

180 Vgl. Mercer Management Consulting (2003a). Durch das Erstarken großer Händler dürfte sich deren Position in Zukunft noch verbessern, da durch das Wachstum großer Händlergruppen auch die Bindungen zwischen markengebundenem Händler und den Finanzdienstleistern der Hersteller, den Herstellerbanken, lockerer werden. Große Händler arbeiten i.d.R. mit mehreren Anbietern, auch freien, zusammen.

181 Schadensmanagement, bei dem Versicherer ihren Kunden günstigere Versicherungstarife anbieten, wenn sie sich verpflichten, im Schadensfall ihr Fahrzeug in eine Partnerwerkstatt des Versicherers zu bringen, ist ein altes Problem der Branche. Es erhält aber in jüngster Zeit dadurch eine neue Virulenz, dass unter den Autoversicherern ein verschärfter Preiskampf – angeheizt nicht zuletzt durch Dumpingangebote der herstellereigenen Versicherungen, die damit die Kunden in ihre Markenwerkstätten locken wollen – ausgebrochen ist. Die Versicherer arbeiten dabei überwiegend mit freien Werkstätten zusammen, mit denen sie erheblich unter den üblichen Stundensätzen liegende Rabatte von z.T. 40 % vereinbaren, vgl. Frankfurter Rundschau vom 03.08.2006, S. 9.

182 Vgl. Schwarz, M.; Stratmann, U. (2006), S. 12.

183 So hat die Werkstattkette A.T.U mit inzwischen 550 Filialen in Deutschland auf dem deutschen After-Sales-Markt einen Marktanteil vom 4,8 % erreicht, vgl. autohaus 8/2006, S. 44.



nicht alle Hersteller haben den zeitnahen und schnellen Internetzugriff realisiert, unterschiedliche Begriffsbestimmungen erschweren die Informationssuche etc. Inzwischen hat die EU-Kommission einige Hersteller aufgefordert, diese offensichtlichen Missstände zu beseitigen. Es erscheint aber fraglich, ob angesichts der rasanten Entwicklung der Reparaturtechnologie das Problem des Datenzugangs und des sich vergrößernden Informationslags überhaupt durch gesetzliche Regelungen in den Griff zu bekommen ist. Der für Diagnose und Reparatur erforderliche Datenumfang steigt, z.B. durch fortschreitende Vernetzung der einzelnen elektronischen Systeme im Fahrzeug,<sup>184</sup> immens an. Hersteller verfolgen eindeutig die Strategie, mittels elektronischer Systeme ihre Fahrzeuge vom freien Reparaturmarkt abzuschotten. Beispiele sind sog. On-Board-Diagnosesysteme, interaktive Reparaturverfahren oder Systeme herstellergestützter Online-Reparaturen wie etwa so genannter Flash-Reparaturen, bei denen Hersteller ein eigenes internes Netz mit ihren Werkstätten aufbauen, zu dem der freie Marktteilnehmer keinen Zutritt hat.

Bisher hat die GVO-Reform also vor allem eine Zunahme der Anbieter und eine Verschärfung des Wettbewerbs auf dem insgesamt schrumpfenden Servicemarkt gebracht. Inwieweit dies langfristig zu einer Verschiebung der Marktanteile zu Lasten des fabrikatsgebundenen Kfz-Gewerbes führen wird, ist derzeit noch nicht abzusehen. Nachdem im Jahr 2003 der Anteil der markengebundenen Werkstätten am Wartungs- und Reparaturmarkt nach kontinuierlicher Steigerung in den Vorjahren erstmals drastisch von 61 % auf 53 % eingebrochen war – und zwar zugunsten des Marktanteils der freien Werkstätten, deren Anteil erstmals die 30-%-Grenze erreichte –, konnten die Vertragswerkstätten in 2004 und 2005 wieder leicht Marktanteile zugewinnen, aber nur zu Lasten von Do-it-yourself, Bekannthilfe und Tankstellenbetrieben. Die freien Werkstätten konnten dagegen ihren gestiegenen Marktanteil im Wesentlichen halten.

---

<sup>184</sup> Reparaturingriffe in ein System tangieren andere Fahrzeugsysteme, sodass auch für diese die elektronischen Daten erforderlich werden.

**Tabelle 2: Entwicklung der Marktanteile im Wartungs- und Reparaturmarkt**

Marktanteil	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Vertragswerkstatt	55%	52%	53%	61%	58%	56%	56%	52%
sonst. Werkstatt	30%	31%	29%	23%	23%	24%	22%	27%
Tankstelle	0%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%
Do it yourself	4%	4%	6%	5%	6%	7%	9%	8%
Bekanntenhilfe	7%	5%	5%	5%	5%	6%	7%	5%
k.A.	4%	7%	6%	6%	7%	6%	5%	7%

Quelle: DAT-Report (2006), S. 36

Es ist zu vermuten, dass es sich hier auch um einen GVO-Sondereffekt handelt, der durch die allmähliche Rückkehr vieler gekündigter Händler als autorisierte Servicebetriebe in die fabrikatsgebundenen Netze bedingt ist. Langfristig gesehen hat sich aber der Anteil der Vertragswerkstätten am in Stückzahlen gemessenen Gesamtauftragsvolumen des Kfz-Gewerbes seit 2000 von damals 71 % auf 2005 nur noch 64 % reduziert.<sup>185</sup> Es gibt allerdings auch Entwicklungen, die die Marktchancen unabhängiger Werkstätten in Zukunft „bremsen“ könnten. Diese sind einmal in der steigenden technischen Komplexität und Variantenvielfalt der Fahrzeuge zu sehen, die auch die Freien zu Investitionen in teure Diagnosegeräte und Mitarbeiterschulungen zwingen und damit ihren Preisvorteil reduzieren dürften – zumal auch die von den Freien bisher erfolgreich bearbeiteten älteren Fahrzeuge in die Klasse der technisch komplexen Fahrzeuge hineinwachsen werden.<sup>186</sup> Zum anderen sind dies Strategien der Hersteller und einzelner Autohäuser und Autohausgruppen<sup>187</sup>, die den Wachstumsmarkt im Segment älterer Fahrzeuge durch eigene Servicelinien für ältere Fahrzeuge und durch Konzepte zur Kundenbindung über die gesamte Lebensdauer eines Fahrzeugs für die Betriebe ihres Markenetztes zu erschließen suchen. Eine ernsthafte Gefahr für freie Werkstätten könnte auch von der zunehmenden Verbreitung so genannter Mobilitätspakete oder Full-Service-Verträge ausgehen, wie sie in Verbindung mit dem Fahrzeugleasing bei herstellereigenen Lea-

185 Vgl. DAT-Report 2006, S. 37.

186 Freie Werkstätten, die diese Investitionen nicht tätigen können, werden sich entweder auf Nischen des Reparaturmarktes spezialisieren (Karosserie- und Lackarbeiten, Ausstattung mit Zubehör, Umrüstung von Spezialfahrzeugen etc.) oder auf den tendenziell sinkenden und mit Fast-fit-Konzepten konkurrierenden Markt der einfacheren Verschleißreparaturen beschränken müssen.

187 So entwickeln Autohausgruppen wie AVAG inzwischen eigene Servicelinien für ältere Fahrzeuge.

singfirmen üblich werden: Diese sehen zugleich mit dem Leasingvertrag eine vertragliche Bindung des Kunden an das eigene Werkstattnetz vor. Mit steigendem Anteil des Neuwagenvertriebs über Leasing bedeutete dies, dass Freie vom Reparaturmarkt für junge Gebrauchte tendenziell ausgeschlossen würden.<sup>188</sup> Neuerdings werden im Rahmen von Sonderaktionen der Hersteller auch im Neuwagenverkauf zusammen mit dem Fahrzeug begleitende Dienstleistungspakete – u.a. auch Wartungs- und Inspektionspakete – angeboten.

Zur Einschätzung der künftigen Entwicklung des Servicemarkts in Deutschland mag auch ein Blick auf die sehr unterschiedlichen Anbieterstrukturen im Service in Europa hilfreich sein. So spielen in Deutschland im Vergleich zu anderen Märkten in Europa die freien Werkstätten noch eine vergleichsweise geringe Rolle: Das Verhältnis freier Betriebe zu Vertragswerkstätten beträgt in Deutschland 1,1 im Vergleich zu bspw. 3,38 in England, 4,23 in Spanien, 3,64 in Italien und 2,22 in den Niederlanden.<sup>189</sup> Der Servicemarkt ist in Deutschland also durch eine vergleichsweise hohe Netzdichte von Vertragswerkstätten gekennzeichnet. Die zu erwartende Bereinigung des Servicemarktes dürfte daher in Deutschland vor allem zu Lasten der Vertragswerkstätten gehen. Dass sich langfristig in Deutschland eine Entwicklung abzeichnen könnte, wie sie sich in den als „fortgeschrittensten“ geltenden Märkten wie USA und Großbritannien vollzogen hat, wo sich der Marktanteil der Vertragswerkstätten auf etwa 35 % eingependelt hat und zu großen Teilen aus Garantie- und Kulanzarbeiten erwirtschaftet wird,<sup>190</sup> scheint angesichts unterschiedlicher gewachsener Anbieterstrukturen und unterschiedlichen Kundenverhaltens allerdings eher unwahrscheinlich.

### **3.6 Strukturwandel im Kfz-Gewerbe: auch neue Anforderungen an die Unternehmen**

Der Strukturwandel hat im Kfz-Gewerbe einen noch längst nicht abgeschlossenen Ausleseprozess unter den Unternehmen in Gang gesetzt. Die Tatsache, dass gut geführte Unternehmen auch in der gegenwärtigen Situation ausreichende Renditen erwirtschaften, zeigt, dass es mehr denn je auf die Qualität der Unternehmensführung ankommt. Gleichzeitig bietet die Reform der GVO dem einzelnen Kfz-Betrieb deutlich erweiterte Spielräume, den Markt eigenständig zu bearbeiten und eigenständige, zukunftsfähige Strategien für die Sicherung des Unternehmensbestands zu entwickeln. Das Aufgreifen dieser

---

188 Weshalb der zuständige Verband solche Full-Service-Konzepte derzeit auf GVO-Konformität prüfen lässt. Ähnliche Folgen gelten für den freien Teilehandel, da solche Verträge i.d.R. auch den Einbau von vom Hersteller bezogenen Originalersatzteilen vorsehen.

189 Vgl. Schwarz, M.; Stratmann, U. (2006), S. 10.

190 Vgl. Mercer Management Consulting (2005), S. 8.

Handlungsspielräume und der Chancen des Strukturwandels stellt allerdings neue, steigende Anforderungen an die Unternehmensführung im Kfz-Gewerbe. Nahezu alle Händler werden sich in mehr Bereichen auskennen müssen als bisher und neue Kompetenzen erwerben müssen: von der Organisationskompetenz zur Führung eines komplexen Autohauses mit mehreren Standorten, mit in sich differenzierten Geschäftsfeldern und ggf. mit mehreren Marken bis hin zu Kenntnissen des Vertriebs von Finanzdienstleistungen. Um die steigende Komplexität zu bewältigen, wird ein Autohaus in Zukunft ohne den Einsatz moderner Steuerungs- und Controlling-Instrumente kaum mehr auskommen.

Neue Qualifikationsanforderungen an die Unternehmen im Kfz-Gewerbe erwachsen u.a. aus:

- der Nutzung der mit der GVO gegebenen zusätzlichen Handlungsspielräume und Ertragschancen: z.B. durch die Liberalisierung des Teilehandels, die Einführung der Niederlassungsfreiheit, die Möglichkeiten des Mehrmarkenhandels und Mehrmarkenservice;
- der steigenden Bedeutung von Finanzdienstleistungen – als Ertragsquelle und Kundenbindungsinstrument;
- dem in Zukunft unverzichtbaren Einsatz des Internets als zusätzlicher Vertriebsplattform, wodurch sich der Kundenkreis auch regional ausweiten wird;
- der veränderten Kundenstruktur mit einem steigenden Anteil gewerblicher Kunden und damit neuen Ansprüchen an den Service;
- der Notwendigkeit, kundenindividuelle Serviceangebote und Dienstleistungspakete zu entwickeln – auch im Kfz-Gewerbe wächst die Nachfrage nach sog. Komplettangeboten und begleitenden Dienstleistungen;
- der Notwendigkeit, Kundenbindungsmanagement zu betreiben, das weit über die bisher übliche „Stammkundenpflege“ hinausgeht und individuelle und kreative Kundenbetreuungsprogramme erfordert.

Die an vielen Händlerverträgen abzulesende Herstellerstrategie, auf die Besetzung von Führungspositionen im Autohaus bis hin zur Regelung der Nachfolgefrage Einfluss zu nehmen und durch die vorgeschriebene Vorlage jährlicher Businesspläne die Betriebe des Netzes zu strategischer Unternehmensführung zu veranlassen, ist vor dem Hintergrund dieser gestiegenen Anforderungen zu sehen. Bei aller Kritik an Herstellervorgaben und oft als einengend empfundener „Bevormundung“ muss auch gesehen werden, dass im Bereich der Managementqualifikation unter den markengebundenen Kfz-Betrieben erhebliche Defizite bestehen. Eine Studie der Dekra zu den Ursachen und Erfolgsfaktoren von Restrukturierungsprozessen in Kfz-Betrieben, in der 120 Sanierungsfälle von

Autohäusern untersucht wurden, kam zu dem Ergebnis, dass die wesentlichen Krisenursachen weniger in externen Faktoren wie der Absatzkrise oder überzogenen Anforderungen der Hersteller zu suchen waren, sondern die meisten Krisenfälle „hausgemacht“ waren. Besonders eklatant waren Defizite im Vertrieb, aber auch ineffiziente Organisations- und Führungsstrukturen, mangelndes Controlling, fehlende strategische Marktausrichtung und unzureichende Finanzplanung.<sup>191</sup> Von Anbietern moderner EDV-Steuerungssysteme wird häufig darauf hingewiesen, dass die Potenziale solcher Systeme, etwa DMS, von vielen Händlern nicht ausgeschöpft werden. Betriebliche Beratung, wie sie von vielen Herstellern ihren Vertragsbetrieben angeboten wird, wird – wie Herstellervertreter monieren – nicht oder in vielen Fällen zu spät angenommen.

Der Professionalisierungsdruck auf die Betriebe und Unternehmer des Kfz-Gewerbes wird in Zukunft noch enorm steigen, wodurch die Kluft zum übrigen Handwerk erweitert wird. Während in anderen Handwerksbranchen – zumindest den offiziellen Verlautbarungen der Handwerksverbände nach – eine Meisterqualifikation als ausreichend zur Führung eines Betriebs angesehen wird, sind diese Zeiten im Kfz-Gewerbe längst vorbei. Keine andere Handwerksbranche hat ein so ausgebautes Netz brancheneigener Einrichtungen und Berufswege zur Qualifizierung des Unternehmernachwuchses entwickelt. Letztlich machen die sich wandelnde Struktur der Branche und die neue GVO in Zukunft auch einen neuen Unternehmertypus im Kfz-Gewerbe erforderlich, der mit dem traditionellen, handwerklich geprägten Familienunternehmer, wie er in manchen Betrieben noch anzutreffen ist, nicht mehr viel gemein haben wird.

---

191 Vgl. *kfz-betrieb*, 44-45/2005, S. 45.

Teil II:

**Auswirkungen für die Beschäftigten  
im Kfz-Gewerbe und ihre Interessen-  
vertretungen**



## 1. Auswirkungen der GVO-Reform auf die Beschäftigten im Kfz-Gewerbe

Die Reform der GVO hat massive Auswirkungen für die Beschäftigten im Kfz-Gewerbe – zum einen direkt, indem der durch die GVO beschleunigte Umbau der Branche die Beschäftigungsaussichten Tausender dort Beschäftigter und Auszubildender beeinflusst, zum anderen indirekt, indem die von den Herstellern in Reaktion auf die Reform eingeführten neuen Verträge massiv auf die Arbeitsbedingungen in den Kfz-Betrieben durchschlagen. Der Druck, den die Verträge auf die Händler erzeugen, kommt letztlich „unten“, bei den Beschäftigten an. In der Wahrnehmung vieler Interessenvertreter in den Kfz-Betrieben stellen sich die Folgen der GVO denn auch vor allem so dar, dass die erhöhten Kosten, die die Hersteller durch ihre Standards verursacht haben, auf dem Rücken der Arbeitnehmer landen:

*„Fakt ist, ich will jetzt den Arbeitgeber nicht in Schutz nehmen, aber der muss viel Geld reinstecken, das kostet richtig Geld, das die Arbeitnehmer wieder reinholen sollen“ (Gruppendiskussion).*

### 1.1 Arbeitsplätze und Beschäftigungsperspektiven

Die Zahl der Arbeitsplätze im Kfz-Gewerbe ist schon seit Jahren rückläufig – nicht zuletzt als Ergebnis früherer Netzbereinigungsaktivitäten der Hersteller (vgl. Schaubild 7)<sup>192</sup>. In den Jahren von 1999 bis 2005 gingen 54.000 Arbeitsplätze verloren, 23.200 davon allein zwischen 2002 und 2005, das entspricht einem Beschäftigungsabbau von 4,6 % nach der GVO-Reform.<sup>193</sup>

Betroffen vom Beschäftigungsabbau sind alle Beschäftigtengruppen – Gesellen, Angestellte und Meister – in gleichem Ausmaß, überproportional ging der Anteil der Auszubildenden zurück. Gegen den Trend entwickelte sich die Beschäftigungskategorie „Sonstige“, die mit 3,8 % einen Zuwachs zu verzeichnen hatte. Inwieweit sich dahinter Substitutionsprozesse (Austausch qualifizierter Beschäftigter gegen Beschäftigte ohne Ausbildung) oder auch eine Reintegration vormals outgesourcter einfacher Tätigkeiten ins Autohaus zur Auslastung der Personalkapazität handelt, kann nicht gesagt werden.<sup>194</sup>

---

192 Vgl. S.34.

193 Die generelle Beschäftigungssituation der Branche spiegelt sich auch in den Fallstudien wider, gab es doch nur einen Betrieb, in dem in den letzten Jahren die Belegschaft nicht erheblich reduziert worden war. In drei Betrieben war ein Personalabbau größeren Umfangs im Zuge von Sozialplanaktionen erfolgt. Nur die Hereinnahme zusätzlicher Fabrikate in Handel und Service hatte dabei nach Einschätzung der Interessenvertretungen in einigen Fällen weitergehenden Personalabbau verhindert.

194 Trotz eines hohen Anteils fachlich ausgebildeter Mitarbeiter gibt es in vielen Autohäusern auch einen nicht geringen Anteil einfacherer Tätigkeiten: z.B. in der Wagenpflege, in der Gebrauchtwagenaufbe-



**Tabelle 3: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe nach Status**

	2002	2005	Veränderung in %
Meister*	83.650	79.658	-4,8
Angestellte**	140.100	133.560	-4,7
Gesellen	155.650	148.347	-4,7
gewerbl. Auszubildende	79.730	73.265	-8,1
kaufm. Auszubildende	19.000	17.349	-8,7
sonstige	22.070	22.899	+3,8
Gesamt	500.200	477.000	-4,6

\* Meister in Meisterfunktion

\*\* ca. 40 % der Angestellten sind dem technischen Bereich zuzuordnen

Quelle: ZDK, Das Autojahr in Zahlen, verschiedene Jahrgänge, Zugriff unter:  
[www.kfzgewerbe.de/verband/zahlen](http://www.kfzgewerbe.de/verband/zahlen)

Die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge ist leicht rückläufig. Dabei betrifft der Rückgang stärker die technischen Berufe des Kfz-Handwerks, der branchenspezifische kaufmännische Ausbildungsberuf des Automobilkaufmanns konnte bis 2004 noch Zuwächse verzeichnen. Allerdings ist der Rückgang der Ausbildung im Kfz-Gewerbe deutlich geringer ausgeprägt als im Gesamthandwerk. Trotz der krisenhaften Entwicklung der Branche und trotz der Tatsache, dass die Betriebe die Zahl der Auszubildenden überproportional zurückgefahren haben, hat sich also im Kfz-Gewerbe insgesamt das Ausbildungsniveau bisher bei geringen Schwankungen auf vergleichsweise hohem Niveau gehalten. Eine andere – mangels statistischer Daten hier nicht zu beantwortende – Frage ist, wie sich die Übernahmequoten nach Abschluss der Ausbildung entwickelt haben.<sup>195</sup> In Gesprächen mit Betriebsräten wurde vielfach berichtet, dass die Übernahme von Ausgebildeten deutlich zurück-, in Einzelfällen sogar gegen Null gegangen ist.

---

reitung, bei Dienstleistungen wie Hol-und-Bring-Service etc. Teilweise wurden solche Tätigkeiten von sog. Mini-Jobbern ausgeübt, teilweise auch an Subunternehmen, z.B. Handwerkerkolonnen aus Niedriglohnländern, vergeben. Die Rücknahme derartiger Fremdaufträge ist eine Strategie, mit der Betriebsräte versuchen, drohenden Personalabbau abzumildern.

195 Die Übernahmequote von Absolventen der dualen Ausbildung lag im Jahr 2004 über alle Branchen hinweg in den alten Bundesländern bei 53,8 %, in den neuen Bundesländern bei 41,2 % und war gegenüber dem Vorjahr um 3 Prozentpunkte gesunken. Vgl. BMBF (Hrsg.) 2005, S. 243.

**Tabelle 4: Entwicklung neu abgeschlossener Ausbildungsverträge im Kfz-Gewerbe**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Technische Berufe*	24.494	22.930	22.131	22.120	21.518	20.466
Darunter :						
Kfz-Mechatroniker				16.584	20.738	19.994
Kfz-Mechaniker/ -Elektriker	24.494	22.930	22.131	5.325	523	222
Automobilkaufmann	3.541	3.598	3.657	3.657	3.886	3.739
Kfz- Servicemechaniker					447	872
Insgesamt	28.035	26.528	25.788	25.777	25.851	25.077

\*Kfz-Mechatroniker bzw. -Mechaniker/-Elektriker; Mechaniker für Karosserie- und Instandhaltungstechnik

Quelle: ZDK

Der Beschäftigungsabbau im Kfz-Gewerbe dürfte noch längst nicht abgeschlossen sein, da er neben konjunkturellen auch strukturelle Ursachen hat.

- Dies sind zum einen die personalpolitischen Synergieeffekte des laufenden Konzentrationsprozesses: durch Übernahmen und Fusionen können Arbeitsplätze im sog. Back-Office-Bereich (EDV, Buchhaltung, Personalwesen etc.) zusammengelegt werden. Aber auch im Verkauf und Service werden Arbeitsplätze überflüssig. Die Tatsache, dass Konzentration bei stagnierendem oder rückläufigem Marktvolumen Beschäftigungsabbau bedeutet, wird deutlich, wenn man sich vor Augen hält, dass die 50 größten Autohandelsgruppen in Europa ihre in den letzten Jahren erheblich gewachsenen Marktanteile bei Service und Neuwagenverkauf bei konstanter Mitarbeiterzahl realisiert haben.<sup>196</sup> In vielen kleineren, in den letzten Jahren zusammengekauften Händlergruppen stehen diese personalpolitischen Konsolidierungsmaßnahmen überdies noch an. Die Kosten von Übernahmen und von Einstiegen in Mehrmarkenkonzepte werden – bei weiter stagnierendem Absatzmarkt – erst allmählich sichtbar und üben Druck auf die Personalkosten aus. Der

196 Vgl. Tagungsdokumentation (2006).

Konzentrationsprozess in der Branche ist zudem auf Grund der überbesetzten Netze in Deutschland bei weitem noch nicht am Ende.<sup>197</sup>

- Zum anderen wirkt sich der sich weiter fortsetzende Trend eines rückläufigen Servicevolumens aus: Eine Berechnung des künftigen Beschäftigungsvolumens im Service unter Zugrundelegung der jüngsten Servicemarktprognosen durch das Institut für Automobilwirtschaft (IFA) sieht bis zum Jahr 2020 zwischen 12.500 und 62.500 Arbeitsplätze im Service in Gefahr, je nach Annahme offensiverer oder defensiverer Rahmenbedingungen. Stabilisierend auf den Arbeitskräftebedarf im Service wirkten sich die fortschreitende Entwicklung im Bereich Elektronik und die Durchsetzung neuer Technologien wie z.B. neuer Antriebstechniken aus, weshalb sich der Beschäftigungsabbau ab dem Jahr 2010 etwas abflachen werde.<sup>198</sup> Umgerechnet auf Personalkapazitäten heißt das: Betreut zur Zeit im Schnitt ein Mechaniker 95 Fahrzeuge, wird er 2010 für 120 Fahrzeuge verantwortlich sein.<sup>199</sup>
- Neben diesen generellen Trends, die auf die Beschäftigung einwirken, addieren sich viele kleine personelle „Einspareffekte“, nicht zuletzt im Zusammenhang mit den Bestrebungen der Hersteller, Rationalisierungsreserven in Vertrieb und Service zu realisieren: z.B. durch den Einsatz von Dealer-Management-Systemen (DMS),<sup>200</sup> durch Auftragskalkulationssysteme, die von der Auftragsannahme bis zur Rechnungsstellung alle Arbeitsprozesse detailliert vorplanen,<sup>201</sup> sowie durch die Vorgabe von Kennzahlen – sog. Benchmarks – bezüglich der pro Mechaniker zu „verkaufenden“ Arbeitswerte. Diese „Herstellervorgaben“, die, wie von den Betriebsräten kritisiert, ohne Berücksichtigung der besonderen Marktsituation oder Ausstattung der Betriebe zustande kommen, werden von den Herstellern genutzt, um gegenüber ihren Betrieben eine „Straffung“ des Personals „anzumahnen“, und dienen wiederum den Geschäftsleitungen der Kfz-Betriebe zur Begründung von Personalabbau gegenüber ihren Belegschaften. Die Einführung von DMS und den damit verbundenen Pflichten zum Datenaustausch schafft noch einmal eine substantiell weiter reichende Transparenz aller Unternehmensabläufe

---

197 Damit stellt sich natürlich die Frage, wann dieser von vielen Branchenexperten als notwendig angesehene Konsolidierungsprozess abgeschlossen sein wird. Beim ZDK schätzt man, dass dies in fünf Jahren der Fall sein wird, vgl. *kfz-betrieb*, 44-45/2005. Hier lohnt ein Blick in die USA: Auch dort hatte eine Ertragskrise des Kfz-Gewerbes Anfang der 80er Jahre einen massiven Konzentrationsprozess eingeläutet. Dieser war Anfang der 90er Jahre weitgehend abgeschlossen. Heute gilt die Handelsstruktur dort als stabil, vgl. *autohaus* 5/2006, S. 15.

198 Diez, W.; Reindl, S. (2005), S. 32.

199 Vgl. *kfz-betrieb*, Spezialausgabe „Service 2003“, 2003.

200 So lassen sich durch Einsatz von DMS Arbeitsplätze in der EDV und Buchhaltung einsparen, vgl. Röhrig, R.; Kleff, C. (2006).

201 Z.B. das Auftragskalkulationssystem xTime von VW, das potenziell zu Personaleinsparungen im Lager und in der Rechnungserstellung führt.

und Strukturen der Vertriebspartner für den Hersteller und erweitert somit seine Potenziale, personelle Rationalisierungsmaßnahmen in den Betrieben seines Netzes durchzusetzen.

Über 60.000 Arbeitsplätze – so eine jüngste Äußerung des ZDK – werden in den kommenden zehn Jahren im Kfz-Gewerbe verloren gehen, das entspricht jedem achten Arbeitsplatz.<sup>202</sup> Das Kfz-Gewerbe ist somit beschäftigungspolitisch als eine schrumpfende Branche zu betrachten.

Vor dem Hintergrund der Branchenentwicklung stellt sich nicht zuletzt die Frage, wie sich die Ausbildungsaktivitäten im Kfz-Gewerbe und damit die Beschäftigungschancen junger Menschen in der Branche langfristig entwickeln werden. Das Kfz-Handwerk ist nach wie vor eine der ausbildungsintensivsten Branchen des Handwerks, die lange Jahre deutlich über den eigenen Bedarf hinaus ausgebildet hat. Die technischen Berufe im Kfz-Gewerbe zählen nach wie vor zu den für Jugendliche attraktivsten gewerblichen Ausbildungsberufen. Ob sich das bisher hohe Ausbildungsniveau in der Branche auf Dauer aufrechterhalten lässt, bleibt abzuwarten. Die rückläufigen Ausbildungszahlen könnten nicht nur durch den insolvenzbedingten Wegfall von Ausbildungsbetrieben bedingt sein, sondern auch eine Umorientierung des Ausbildungsverhaltens der Betriebe andeuten, die ihre Ausbildung angesichts sinkenden Bedarfs und hohen Kostendrucks stärker am tatsächlichen Bedarf ausrichten – mit der Folge einer stärkeren Selektion der Auszubildenden. Mit Einführung des novellierten Kfz-Ausbildungsberufs Kfz-Mechatroniker zeigt sich ein stabiler Trend zu Ausbildungsplatzbewerbern mit höherer schulischer Vorqualifikation: Betrug der Anteil der Auszubildenden mit Realschulabschluss unter Kfz-Mechanikern und -Elektrikern im Durchschnitt der letzten Jahre 35 %, so ist dieser Anteil unter den Kfz-Mechatronikern auf 43 % angestiegen. Diese Entwicklung ist einerseits Reflex steigender Qualifikationsanforderungen, die der Bedeutungsgewinn der Elektronik an die Facharbeit im Service stellt und die sich in dem wachsenden Anforderungsniveau der novellierten Ausbildungsordnung zum Kfz-Mechatroniker niederschlagen – diese Anforderungen sind nach Meinung vieler Experten von Hauptschülern kaum mehr zu erfüllen. Sie könnte zum anderen aber auch Indiz für eine langfristige Umorientierung des Ausbildungsverhaltens in der Branche sein.<sup>203</sup>

---

202 Vgl. Meldung in Welt am Sonntag vom 20.08.2006.

203 Unter diesem Aspekt verdient auch die langfristige Beobachtung der Entwicklung des 2004 als Erprobungsverordnung geschaffenen zweijährigen Ausbildungsberufs, des Kfz-Servicemechanikers, besondere Aufmerksamkeit. Mit 2005 gerade einmal 872 abgeschlossenen Ausbildungsverträgen scheint diese Ausbildung bei Jugendlichen und Betrieben auf geringe Akzeptanz zu stoßen. Unter den Rahmenbedingungen eines anhaltenden Kostendrucks, eines steigenden Anforderungsniveaus im Bereich der regulären 3,5-jährigen Ausbildung und möglicherweise in Folge der demografischen

Der Strukturwandel im Kfz-Gewerbe wird aber nicht nur Auswirkungen auf die Zahl, sondern auch auf die Struktur der Beschäftigten sowie auf die Tätigkeitsprofile im Autohaus haben:

- Der Absatzdruck im Neuwagengeschäft sowie in vielen Kfz-Betrieben noch unausgeschöpfte Potenziale im Handel mit Dienstleistungen wie Finanzierung und Versicherung führen dazu, dass die Tätigkeit des Verkäufers immer mehr in den Vordergrund rückt. Professionalisierung im Verkauf und die Gewinnung motivierter Verkäufer – sog. Verkäuferpersönlichkeiten – gelten in der Branche als eine der Zukunftsfragen und als größte qualifikatorische Herausforderung. Wenn überhaupt, dann wird in diesem Bereich auch Bedarf an zusätzlichen Arbeitskräften gesehen.<sup>204</sup>
- Langfristig werden sich die Beschäftigtenstrukturen im Autohaus ändern: Der klassische Kfz-Mechaniker tritt in den Hintergrund, Dienstleister in Verkauf und Service gewinnen an Bedeutung.
- Die einzelnen Bereiche im Autohaus – Vertrieb, Service, Teile- und Zubehörbereich – werden stärker zusammenwachsen.<sup>205</sup> der Autoverkäufer, der begleitende Servicepakete verkauft, der Serviceberater, der neben der Reparaturannahme auch Teile und Zubehör verkaufen muss. Abteilungsübergreifendes, vernetztes Denken und wechselseitiges Verständnis der Arbeitsprozesse zwischen Verkauf und Service werden wichtiger.
- Verdrängungswettbewerb im Service und die hohe Bedeutung des Servicegeschäfts für den Deckungsbeitrag im Autohaus führen dazu, dass dem Serviceberater an der Schnittstelle zum Kunden steigende Bedeutung für den Unternehmenserfolg und die angestrebte langfristige Kundenbindung zukommt. Er muss sich immer mehr vom Techniker zum Verkäufer entwickeln. Neben technischem Wissen werden soziale Kompetenzen – Kommunikationsfähigkeit, Gesprächsführung etc. – wichtiger. Vor diesem Hintergrund ist gegenwärtig in der Branche eine breite Debatte um das sich wandelnde Berufsbild des Serviceberaters in Gang gekommen. Die Zeiten, in denen die besten und erfahrensten Kfz-Mechaniker aus der Werkstatt in solche Positionen aufstiegen, sind wahrscheinlich bald vorbei.<sup>206</sup>

---

Entwicklung verstärkter Probleme, ausreichend Realschulabsolventen für eine Ausbildung im Kfz-Handwerk zu rekrutieren, könnte sich dies in Zukunft aber durchaus ändern.

204 So möchten angeblich einige Automobilhersteller das Verkaufspersonal in den Händlerbetrieben um bis zu 1.000 Verkäufer aufstocken, vgl. *kfz-betrieb* 3-4/2006, S. 22.

205 Auch die Organisation der Händlernetzbetreuung passt sich diesem Zusammenwachsen an: So legt z.B. VW, wo bisher die Betreuung von Vertrieb, Service und Teilegeschäft getrennt war, diese Bereiche zusammen.

206 So stellt ein Branchenmagazin die Frage, ob der Serviceberater von heute überhaupt noch den Ansprüchen von morgen genügt, und empfiehlt den Autohäusern, die Beratungs- und Verkaufskompe-

- Im gewerblichen Bereich der Facharbeit im Kfz-Gewerbe besteht die Gefahr, dass sich nicht zuletzt durch die Ausdifferenzierung der Betriebstypen im Service die Kluft zwischen „einfachen“ Kfz-Mechanikern hier, hoch qualifizierten Spezialisten dort vertieft: innerhalb eines Autohauses durch den Aufbau zusätzlicher Servicelinien für die Fahrzeugsegmente II und III; auf dem Gesamtarbeitsmarkt einerseits durch die Expansion von auf volumenstarke, einfachere Wartungs- und Reparaturarbeiten spezialisierten Fast-Fittern und Fachmarktketten<sup>207</sup>, andererseits durch anspruchsvolle neue Reparaturkonzepte der Hersteller wie herstellergestützte Online-Reparaturen, die nur von ausgewählten Betrieben, sog. Kompetenz-Centern angeboten werden.

## 1.2 Lohn- und Leistungs politik

Die bisherigen Standards bei Entlohnung und Arbeitsbedingungen im Kfz-Gewerbe geraten auf breiter Front ins Rutschen. Belegschaften sehen sich verbreitet Forderungen nach Gehaltsverzicht (direkte pauschale Gehaltskürzungen, Kürzung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Reduktion von Leistungsprämien, Notdienstpauschalen etc.) und unbezahlter Mehrarbeit gegenüber. Die Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 40 Stunden ist inzwischen keine Ausnahme mehr. Von den Unternehmen werden solche Forderungen mit Hinweisen auf „Brüssel“ und die sinkenden Margen und teuren Investitionen begründet, die der Betrieb in Folge der Standards tätigen musste, oder mit der generell schlechten Ertragssituation der Branche. Nach Eindrücken der Betriebsräte werden derartige Forderungen aber auch in Fällen erhoben, in denen die Absatz- und Auslastungssituation ihren Eindrücken nach noch vergleichsweise gut aussieht – ganz einfach, weil das Klima für solche Forderungen nun einmal günstig ist.<sup>208</sup>

Wie im Organisationsbereich der IG Metall insgesamt, so nimmt auch im Kfz-Gewerbe die Zahl so genannter Beschäftigungssicherungsvereinbarungen drastisch zu, in denen i.d.R. Zugeständnisse bei Entlohnung und Arbeitszeit gegen den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen „eingehandelt“ werden. Vielfach unterschreiben Belegschaften solche Verzichtserklärungen individuell

---

tenz ihrer Serviceberater einer Analyse zu unterwerfen, vgl. kfz-betrieb, Spezialausgabe „Service 2003“, S. 30. Bei DaimlerChrysler wurde für die Ausbildung des Serviceberaters ein spezielles Auswahlverfahren mit einem Modul „Kundenkompetenzanalyse“ entwickelt.

207 Diese dürften in Zukunft auch immer größere Probleme haben, das gesamte Spektrum der Grundausbildung in den Kfz-Berufen anzubieten.

208 Die Kostensenkungsprogramme bei den Herstellern (VW-Formotion, Opel-Olympia) und die in der Öffentlichkeit breit thematisierte Strukturkrise der Automobilhersteller tragen mit Sicherheit das Ihrige dazu bei, auch im Kfz-Gewerbe ein „günstiges Klima“ für solche Zumutungen zu schaffen: Wenn es dem Hersteller schlecht geht, müssen auch die Arbeitnehmer im Service- und Vertriebsnetz ihren Beitrag leisten.

oder als Betriebsvereinbarung ohne Absicherung durch einen Sanierungstarifvertrag. Interessenvertretungen und Beschäftigte gehen damit ein hohes Risiko ein, denn schlägt die Sanierung fehl, ist nicht nur der Arbeitsplatz weg, sondern ein solcher Lohnverzicht hat langfristige Konsequenzen für Arbeitslosengeld und Insolvenzgeld.

Die zunehmende Unterschreitung tariflicher Standards bei Entlohnung und Arbeitsbedingungen setzt nicht nur für die Unternehmen eine – neben den bekannten Rabattschlachten – zusätzliche Wettbewerbsspirale in Gang, sie setzt auch diejenigen Betriebsräte unter Druck, in deren Betrieben noch nach Tarif bezahlt wird und die in „guten Zeiten“ übertarifliche Leistungen für ihre Belegschaften durchgesetzt haben:

*„Da arbeiten die Nachbarbetriebe 40 Stunden, teilweise 42 Stunden pro Woche, da wird der Samstagsdienst umsonst gemacht. Unsere Geschäftsleitung kommt auf uns zu, sie müssen sich an die Vorschriften der GVO halten, an die Vorschriften des Herstellers, wir haben regionale Probleme wegen regionaler Auflagen, die Unternehmer um uns herum lachen uns aus, weil der Geschäftsführer sich an die 36-Stunden-Woche halten muss und Wettbewerbsnachteile hat, weil er tarifgebunden ist“ (Tagungsdokumentation).*

*„Unser Betrieb ist heute noch die heile Welt, aber weil wir das vor 20 Jahren auf den Weg gebracht haben. Unsere Sorge von beiden Seiten ist, dass um uns herum alles Wildwuchs ist, und es ist eine Frage der Zeit, wann wir auch abspecken müssen“ (Tagungsdokumentation).*

Unmittelbare Konsequenzen für die Einkommenssituation hatten die neuen Händlerverträge für die Gruppe der Automobilverkäufer: Die neuen Margensysteme bedeuten für die Händler eine Reduktion ihrer Erträge aus dem Neuwagengeschäft. Um die damit verbundenen Ertragsminderungen aufzufangen, wurden in vielen Betrieben die Verträge der Verkäufer – deren Entgelt sich i.d.R. aus einem Fixum und einer erfolgsabhängigen Komponente, den Provisionen, zusammensetzt – gekündigt. Die neuen Verträge sahen i.d.R. deutliche Verschlechterungen bei den Provisionsregelungen, z.T. auch eine Absenkung des Festgehalts vor.<sup>209</sup> Betriebsräte in Kfz-Betrieben sahen sich damit oft zum ersten Mal vor die Notwendigkeit gestellt, sich mit Problemen einer Beschäftigtengruppe zu befassen, die traditionell nicht im Mittelpunkt ihrer bisherigen Ver-

---

209 Vgl. zu den Auswirkungen der neuen Händlerverträge auf die Entgelte der Verkäufer sowie zu einer Handlungsanleitung bei der Gestaltung von Provisionsregelungen im Kfz-Gewerbe im Rahmen der Verkäuferentlohnung IG Metall (2004).

setzungspolitik stand und bezüglich deren Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen erhebliche Informationsdefizite bestehen.<sup>210</sup>

Auch die Entlohnungssysteme im Kfz-Gewerbe kommen in Bewegung. Dem Rückgang der klassischen, an Arbeitswertvorgaben der Hersteller orientierten Leistungsentlohnung in der Werkstatt steht ein in der Branche zunehmendes Interesse an leistungsorientierten Entlohnungsmodellen auf allen Ebenen des Autohauses und des Service gegenüber.<sup>211</sup> Den Hintergrund bilden die große Bedeutung des Servicebereichs für die Deckungsbeiträge im Kfz-Unternehmen und der durch die GVO ausgelöste härtere Verdrängungswettbewerb im Service bei gleichzeitig sinkendem Marktvolumen. Im Fokus der laufenden Diskussion um Leistungsentlohnung steht dabei die Position des Serviceberaters als entscheidende Schnittstelle zum Kunden, der in Zukunft neben beratenden Tätigkeiten zunehmend auch verkaufen muss (Teile und Zubehör, Finanzdienstleistungen, Servicepakete) und der für seine verkäuferische Leistung durch Provisionen – ähnlich dem Automobilverkäufer – motiviert werden soll. Daneben spielen Kundenzufriedenheitsindikatoren für die Jahresleistungsprämien eine Rolle.<sup>212</sup>

Für die Bemessung des Entgelts von Serviceberatern scheinen inzwischen auch Zielvereinbarungen in der Praxis eine größere Rolle zu spielen.<sup>213</sup> Zielvereinbarungen als ein modernes Instrument der Entlohnung und Personalführung setzen das Vorhandensein einer rudimentären Form von Personalentwicklung mit regelmäßigen Mitarbeitergesprächen sowie die Transparenz und Kommunikation der wirtschaftlichen Kennziffern und Entwicklungsdaten des Unternehmens für bzw. an die Mitarbeiter voraus. Diese Voraussetzungen sind längst nicht in allen Kfz-Betrieben gegeben.<sup>214</sup>

Auch für Kfz-Mechaniker werden zunehmend neue Entlohnungssysteme diskutiert und in der Praxis angewendet. Dabei geht es vor allem darum, die in den

---

210 Vgl. Kap. 5.

211 Die Konjunktur des Themas „leistungs- und erfolgsabhängige Entlohnungssysteme“ im Kfz-Gewerbe schlägt sich auch in den Tarifverhandlungen der Branche nieder. So lagen in mehreren Tarifverhandlungen Forderungen nach erfolgsabhängigen Sonderzulagen auf dem Tisch, nach denen bisher tariflich abgesicherte, fixe Einkommensbestandteile wie Weihnachtsgeld künftig erfolgsabhängig gezahlt werden sollen. Es ist zu vermuten, dass es hier weniger um Motivierung der Mitarbeiter, sondern vielmehr um den Versuch einer generellen Senkung der Lohnstandards geht, indem man die Arbeitnehmer noch stärker an der – z.Zt. ausgeprägt schlechten – Ertragssituation der Branche partizipieren lässt.

212 Siehe dazu auch die von der Zeitschrift *autohaus* veranlasste Studie zum Wandel des Berufsbilds des Serviceberaters, ABS/autohaus (2006).

213 Vgl. Mertens, R. (2006), S. 41.

214 In einem einschlägigen Branchenmagazin werden z.B. die Nachteile einer Orientierung der Zielvereinbarungen für Serviceberater an Ertragszahlen statt an Umsatzdaten darin gesehen, dass neben größerem buchhalterischem Aufwand auch „eine Offenlegung der Zahlen gegenüber den Mitarbeitern ... unabdingbar ist“, vgl. *autohaus*, Sonderheft Service 2006, S. 42.



Werkstätten üblichen zeit- und mengenbezogenen Leistungslohn- und Prämien-systeme – sie basieren auf vom Hersteller vorgegebenen Zeitwertvorgaben, sog. Arbeitswerten, für jede einzelne Arbeitsposition eines Reparaturvorgangs – durch qualitative Leistungskomponenten anzureichern oder teilweise zu ersetzen. Ein reiner Mengenakkord entspricht nicht mehr der wirtschaftlichen Realität und den Erfordernissen in der Werkstatt, die durch sinkende Auslastung und steigende Bedeutung von Qualität und Kundenservice gekennzeichnet ist. Der Qualität in Form guter Kundenzufriedenheitsindikatoren kommt zudem eine sehr hohe Bedeutung für die Margen der Händler zu. Auch die Tatsache, dass Dealer-Management-Systeme eine zeitnahe Erfassung der quantitativen und qualitativen Leistungen der Beschäftigten erlauben, mag den Ruf nach Leistungsentlohnung befördert haben.

So gab es in zwei der besuchten Betriebe Vorstöße des Unternehmens, qualitative Komponenten in den Leistungslohn einzubauen. In einem Fall sollte an die Stelle eines Leistungsfaktors von 30 %, der rein auf die Arbeitsmenge bezogen war, ein gesplitteter Leistungsfaktor treten: 15 % sollten das mengenmäßige Arbeitsergebnis, 15 % qualitative Kriterien berücksichtigen. In einem anderen Fall war im Rahmen der Einführung eines Teamkonzepts<sup>215</sup> ein teambezogener Leistungsbonus eingeführt werden, der neben der Zahl der Werkstattdurchgänge auch Faktoren wie Bearbeitungsqualität, Zahl der Reklamationen, Zeitgenauigkeit bei Einhaltung der Vorkalkulationen etc. enthielt. Darüber hinaus berichten Betriebsräte von Versuchen, Zielvereinbarungen und Provisionsregelungen im Mechanikerbereich einzuführen: In einem Fall sollte an die Stelle der Prämie für geleistete Arbeitswerte eine Prämie für verkaufte Arbeitswerte treten – nach Einschätzung des Betriebsrats ein Versuch, Auslastungsrisiken auf Mitarbeiter abzuwälzen –, in einem anderen Fall sollten, ebenfalls im Rahmen der Einführung eines Teamkonzepts, teambezogene Zielvereinbarungen – orientiert an den Benchmarks der Hersteller – eingeführt werden. Der zuständige Betriebsrat sah darin vor allem die Gefahr, dass es zu verstärktem Mobbing und einem Herausdrängen der Schwächeren aus der Werkstatt kommt: „Die Drecksarbeit wird auf die Mitarbeiter abgewälzt.“

---

215 Die Einführung von Teamkonzepten, in denen Mechaniker der verschiedenen Werkstattabteilungen, Mitarbeiter aus dem Teile- und Zubehörvertrieb und Verkäufer zusammenarbeiten, stellt eine sich im Kfz-Gewerbe in den letzten Jahren verbreitende arbeitsorganisatorische Innovation dar. Sie spiegelt das marktseitige Zusammenwachsen von Vertrieb und Service und zielt darauf ab, Reibungsverluste zwischen den verschiedenen Unternehmensabteilungen und -kulturen im Autohaus – Verkauf und Werkstatt – abzubauen und ein stärker prozessorientiertes statt abteilungsbezogenes Denken bei den Beschäftigten zu implementieren. Mit der Verbreitung von Teamkonzepten setzen sich auch teambezogene Prämiensysteme durch. Während es zur Gruppenarbeit in der verarbeitenden Industrie eine kaum zu überblickende Menge an Untersuchungen gibt, ist die Verbreitung solcher Konzepte in einem Dienstleistungsbereich wie dem Kfz-Gewerbe noch nicht auf ihre Konsequenzen für die Arbeit der Beschäftigten und auf Risiken und Chancen für die betriebliche Interessenvertretung untersucht worden.

Die Initiativen zur Einführung erfolgsabhängiger und qualitativer Leistungslohnsysteme gingen in allen Fallstudienbetrieben von der Unternehmensführung aus, die Betriebsräte waren gefordert, hierzu Betriebsvereinbarungen abzuschließen. Während zum traditionellen, über Arbeitswerte gesteuerten, mengenbezogenen Leistungslohn im Kfz-Gewerbe auf Seiten der Interessenvertretungen gewachsene Expertise und eingespielte Routinen – z.B. im Hinblick auf die Reklamation als unzureichend empfundener Arbeitswerte beim Hersteller über die Fachausschüsse – bestehen, betreten sie mit qualitativen Leistungslohnsystemen oft Neuland. Tarifliche Regelungen zu qualitativen und erfolgsabhängigen Leistungslohnsystemen im Kfz-Gewerbe gibt es noch nicht. Der Zug in Richtung Leistungslohn und erfolgsabhängiger Entlohnung scheint aber im Kfz-Gewerbe „Fahrt aufzunehmen“. Hier besteht für die IG Metall also durchaus Handlungsbedarf, die Betriebsräte zu unterstützen, z.B. indem vorliegende Betriebsvereinbarungen gesammelt und Erfahrungen ausgewertet werden.

Im Zusammenhang mit qualitativen Leistungslohnelementen gewinnen auch die im Kfz-Gewerbe verbreiteten Verfahren zur Qualitätskontrolle – Werkstatttests, mystery-shopping, Kundenzufriedenheitsbefragungen und Messgrößen wie der Kundenzufriedenheitsindex (CSI) – ein neues Gewicht. Werkstatttests sind im Kfz-Gewerbe an sich nichts Neues. Die Verpflichtung zur regelmäßigen Durchführung von Qualitätsüberwachungsmaßnahmen in Service und Verkauf ist Gegenstand der Standards in allen Händlerverträgen. Teilweise werden solche Tests intern (durch Mitarbeiter des Unternehmens), teilweise extern (durch Beauftragung von Dienstleistern wie Dekra oder TÜV<sup>216</sup>), teilweise – wie Kundenzufriedenheitsbefragungen – durch den Hersteller selbst durchgeführt. In der Regel enthalten die Standards gleichzeitig die Verpflichtung, die Ergebnisse der Tests an den Hersteller weiterzuleiten. Fast alle Betriebsräte berichten, dass die Häufigkeit solcher Tests und der durch sie ausgeübte Druck zugenommen haben. Fehlern folgt schneller als früher die Abmahnung und ggf. die Kündigung.<sup>217</sup> Grundsätzlich sind derartige Tests bei Beschäftigten und Betriebsräten nicht umstritten: Auch die Arbeitnehmer im Kfz-Gewerbe haben ein Interesse an guter Qualität ihrer Arbeit und zufriedenen Kunden – dies sichert ihre Arbeitsplätze. Probleme liegen in der Frage, wie objektiv derartige Tests sind, inwieweit die dort maßgeblichen Leistungskriterien überhaupt vom Beschäftigten be-

---

216 Die Verfahren solcher Werkstatttests werden immer ausgefeilter. So wird neuerdings der Einsatz versteckter Kameras für Werkstatt- und Servicetests angeboten, um so gezielt auch die Ebene des persönlichen Verhaltens der Mitarbeiter besser erfassen zu können. Die Videoaufnahmen dienen lt. Anbieter vor allem als Grundlage für ein anschließendes Verhaltenscoaching. Der Anbieter versichert, dass der Einsatz dieser Methoden für den Mitarbeiter freiwillig ist und nur nach vorheriger Information des Betroffenen und des Betriebsrats erfolgt. Vgl. autohaus 12/2006, S. 51.

217 Da die Ergebnisse solcher Tests i.d.R. zum Hersteller gelangen, ist nicht auszuschließen, dass in einzelnen Fällen auch von dieser Seite Druck auf den Betrieb ausgeübt wird, den betreffenden Beschäftigten zu entlassen.

einflussbar sind und wie mit den Ergebnissen umgegangen wird. Wird bspw. geprüft, ob alle Voraussetzungen gegeben waren – z.B. Zugang zu benötigten Spezialwerkzeugen –, um eine qualitativ hochwertige Arbeit auszuführen? Kritisch sehen die Betriebsräte insbesondere, wenn mittels einer Kundenbefragung die Arbeit der Mechaniker bewertet wird:

*„In der Regel bekommst Du als Monteur vorgehalten, der Kunde soll zufrieden sein, aber der Kunde wird nicht gefragt, wie warst Du mit Meier zufrieden. Der Kunde regt sich über eine Rechnung oder über sein Auto auf. Das wird dann aber so ausgelegt, als wäre der Meister oder der Monteur schlecht. Das badet der Monteur vor Ort aus, was der Große da an Mist macht“ (Gruppendiskussion).*

Nur in einem der besuchten Betriebe war eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen worden, die den Umgang mit Werkstatttests regelte. Sie sah vor, dass im Falle von Qualitätsmängeln den Ursachen durch eine paritätisch besetzte Kommission nachgegangen wird. Ihre Umsetzung war aber am Konflikt darüber gescheitert, ob die Geschäftsführung für eine Abmahnung der Zustimmung durch den Betriebsrat bedarf. Als Ursachenforschung gewendet, können auch aus Sicht der Betriebsräte Werkstatttests sehr positive Wirkungen entfalten: als Indikator für Schulungsbedarf und als Instrument, Verbesserungspotenziale in den betrieblichen Abläufen aufzudecken. Nach Eindrücken aus der Empirie scheint aber in vielen Kfz-Betrieben eine Handhabung zu dominieren, die eher geeignet ist, kontraproduktive Wirkungen für Arbeitsmotivation und Qualität zu entfalten:

*„Die Mitarbeiter werden hochgerufen, meistens dann, wenn der Betriebsrat nicht im Haus ist, und dann kriegen wir uns in die Haare. Dass das Ganze für die Arbeitsmoral nicht förderlich ist, kann sich jeder vorstellen. So wird langsam das Betriebsklima nach unten gedrückt“ (Gruppendiskussion).*

Es ist zu erwarten, dass das Konfliktfeld Qualitätstests in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird, nicht zuletzt im Zusammenhang mit Beschäftigungssicherungsvereinbarungen: Wo betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen sind, wird eher zu verhaltensbedingten Kündigungen gegriffen.

Die oben beschriebenen Trends – leistungs- und erfolgsorientierte Entlohnung, Zunahme von Qualitäts- und Leistungskontrollen – sind vor dem Hintergrund einer von vielen Betriebsräten konstatierten Leistungsverdichtung in den Kfz-Betrieben zu sehen. Durch die Personalabbauaktionen der Vergangenheit ist die Personaldecke in vielen Betrieben inzwischen so ausgedünnt, dass Arbeits-

verdichtung und Stress für die verbliebenen Beschäftigten erheblich angestiegen sind.<sup>218</sup>

### 1.3 Arbeitszeiten

Die Anforderungen an einen zeitlich flexiblen Arbeitseinsatz der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe wachsen. Flexible Arbeitszeitsysteme und Schichtarbeitsmodelle nehmen tendenziell zu. Hintergründe sind zum einen die Notwendigkeit zur Auslastung der immer kapitalintensiveren Werkstattkapazitäten und der vorzuhaltenden hoch qualifizierten Spezialisten bei wachsender Diskontinuität (die Zahl regelmäßiger Wartungsanlässe sinkt), zum anderen angenommene Kundenwünsche nach verlängerten Öffnungszeiten und Standards in den neuen Händlerverträgen, die verpflichtende Öffnungszeiten von zehn bis elf Stunden an Werktagen und drei Stunden an Samstagen vorschreiben.<sup>219</sup> Die in Folge der neuen Standards notwendig gewordene Anpassung der betrieblichen Arbeitszeiten war auch in den meisten besuchten Betrieben der häufigste Anlass dafür, dass Betriebsräte direkt und „notgedrungen“ seitens der Unternehmensleitungen mit der Umsetzung der GVO-Folgen konfrontiert waren, denn Änderungen der Arbeitszeiten sind mitbestimmungspflichtig und müssen in Betriebsvereinbarungen geregelt werden.

Die bestehenden Tarifverträge im Kfz-Gewerbe bieten mit der Einführung von Arbeitszeitkonten erhebliche Spielräume für eine flexible Gestaltung der Arbeitszeiten und enthalten Öffnungsklauseln für betriebsindividuelle Vereinbarungen. In einigen der besuchten Betriebe waren – z.T. auch schon vor der GVO-Reform – Betriebsvereinbarungen zu flexiblen Arbeitszeitmodellen mit Arbeitszeitkonten, z.T. rollierenden Schichtsystemen, abgeschlossen worden bzw. in der Erprobung, die nach Einschätzung der Interessenvertretungen einen fairen Ausgleich zwischen den Wünschen der Unternehmen nach einer gezielteren Auslastung der Werkstattkapazitäten und den Wünschen der Beschäftigten nach mehr Zeitflexibilität und individueller Einflussnahme auf Lage und Dauer ihrer Arbeitszeit enthielten und nach ihrer Erfahrung auch gut funktionierten. Die veränderten Herstelleranforderungen zusammen mit dem Hinweis auf

---

218 Diese Leistungsverdichtung ist nach Eindruck der Betriebsräte u.a. auch eine Folge der durch die Dokumentationsanforderungen der Hersteller ausgelösten Bürokratisierung der Arbeit, die auf die Beschäftigten durchschlägt, z.B. bei den Verkäufern durch zusätzlichen Aufwand für Datenpflege im Rahmen eines CRM, aber auch in der Werkstatt durch Ausfüllen von „Checklisten“ zur lückenlosen Dokumentation von Reparaturschritten, insbesondere bei Garantiarbeiten.

219 Nach den Erfahrungen einiger Unternehmensleitungen, die bereits seit Jahren Samstag geöffnet hatten, rechneten sich diese Öffnungszeiten aber nicht und wurden vom Kunden kaum angenommen. Man behalf sich damit, dass man von der Kundenfrequenz unabhängige notwendige Wartungsarbeiten an der Werkstattausrüstung oder Gebrauchtwagenaufbereitung gezielt auf den Samstag schob.

die angespannte Kosten- und Ertragssituation dienen jedoch in einigen Fällen auch dazu, die Interessenvertretungen mit weit reichenden Forderungen nach Ausweitung der wöchentlichen Arbeitszeit ohne Lohnausgleich oder nach massiver Ausweitung der Flexibilitätsspielräume der Arbeitszeitkonten zu konfrontieren, um Mehrarbeitszuschläge zu sparen. In einigen Betrieben scheinen sich auch Formen von „Arbeit auf Abruf“ durchzusetzen.<sup>220</sup>

*„Es ist eine Möglichkeit in Verbindung mit flexiblen Arbeitszeiten: Einführung von Schichtsystemen, die dazu geeignet sind, nicht nur Zugeständnisse an den Betrieb zu machen, sondern für die Mitarbeiter ein Zeitmanagement zu ermöglichen, eine relative Sicherheit des Lebens planen zu können. Das muss immer beides in einen Topf rein. Wunschkonzert der Betriebe ist z.B. flexible Arbeitszeit: Es wird angerufen, wenn der Kunde da ist, man kommt dann in den Betrieb, bekommt keinen Überstundenzuschlag mehr und das Ganze für 6 Euro die Stunde, Weiterbildung in der Freizeit im Kompott“ (Tagungsdokumentation).*

Die Tatsache, dass – so die Erfahrung vieler befragter Betriebsräte – die vorhandenen Möglichkeiten der bestehenden Tarifverträge, die steigenden Flexibilitätsanforderungen aufzufangen, seitens der Unternehmen vielfach nicht genutzt oder ignoriert werden, wird von den Betriebsräten einmal darauf zurückgeführt, dass die prekäre Branchensituation dazu dient, generell Standards der Arbeitsbedingungen herabzusetzen und weiteren Beschäftigungsabbau zu ermöglichen; denn verlängerte Arbeitszeiten bei sinkendem Marktvolumen bedeuten Personalabbau. Zum anderen wurde aber auch darauf verwiesen, dass manche Unternehmen mit der Umsetzung des Instruments Arbeitszeitkonten überfordert sind: Für solche Modelle gibt es keine standardisierten Lösungen, sie müssen an die Standortbedingungen jedes Betriebs angepasst sein. Ihre Einführung erfordert Transparenz über die zeitliche Verteilung der Kapazitätsauslastung, u.U. macht die Einführung von Schichtmodellen eine Reorganisation betrieblicher Ablaufprozesse notwendig, die damit überhaupt erst einmal transparent gemacht werden müssen – Voraussetzungen, die längst nicht in allen Kfz-Unternehmen gegeben sind, auch wenn die Instrumente dazu durchaus vorhanden sind.<sup>221</sup>

220 So bestand z.B. in einem Betrieb die Praxis, dass der Monteur, wenn eine Stunde keine Arbeit in der Werkstatt anfällt, nach Hause geht und dort auf Abruf bereit steht; in einem anderen Fall sollten die Mittagspausen verlängert werden, um die abendliche Ausweitung der Öffnungszeit abzudecken.

221 Hierfür kann z.B. das Zeitmanagementmodul im Rahmen eines Dealer-Management-Systems (DMS) sehr hilfreich sein: „Die bereits erwähnten möglichen Vorteile eines DMS hinsichtlich einer größeren Transparenz der Ablauforganisation wurden für den Bereich „Zeiterfassung“ bei einem Händler praktisch umgesetzt. Dort ist es dank der Initiative des Betriebsrats in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung gelungen, ein flexibles Arbeitszeitmodell auf der Basis der Zeiterfassung per DMS einzuführen. Im Ergebnis haben die für alle Mitarbeiterinnen transparenten Daten des DMS dazu geführt, dass trotz flexiblerer Arbeitszeiten die Geschäftsabläufe reibungslos funktionieren und die Kundendienstleistungen in vollem Umfang weiterhin erbracht werden können. Diese Regelung leis-

Forderungen nach weitgehender Flexibilisierung der Arbeitszeiten zählten in allen jüngeren Tarifverhandlungen des Kfz-Gewerbes zu den Kernforderungen auf Arbeitgeberseite. In fast allen Tarifergebnissen ist die IG Metall diesen Forderungen entgegengekommen: durch Ausweitung der Flexibilitätszeiträume bei bestehenden Arbeitszeitkonten nach unten und oben, durch Einführung von Quoten, nach denen die bezahlte Arbeitszeit für einen bestimmten Prozentsatz von Beschäftigten – mit deren Einverständnis – auf 40 Wochenstunden ausgeweitet werden kann. All diese Regelungen bedeuten für die Betriebe Kostensparnisse, für die Beschäftigten Verzicht auf Einkommen in Form von Überstundenzuschlägen. Zwar ist es in allen Tarifverhandlungen mit diesen weit reichenden Zugeständnissen gelungen, die wöchentliche tarifliche Arbeitszeit – sie liegt im Kfz-Gewerbe zwischen 35 und 37 Stunden – zu halten, in der Praxis vieler Kfz-Betriebe ist aber – so lassen die Berichte der Interessenvertretungen erahnen – eine unbezahlte Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 40 Stunden längst Realität, z.T. unter offenem Bruch der Tarifverträge mittels Einzelvereinbarung für jeden einzelnen Beschäftigten und teils unter massivem Druck durchgesetzt.<sup>222</sup>

#### 1.4 Weiterbildung und Personalentwicklung

Als technisch hoch dynamische Branche ist das Kfz-Gewerbe auf einen hohen Qualifikationsstand und ständige Weiterbildung seiner Beschäftigten angewiesen. Hohe und aktuelle technische Fachkompetenz ist ein wesentlicher Imagefaktor gerade auch der Markenwerkstatt und – angesichts ihres i.d.R. höheren Preisniveaus – der entscheidende Wettbewerbsfaktor gegenüber der erstarken Konkurrenz der freien Werkstätten.<sup>223</sup> Die Hersteller tragen dem seit langem durch ein breites Schulungsangebot in herstellereigenen Trainingszentren und zunehmend auch durch dezentrale Schulungsangebote Rechnung. Für die Beschäftigten im markengebundenen Kfz-Gewerbe stellt der Zugang zum aktuellen und breit gefächerten Qualifizierungsangebot der Hersteller einen der Vorteile der Beschäftigung in einem Fabrikatsbetrieb dar.

---

tete auch einen wichtigen Beitrag hinsichtlich der Zufriedenheit der Mitarbeiter.“ Röhrig, R.; Kleff, C. (2006), S. 49.

222 Die Formel „Arbeitszeitverlängerung rettet Arbeitsplätze“ ist nach dem Eindruck vieler Gesprächspartner in den Köpfen der Beschäftigten – und z.T. auch der Interessenvertretungen – fest verankert, weshalb Betriebsräte, die solche Forderungen ihrer Geschäftsleitung ablehnten, unter erheblichen Legitimationsdruck gegenüber ihren Belegschaften gerieten.

223 So profitieren Vertragswerkstätten nach einer jüngeren Kundenumfrage gegenüber freien Werkstätten vor allem von der ihnen unterstellten höheren Kompetenz und Qualität, vgl. autohaus-online 16.08.2006.

Bisher war die Inanspruchnahme der Herstellerschulungen bis auf bestimmte Schulungen – z.B. Produktschulungen bei Neueinführung von Fahrzeugmodellen – mehr oder weniger freiwillig, auch wenn der Hersteller die Beteiligung an Schulungsmaßnahmen durchaus erfasste und auch Druck ausübte, wenn z.B. die Vertragsbetriebe seitens der technischen Außendienste auf Qualifizierungsnotwendigkeiten aufmerksam gemacht wurden. Letztlich lag es aber in der freien Entscheidung der Vertragsbetriebe, in welchem Umfang und wie planvoll und regelmäßig sie ihre Mitarbeiter weiterbildeten. Die Ausprägung betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten ist denn auch innerhalb der Betriebe eines Marken-netzes sehr unterschiedlich. Während in den größeren Kfz-Unternehmen auch in unserer Empirie der Weiterbildung der Beschäftigten überwiegend ein hoher Stellenwert beigemessen wird, die Schulungsteilnahme regelmäßig und geplant erfolgt und der hohe Qualifikationsstandard der Mitarbeiter eine der wesentlichen Wettbewerbsstrategien des Unternehmens darstellt, sind es vor allem kleinere und mittlere Kfz-Betriebe, in denen die Qualifizierung nach den Berichten der Interessenvertretungen vernachlässigt wurde und sich erheblicher Nachholbedarf aufgestaut hat. In der seit längerem anhaltenden rückläufigen Ertragslage wurde oft als erstes bei der Qualifizierung der Mitarbeiter gespart. Ausgedünnte Personaldecken erschweren es zusätzlich, Weiterbildungsangebote wahrzunehmen.<sup>224</sup>

Vor dem Hintergrund bestehender Defizite bei der Mitarbeiterqualifizierung und zunehmender technischer Reparaturanforderungen haben die Hersteller mit den neuen Verträgen die qualitativen Standards erstmals auch auf das Thema Qualifizierung ausgeweitet und die Qualifizierungsanforderungen drastisch heraufgesetzt: durch Vorgabe einer Mindestzahl von Schulungstagen pro Mitarbeiter, durch Verpflichtung zum Vorhalten von Mitarbeitern mit bestimmten zertifizierten Qualifikationsnachweisen für bestimmte Positionen in allen Bereichen des Unternehmens – Verkauf, Service, Gebrauchtwagengeschäft, Lager –, abhängig von Kapazitätsgrößen wie Werkstattdurchgängen oder Zahl der verkauften Neuwagen. Zudem wurden mit den neuen Verträgen die Schulungsmaßnahmen der Hersteller für die Betriebe ihres Netzes kostenpflichtig. Aus Sicht der Hersteller war dies nach der GVO-Reform notwendig, um vor allem markenfremden Teilnehmern den Zutritt zu ihren Schulungsangeboten zu erschweren.<sup>225</sup>

---

224 Nach dem Eindruck der Betriebsräte gilt dies zunehmend auch in größeren Unternehmen.

33 Die Absicht, künftig auch an ihren Schulungsmaßnahmen zu verdienen, mag aber mindestens ebenso ausschlaggebend gewesen sein. Zumindest was das Freihalten der Maßnahmen von Fremdbewerbern betrifft, scheinen die Hersteller durchaus erfolgreich gewesen zu sein. Bei einer Umfrage unter den wichtigsten Herstellern zu ihrer Schulungspraxis durch die Zeitschrift *kfz-betrieb* gaben fast alle an, dass keine oder nur eine verschwindend geringe Zahl Externe aus freien Betrieben an ihren Schulungsprogrammen teilnehmen, vgl. *kfz-betrieb* 25/2006, S. 21 f.

Basis jeder systematischen betrieblichen Weiterbildung ist die Feststellung des Weiterbildungsbedarfs und eine darauf aufbauende Planung und Organisation der Weiterbildung. Insofern ist es nur konsequent, dass einige Händlerverträge auch die Vorlage einer Trainingsbedarfsanalyse und die Erstellung einer jährlichen Weiterbildungsplanung vorschreiben. Damit wird in den meisten Kfz-Betrieben Neuland betreten. Denn auch wenn sich der normale Fabrikatsbetrieb inzwischen zu einem Unternehmen mit ausdifferenzierten und anspruchsvollen Geschäftsbereichen entwickelt hat und obwohl gerade im Kfz-Gewerbe mit dem staatlich anerkannten Weiterbildungsabschluss Kfz-Servicetechniker und den brancheninternen Weiterbildungsabschlüssen „geprüfter Automobilserviceberater“ und „geprüfter Automobilverkäufer“<sup>226</sup> ausdifferenzierte Qualifikationsstufen und Aufstiegswege entwickelt wurden, sind systematische Weiterbildung oder gar Personalentwicklung in Kfz-Betrieben noch eher selten anzutreffen.<sup>227</sup>

Betriebliche Weiterbildung zählt zu den Mitbestimmungsbereichen der betrieblichen Interessenvertretung. Mit den Herstellerstandards ergab sich damit für sie die Chance, aktiv Qualifizierung einzufordern und über die Mitwirkung an der Qualifizierungsbedarfsanalyse und der Aufstellung einer Weiterbildungsplanung die Richtung der Weiterbildung zu beeinflussen. In einigen der besuchten Betriebe waren die Betriebsräte bereits mit der Forderung nach Aufstellung eines Qualifizierungsplans an die Geschäftsführungen herangetreten. Allerdings kamen die Qualifizierungsaktivitäten erst langsam in Gang: teils weil für die Erfüllung der Qualifizierungsstandards in den Verträgen längere Fristen eingeräumt worden waren, teils weil die Erfüllung anderer Standards zunächst im Vordergrund stand. Interessenvertretungen berichten auch, dass die Geschäftsführungen kein Interesse daran haben, die Zertifizierungsanforderungen der Hersteller offenzulegen bzw. deutlich werden zu lassen, welcher Mitarbeiter beim Herstel-

---

226 Bei diesen Abschlüssen handelt es sich um zwei branchenweite, fabrikatsübergreifende, von der Gütegemeinschaft „Geprüfter Automobil-Serviceberater“ bzw. „Geprüfter Automobil-Verkäufer“, einem Zusammenschluss von VDA, VDIK und ZDK, eingeführte Fortbildungsabschlüsse. Die Gütegemeinschaft setzt die Standards für Ausbildung und Prüfung fest und im Rahmen der Gütegemeinschaft, der sich inzwischen ein großer Teil der Hersteller angeschlossen hat, werden diese Zertifikate zwischen den Herstellern anerkannt. Der Automobil-Serviceberater hat in fast alle Herstellerstandards zur Qualifizierung Eingang gefunden. Bisher ist es nicht gelungen, diese brancheninternen Zertifikate analog zum Kfz-Servicetechniker zu einer staatlich anerkannten Fortbildungsstufe weiterzuentwickeln. Die Folge ist, dass diese Abschlüsse nicht durch klare Eingruppierungsregelungen in den Tarifverträgen abgesichert sind, sondern die Eingruppierung in Verhandlungen vor Ort geregelt werden muss.

227 Außer natürlich in den großen Autohandelsgruppen, die meist über eine am Hauptstandort zentralisierte professionelle Personalentwicklungsabteilung verfügen. Im Großen und Ganzen kann man sich aber wohl der Einschätzung des Vertriebschefs eines großen Herstellers anschließen, der sich „erschrocken über die fehlende planvolle Personalentwicklung im Kfz-Gewerbe insgesamt“ äußerte, vgl. kfz-betrieb-online vom 13.09.2001. Der Geschäftsführer des ZDK stellt fest: „In Bezug auf das Thema Personalentwicklung haben sich Kraftfahrzeugbetriebe verhalten wie Tagelöhner. ... In Zukunft wird die Personalentwicklung neben dem Finanzmanagement eine der wichtigsten Aufgaben der Betriebsleitung werden.“ Meyer, I. (2003).



ler als „geschult“ im Sinne der Erfüllung der Standards eingetragen ist, da sie daraus abgeleitete Lohnansprüche befürchteten:

*„Die Firma will das, die will meinen Namen irgendwo hinterlegen, also möchte ich auch dafür Geld sehen, eine klare Angelegenheit. Die Geschäftsführung hat kein Interesse, das öffentlich zu machen“ (Gruppendiskussion).*

In einem Fall hatte der Betriebsrat mit allen technischen Mitarbeitern eine Informationsveranstaltung zu Weiterbildungsfragen durchgeführt. Basis war ein Überblick über den Qualifizierungsstand der Belegschaft, den er sich über den technischen Betreuungsdienst des Herstellers verschafft hatte. Auf der Grundlage dieser Veranstaltung arbeiteten Betriebsrat, Geschäftsführung und betroffene Mitarbeiter gemeinsam einen Weiterbildungsplan aus. Ein so offensives Aufgreifen der Qualifizierungsstandards stellte aber die Ausnahme dar. Es dominiert der Eindruck, dass die Betriebsräte die Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Weiterbildung eher zögerlich aufgriffen, andere Handlungsanforderungen im Zusammenhang mit Personalabbau, Auseinandersetzungen um Lohnkürzungen und Arbeitszeitverlängerungen belegten ihre Arbeitskapazitäten mit Beschlag. In der Wahrnehmung mancher Interessenvertretungen setzen die prekäre wirtschaftliche Situation ihres Betriebs und drohender Beschäftigungsabbaus ihnen Grenzen, die verbesserten Einwirkungsmöglichkeiten voll auszuschöpfen: Man fürchtete, mit zusätzlichen Schulungsforderungen den Druck auf die Personalkosten zu erhöhen und damit weiterem Personalabbau Vorschub zu leisten.

*„Wir alle in der Belegschaft haben noch gar nicht die Macht begriffen, die wir hier in die Hände bekommen haben, auch die Betriebsräte haben das noch nicht begriffen. Weil, wenn der Vertragspartner das nicht erfüllt, dann ist im Händlervertrag ganz klar beschrieben, was er zu erwarten hat. Da kommt die Nachauditierung und dann die Kündigung des Händlervertrags. Wenn ich das als Betriebsrat oder Mitarbeiter sehe, der kriegt keine Leute, die sich für dieses und jenes zertifizieren lassen, dann hat er ein Problem. ... Das muss man beobachten und dann wissen, wie man reagieren kann. Da sind auch Arbeitsplätze verloren gegangen und das ist gefährlich, da sitzt Du als Betriebsrat auch zwischen den Stühlen und musst abwägen. Trotzdem muss man schauen, wo man seine Handlungsspielräume hat“ (Gruppendiskussion).*

Der eher zurückhaltende Umgang mit der Thematik Weiterbildung mag auch daran liegen, dass das Thema Weiterbildung in den Kfz-Betrieben vermehrt in den Fokus der verteilungspolitischen Auseinandersetzung in der Branche geraten ist. Die Unternehmen – wie auch die Arbeitgebervertreter in den laufenden Tarifverhandlungen – fordern unter Hinweis auf die durch die Standards gestie-

genen Qualifizierungskosten<sup>228</sup> – einen Beitrag der Beschäftigten zu „ihrer“ Weiterbildung in Form von Anrechnung der Qualifizierungszeiten auf Urlaubstage oder in Form unbezahlter Mehrarbeit. In der Praxis der Kfz-Betriebe scheint – so die Berichte der Interessenvertretungen – der Grundsatz „Qualifizierungszeit ist Arbeitszeit“ längst durchlöchert: Vielfach wird gefordert, Urlaubstage für Weiterbildung „herzugeben“. Dies wäre in jeder Hinsicht kontraproduktiv. Die Barrieren betrieblicher Weiterbildung liegen erfahrungsgemäß nicht nur auf Seiten der Unternehmen, sondern auch bei den Beschäftigten selbst. Betriebsräte sehen sich oft in der Rolle, nicht nur gegenüber den Unternehmensleitungen, sondern auch gegenüber den Mitarbeitern die Notwendigkeit kontinuierlicher Weiterbildung durchsetzen zu müssen, eine Aufgabe, die ihnen durch eine derartige Praxis wahrscheinlich erschwert wird.

*„Sie sitzen da als Betriebsrat zwischen den Stühlen. Einmal, dass Sie für die Kollegen schon Qualifizierungschancen sehen, aber das durchzusetzen beim Arbeitgeber ist der eine Punkt, das ist jetzt leichter, aber Sie müssen auch die Kollegen beachten, inwieweit die da Lust haben mitzuspielen. Über Jahre wurden Leute aus Kostengründen nicht qualifiziert, nun sind sie in einem Alter, wo sie sich 15 Jahre nicht weiterqualifizieren mussten, und jetzt sagen die sich, jetzt wollen wir auch nicht. Der Betriebsrat ist da wirklich in einer schwierigen Situation“ (Gruppendiskussion).*

Die Alternative Freizeit oder Lohn gegen Weiterbildung dürfte sich negativ auf die Weiterbildungsmotivation der Beschäftigten auswirken und trägt eher dazu bei, den Gedanken des lebenslangen Lernens in einer Branche zu diskreditieren, die durch Technologiesprünge gekennzeichnet ist.<sup>229</sup>

Wohl auch, um den gegenwärtigen „Wildwuchs“ in der betrieblichen Praxis in dieser Frage einzuschränken, konnten inzwischen in mehreren Tarifgebieten Weiterbildungstarifverträge für das Kfz-Handwerk abgeschlossen werden. Sie schreiben das Recht der Interessenvertretungen fest, einen betrieblichen Qualifizierungsplan zu verlangen, ebenso wie die Einführung eines obligatorischen jährlichen Mitarbeitergesprächs über persönliche Qualifizierungswünsche und -notwendigkeiten. Im Gegenzug ist eine Beteiligung der Beschäftigten an den

---

228 Bei dieser Argumentation der Arbeitgeberseite ist zu berücksichtigen, dass zum einen die Weiterbildungskosten bereits in der Höhe der Stundenverrechnungssätze einkalkuliert sind und dass zum anderen einige Hersteller die Weiterbildungskosten in Form erhöhter Boni oder anderer Kostenerstattungsmodelle an die Betriebe zurückerstatten. Außerdem können Präsenzs Schulungen im Betrieb, z.B. durch e-learning, auf die obligatorischen „Schulmannstage“ angerechnet werden.

229 Nicht zuletzt der Verband des Kfz-Gewerbes fordert vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung lebenslanges Lernen im Kfz-Gewerbe ein: „Allerdings werden wir dann das lebenslange Lernen vom Schlagwort in die Praxis umsetzen müssen und mancher Serviceleiter, der heute über die Servicestandards klagt, die eine permanente Weiterbildung für Mitarbeiter der Vertragswerkstätten vorsehen, wird glücklich sein, wenn dies die Regel wird.“ Meyer, I. (2003).

Kosten der Weiterbildung in Form eines bestimmten Umfangs unbezahlter Mehrarbeit vorgesehen.<sup>230</sup>

So positiv im Sinne der Beschäftigten die Einführung von Qualifizierungsstandards in den Händlerverträgen zu sehen ist, ihre Umsetzung wirft auch einige Folgeprobleme auf, mit denen sich betriebliche Interessenvertretungen befassen müssen:

- So lassen die in den Standards geforderten Qualifikationen eine deutliche Tendenz zu markenspezifischen Qualifikationsbezeichnungen und Zertifikaten erkennen: Teils werden zusätzliche markenspezifische Zertifikate auf eigentlich branchenweit und fabrikatsübergreifend anerkannte Qualifikationsabschlüsse wie den Kfz-Service-Techniker „aufgesetzt“, teils gibt es eigene Qualifikationsbezeichnungen wie „Diagnosetechniker“ oder „Kommunikationstechniker“. In welchem Umfang diese markenspezifischen Qualifikationen tatsächlich technisch gerechtfertigt sind und zu welchem Teil sie Abschottungsstrategien der Hersteller gegen unerwünschte Fluktuation zwischen den Vertriebsnetzen darstellen, ist schwer einzuschätzen.<sup>231</sup> Die damit verbundene Einschränkung der Mobilitätsfähigkeit der Fachkräfte im Kfz-Gewerbe ist jedenfalls in Zeiten von hohem Arbeitsplatzrisiko in der Branche sehr kritisch zu beurteilen.<sup>232</sup> Die Zunahme „neuer Berufsbezeichnungen“ in den Standards und auch die brancheninterne Diskussion um den Wandel des Berufsbildes des Serviceberaters könnten aber auch Indikatoren dafür sein, dass angesichts der oben beschriebenen Veränderungen der Anforderungen im Autohaus die Berufsbilder im Kfz-Gewerbe in Bewegung kommen.<sup>233</sup>
- Die Qualifikationsstandards schreiben für bestimmte Positionen im Unternehmen das Absolvieren vorgeschriebener Weiterbildungsmodulare mit anschließender Zertifizierung vor, unabhängig von den Vorkenntnissen der Mitarbeiter, deren Berufserfahrung oder deren nachgewiesenem Arbeitser-

---

230 So z.B. der Tarifvertrag für das Kfz-Gewerbe in NRW vom Februar 2006, ähnlich auch der Tarifvertrag für das Kfz-Gewerbe in Schleswig-Holstein.

231 So gibt es Äußerungen von Experten, dass mindestens 80 % der Qualifikationsmaßnahmen identisch sind. Insbesondere von Vertretern der freien Werkstätten und des freien Teilehandels wird gern darauf verwiesen, dass durch den hohen Anteil der von wenigen großen Systemlieferanten bezogenen Zulieferteile und Komponenten in den Fahrzeugen verschiedener Hersteller markenspezifische Qualifizierungen nicht gerechtfertigt seien und viele Fahrzeugmodelle unter der Haube gleich aussähen. Die Hersteller wiederum bestreiten dies natürlich vehement.

232 Gleichzeitig ist damit das Problem verbunden, dass die vorhandenen Tarifverträge mit ihren Eingruppierungsstufen diese differenzierten markenspezifischen Qualifikationsbezeichnungen zunehmend nicht mehr abbilden. Dies hat zur Folge, dass Lohnzulagen nach zertifizierten Qualifikationsmaßnahmen nur über außertarifliche Zulagen und durch bilaterale Vereinbarungen durchgesetzt werden können, die entsprechend weniger abgesichert sind.

233 Wobei gerade im Kfz-Gewerbe die grundlegenden Berufsbilder im gewerblichen Bereich und auch die Meisterausbildung erst vor kurzem neu geordnet, überarbeitet und grundlegend modernisiert worden sind. Auch bei dem kaufmännischen Berufsbild des Automobilkaufmanns handelt es sich um einen jungen Beruf, der erst Ende der 90er Jahre eingeführt wurde.

folg in der Praxis. Von Seiten der Geschäftsführungen werden die pauschalierten Standards denn auch als zu unflexibel und zu wenig den unterschiedlichen Qualifizierungsbedarf in den Unternehmen berücksichtigend kritisiert.<sup>234</sup> Aber auch für die Beschäftigten können sich daraus Nachteile ergeben, wie der Fall des sog. Qualichecks für Serviceberater zeigt: Für diese Funktion sehen die Standards eines großen Herstellers die – sehr kostenaufwändige – Serviceberater-Ausbildung vor. Mitarbeiter, die diese Position auch ohne diese formale Qualifizierung seit langen Jahren in einem Betrieb des eigenen Fabrikatsnetzes ausgeübt haben – und die gibt es in den Netzen in großer Zahl –, mussten ihren Qualifikationsstand in einem sog. Qualifikationscheck nachweisen. Bei den durchgeführten Qualifikationschecks gab es teilweise hohe Durchfallquoten, weniger aufgrund fehlender technischer Kenntnisse, sondern weil „neue“ Themen wie Kommunikationskompetenz, Gesprächsführung und Verhalten gegenüber dem Kunden in der Bewertung einen hohen Stellenwert erhielten. Für die Unternehmen bedeutete dies, dass sie, wenn sie diesen Mitarbeiter weiter in der Funktion eines Serviceberaters beschäftigen wollten, in eine teure – allein die Seminarkosten betragen 2.400 Euro – Weiterbildungsmaßnahme investieren mussten. Sind sie dazu nicht bereit, droht dem Mitarbeiter Abgruppierung, schlimmstenfalls Entlassung. Je stärker die Besetzung einzelner Positionen im Kfz-Betrieb von vorherigen Zertifizierungen durch die Hersteller abhängig gemacht werden wird, desto mehr werden sich Interessenvertretungen in Zukunft also auch in Fragen einmischen müssen, welche Anforderungen in derartigen Tests gestellt werden, wie mit Ergebnissen von Qualifizierungstests umgegangen wird und welche Konsequenzen aus negativen Testergebnissen im Betrieb gezogen werden. Nicht zuletzt wird das Problem auftauchen, inwieweit Bewertungen von Schulungsteilnehmern vom Hersteller an die Unternehmen weitergegeben werden.

- Durch die steigenden Qualifizierungsanforderungen der Hersteller könnten sich demnächst in den Kfz-Betrieben verstärkt Probleme ergeben, Einsatzmöglichkeiten für ältere Beschäftigte zu finden, die nicht mehr schulungsbereit oder -fähig sind, zumal die Ausübung bestimmter Arbeiten an das Vorliegen von Zertifikaten gebunden ist. So könnte sich – legitimiert durch die Herstellerstandards – ein Ventil eröffnen, ältere Mitarbeiter aus dem Betrieb zu drängen. Interessenvertretungen werden darauf achten müssen, dass ältere Beschäftigte einen gleichgewichtigen Zugang zu Qualifizierungsmaß-

---

<sup>234</sup> Inzwischen scheint man sich auch auf Seiten der Hersteller zu bemühen, von starren Standards zu mehr „profilorientierten Trainingsprogrammen“ überzugehen. Mehrere Hersteller arbeiten an Tools zur internetgestützten individuellen Schulungsbedarfsermittlung, vgl. *kfz-betrieb* 25/2006, S. 21 f.

nahmen haben. Der Ausschluss von Weiterbildungsmöglichkeiten stellt eines der größten Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer dar.

- Die gestiegenen Qualifizierungsstandards sind, sowohl was die Kapazitäten der herstellereigenen Schulungseinrichtungen als auch was die Möglichkeiten der Kfz-Betriebe zur Freistellung von Beschäftigten betrifft, durch Präsenzs Schulungen beim Hersteller allein nicht zu bewältigen. Alle Hersteller haben daher inzwischen ein breites Programm an Materialien für computer- und internetgestütztes Lernen im Betrieb – bis hin zu interaktivem Schulungsfernsehen – entwickelt. Ein Teil der in den Standards vorgesehenen Schulmannstage pro Mitarbeiter kann in Form von Qualifizierung im Betrieb mittels e-learning absolviert werden. Dies ist für die Unternehmen kostensparend und damit attraktiv. Damit diese Möglichkeit auch im Sinne der Qualifizierung der Beschäftigten genutzt wird, werden Betriebsräte darauf achten müssen, dass eine entsprechende Lernumgebung, ausreichende Lernzeiten und Zugang zu entsprechenden Lernmitteln wie PC-Arbeitsplätzen zur Verfügung steht. Nur bei einem Hersteller wurde dieser Aspekt in den Standards berücksichtigt. Dort ist die Schaffung der erforderlichen Rahmenbedingungen – die Einrichtung eines abgeschirmten Platzes zum Fernstudium, der mit der notwendigen IT-Einrichtung und Videosystemen ausgestattet ist – Bestandteil der Standards.

### **1.5 Beteiligungsorientierte Bewältigung der Folgen der GVO-Reform – eine verpasste Chance**

Mit der GVO-Reform wurde eine der weitestreichenden Umwälzungen im Kfz-Gewerbe in Gang gesetzt. Die in ihrer Folge abgeschlossenen neuen Händlerverträge hatten nicht nur massive Konsequenzen für die Handlungsspielräume der Kfz-Unternehmen, sondern auch für die Arbeitsbedingungen der dort Beschäftigten. In vielen Bestimmungen tangierten die Händlerverträge direkt oder indirekt mitbestimmungspflichtige Themen: von der Arbeitszeit über Qualifizierungsvorschriften bis hin zur Einführung von EDV-Systemen wie Dealer-Management-Systemen, die auch eine detaillierte Leistungserfassung und -beurteilung der Mitarbeiter erlauben. In keinem Händlervertrag war allerdings vorgesehen, dass in die Umsetzung der Standards dort, wo sie offensichtlich mitbestimmungspflichtige Tatbestände berühren, die betrieblichen Interessenvertretungen einzubeziehen sind. Die allermeisten Betriebsräte mussten eine Mitwirkung aktiv einfordern und z.T. gegen den Widerstand ihrer Geschäftsleitungen erkämpfen, von der Einsicht in die Verträge und begleitenden Richtlinien – nur in zwei Betrieben hatte der Betriebsrat die Verträge auf Verlangen von der Geschäftsführung ausgehändigt bekommen, in den meisten Fällen erhielten die

Betriebsräte die Verträge und die relevanten Informationen über die IG Metall bzw. die herstellerbezogenen Fachausschüsse<sup>235</sup> – bis hin zur Einbeziehung in die Vorbereitung der Herstellerzertifizierung. Auch bei der Implementation folgenreicher neuer Instrumente, etwa von Dealer-Management-Systemen, mussten die Interessenvertretungen ihre Beteiligung häufig erst aktiv einfordern.<sup>236</sup> Fasst man die Erfahrungsberichte der Betriebsräte und die Eindrücke aus den Fallstudien zusammen, so versuchten die Unternehmensleitungen in den meisten Fällen, die Umsetzung der neuen Verträge an den Interessenvertretungen vorbei zu realisieren. Die Beschäftigten wurden i.d.R. erst mit den daraus abgeleiteten Anforderungen konfrontiert – bezüglich Arbeitszeit, Standortschließungen, Lohnverzicht, Öffnungszeiten –, die dann allerdings von den Geschäftsleitungen gern mit den Auswirkungen der GVO und den neuen Händlerverträgen begründet wurden. Insofern kann die Umsetzung der GVO-Reform als ein Musterbeispiel für eine in Unternehmen des Kfz-Gewerbes – wie generell in KMU – noch wenig verbreitete beteiligungsorientierte Unternehmenskultur gelten.

Voraussetzung für erfolgreiche Innovationsprozesse und die Akzeptanz ihrer Auswirkungen ist der Einbezug der Betroffenen bei ihrer Einführung. Auch zwischen Mitarbeitermotivation, einem offenen und partizipativen betrieblichen Kommunikationsklima und der Qualität der erbrachten Leistungen, der Kundenzufriedenheit und letztlich dem Unternehmenserfolg besteht ein in der einschlägigen Literatur betonter und durch zahllose best-practice-Beispiele belegter Zusammenhang. Sichtet man die in Fachzeitschriften der Branche regelmäßig veröffentlichten Beispiele erfolgreicher Unternehmen – z.B. Darstellungen der Preisträger in einem der zahlreichen, von Herstellern und Branchenzeitschriften ausgeschriebenen „Service-Awards“ – finden sich zahlreiche Hinweise, dass Mitarbeitermotivierung, ein offener und kooperativer Führungsstil und der Ein-

---

<sup>235</sup> Die entlang von Markennetzen organisierten Fachausschüsse sind gemeinsame Gremien von Kfz-Betriebsräten und Betriebsräten aus den Herstellerwerken. Es gibt sie seit Ende der 90er Jahre inzwischen in allen bedeutenden deutschen Markennetzen. Durch die Schaffung dauerhafter Dialogstrukturen und Kooperationsgremien zwischen Betriebsräten der Hersteller und des Markennetzes soll erreicht werden, dass die Auswirkungen der vom Hersteller ausgehenden Entscheidungen auf die Beschäftigten im nachgelagerten Servicenetz systematischer Berücksichtigung finden. Durch die gemeinsame Arbeit in den Fachausschüssen konnten bereits substanzielle Verbesserungen für die betroffenen Beschäftigten im Kfz-Gewerbe erzielt werden, z.B. die Revision unzureichender, von den Herstellern festgelegter Arbeitswertvorgaben, die Erstellung von Musterbetriebsvereinbarungen zu betrieblicher Weiterbildung und zur Durchführung von Qualitätsbeurteilungen über Werkstatttests und auch die rechtzeitige Information und der Einbezug der Kfz-Betriebsräte in Überlegungen und Pläne der Hersteller bezüglich der Neustrukturierung ihrer Netze. Dabei ist der erreichte Stand ihrer Etablierung – z.B. was die aktive Mitwirkung von Vertretern der Hersteller oder den Einbezug der jeweiligen Händlerbeiräte betrifft – entsprechend ihrer jeweiligen Historie durchaus unterschiedlich. Auch im Rahmen der GVO-Reform haben die Fachausschüsse durch die frühzeitige Information der Kfz-Betriebsräte über die neuen Händlerverträge und die Hintergründe des Reformprozesses, aber auch durch die Herstellung von Kontakten zu Entscheidern in den Vertriebsabteilungen der Hersteller im Zuge des Krisenmanagements bei einzelnen Fällen von Betriebsschließungen, geplanten Fusionen und Insolvenzen, eine wichtige Rolle gespielt, vgl. z.B. Kap. 5.2

<sup>236</sup> Vgl. Röhrig, R.; Kleff, C. (2006), S. 55.

bezug der Beschäftigten in die dort geschilderten betrieblichen Verbesserungs- und Reorganisationsprozesse einen unbestrittenen Anteil an der erfolgreichen „Performance“ dieser Unternehmen gehabt haben.

So wird z.B. über den Gewinner des Service Masters 2005 des Herstellers Toyota, einen der „kundenfreundlichsten Toyota-Betriebe im Land“, berichtet: „Eine Gewinnmaximierung ließ sich deshalb nur über eine höhere Effizienz der Arbeit realisieren – allerdings ohne dass die Mitarbeiter nun auf Rollschuhen durch den Betrieb fahren müssen. Wichtige Instrumente waren die Einführung flexibler Arbeitszeiten, längere Öffnungszeiten sowie eine leistungs- und qualitätsgerechte Entlohnung der Mitarbeiter.“ Der Inhaber resümiert: „Wir haben die gesamte Mannschaft mit ins Boot genommen, uns klare Ziele gesetzt und in Arbeitsgruppen die Kernprozesse unter die Lupe genommen. Es ist erstaunlich, welche Informationen und Hinweise aus den einzelnen Bereichen kommen und wie die Mitarbeiter lernen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren.“<sup>237</sup>

Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe machen bei der Bewältigung der gegenwärtigen Branchenkrise aber oft die Erfahrung, dass ihre Ideen und Initiativen seitens der Geschäftsleitung nicht aufgegriffen werden. Von der Krise im Unternehmen erfahren die Arbeitnehmer – so ihr Eindruck – oft als Letzte, und wenn sie in die Krisenbewältigung einbezogen werden, dann immer noch vorrangig als Kreditgeber, der Lohnverzicht und Arbeitszeitverlängerungen zustimmen soll. Innovative und sozialverträgliche betriebliche Lösungen in der Branchenkrise setzen aber Mitarbeiterbeteiligung und eine wertschätzende Haltung gegenüber den Mitarbeitern voraus, wie die folgenden Erfahrungen aus der Sicht eines Betriebsrats und aus der Sicht eines Kfz-Unternehmers illustrieren:

*„Es gibt intelligente Sachen, Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Wenn ein Arbeitgeber einen Führungsstil pflegt, dass er nicht kommuniziert, irgendwann kommt die Mitteilung, wir müssen schließen, abbauen oder umstrukturieren. Einer, der mit seinen Arbeitnehmern und seinem Betriebsrat redet, da kommen ganz andere Dinge zustande, die funktionieren dann und dann sind dort auch motivierte Mitarbeiter, das führt zu weniger Qualitätsproblemen usw.“ (Tagungsdokumentation).*

*„Für mich ist wichtig, dass in der Kommunikation ein Grundvertrauen der Partner Geschäftsführung und Mitarbeiter da ist. Ich kann manchmal auch verstehen, dass da kein Vertrauen da ist. Vertrauen ist die Basis für Spielräume, wenn ich mit dem Team was ausprobieren will, dann muss das Team wissen, wir wissen nicht alles vorher und müssen nicht alle Fußangeln schriftlich festlegen. Wir wissen beide nicht, was passiert und man*

---

237 Seidenstücker, T. (2006), S. 70.

*muss davon ausgehen können, dass mein Chef, wenn das Ergebnis für die Mitarbeiter schlechter ist als vorher, vernünftig damit umgeht. Die Basis ist Vertrauen in die Zusammenarbeit, dann ist man offen für Experimente ... Bei den Leistungslohnsystemen ist die Basis, das Grundvertrauen muss von beiden Seiten da sein und das funktioniert nicht in jedem Betrieb, weil ich weiß, dass auf beiden Seiten schwarze Schafe sitzen. Aber wenn das Grundvertrauen da ist, dann muss man auch mal jenseits der Tarifverträge Dinge ausprobieren“ (Tagungsdokumentation).*

## **2. Herausforderungen für die Interessenvertretungspolitik im Kfz-Gewerbe**

Die im Vorangegangenen beschriebenen Auswirkungen des Strukturwandels im Kfz-Gewerbe auf die Situation der dort Beschäftigten machen deutlich, dass die Interessenvertretung der Arbeitnehmer im Kfz-Gewerbe – sowohl auf betrieblicher Ebene als auch auf Ebene der zuständigen Gewerkschaft – vor erheblichen Herausforderungen steht. Diese betreffen vor allem:

- die Anpassung der Betriebsratsstrukturen an die sich wandelnde Unternehmensstruktur;
- die sozialverträgliche Bewältigung des massiven und noch längst nicht abgeschlossenen Beschäftigungsabbaus;
- die Erschließung neuer Beschäftigtengruppen im Kfz-Betrieb für die gewerkschaftliche Organisation und Mitarbeit in der betrieblichen Interessenvertretung;
- die Entwicklung von strategischen Antworten auf die um sich greifende Tarifflucht.

Wenn im Folgenden diese Herausforderungen näher beschrieben werden, dann geschieht das im Wissen um die Tatsache, dass sich an der Ausgangssituation der Interessenvertretung und den Rahmenbedingungen der gewerkschaftlichen Arbeit im Kfz-Gewerbe, wie sie in einer Untersuchung zur Mitbestimmungssituation der Branche aus dem Jahre 1993 unter der Überschrift „Zwischen begrenzten Kapazitäten und steigenden Anforderungen“ beschrieben wurde,<sup>238</sup> wenig verändert hat, außer dass die verfügbaren Kapazitäten eher noch enger und die Anforderungen noch höher geworden sind.

---

238 Mendius, H.-G. et al. (1993).



## **2.1 Chancen und Probleme der Installation betriebsübergreifender Betriebsratsstrukturen im Kfz-Gewerbe**

Im Kfz-Gewerbe gewinnen durch Unternehmensaufkäufe und Fusionen mittlere und große Autohandelsgruppen an Bedeutung. Eine nur auf den einzelnen Standort bezogene Betriebsratspolitik reicht zunehmend nicht mehr aus. Betriebsräte machen die Erfahrung, dass wesentliche, mitbestimmungsrelevante Arbeitgeberfunktionen nicht mehr auf Standortebene, sondern in zentralisierten Hauptstandorten angesiedelt sind, dass Standorte gegeneinander ausgespielt werden und ihre Betriebsratsarbeit in vielen Fragen ins Leere läuft. Die Organisation der Betriebsratsarbeit muss den Wandel der Unternehmensstrukturen nachvollziehen, wobei es sich nicht nur um einen organisatorischen Anpassungsprozess handelt, sondern um eine Veränderung der Denkweisen der – bisher an mittelständische Strukturen gewöhnten – Betriebsräte: An die Stelle der Betriebsperspektive muss eine Unternehmensperspektive treten.

*„Wir haben in den letzten zehn Jahren beobachtet: Die Minikonzerne, die sich jetzt bilden, bringen uns als IG Metall Probleme, weil unsere Kollegen, aus dem Kleinbetrieb kommend, sich plötzlich mit Dingen in einem Gesamtbetriebsrat beschäftigen müssen, die 600 bis 800 Kollegen betreffen. Das Gleiche gilt aber auch für die Arbeitgeberseite, da sind z.T. Leute, die vollkommen überrascht vor einem Großbetrieb stehen, sie sind gewohnt, in Kleinbetriebsstrukturen zu denken. ... Wir wissen nicht, was sich da entwickelt, aber wir müssen darauf achten, dass wir uns darauf einrichten und dann dort auch aktiv tätig werden können, weil sonst auch die Kollegen in den Betrieben und die Betriebsräte überfordert werden, weil die in neue Funktionen kommen“ (Tagungsdokumentation).*

Durch den Konzentrationsprozess entstehen im Kfz-Gewerbe Unternehmensstrukturen, die die Bildung von Gesamtbetriebsratsgremien (GBR) ermöglichen. Nach der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 hat ein GBR auch das Initiativrecht zur Einleitung einer Betriebsratswahl in bisher betriebsratslosen Unternehmensteilen (§17a BetrVG). Durch Bildung eines GBR wird die Einrichtung eines Wirtschaftsausschusses möglich, auch wenn keiner der beteiligten Betriebe allein die dafür erforderliche Beschäftigtenzahl von mehr als 100 Beschäftigten erreicht. Darüber hinaus sieht das neue Betriebsverfassungsgesetz weitere Möglichkeiten zur Bildung von unternehmensübergreifenden Betriebsratsformen in gemeinsamen Betrieben mehrerer Unternehmen vor: so die Bildung eines „betriebsübergreifenden Betriebsrats innerhalb eines Unternehmens“ anstelle einzelbetrieblicher Interessenvertretungen oder die per Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung geregelte Bildung eines unternehmenseinheitlichen Betriebsrats nach §3, Abs. 1 und 2 BetrVG. Damit besteht grundsätzlich die Chance, im Kfz-Gewerbe nicht nur zu mehr, sondern auch zu arbeitsfähige-

ren, d.h. größeren und unternehmensübergreifend agierenden Betriebsratseinheiten zu kommen.<sup>239</sup> Im Folgenden sollen die Probleme und Schwierigkeiten, denen sich Betriebsräte gegenüber sehen, die die Option des GBR oder eines betriebsübergreifenden Betriebsrats aufgreifen, beschrieben werden, aber auch die Potenziale, die ein solches Instrument für die Interessenvertretung im Kfz-Gewerbe bietet. Basis sind Expertengespräche in fünf Betriebsratsgremien sowie eine Gruppendiskussion mit Betriebsräten in einem regionalen fabrikatspezifischen Arbeitskreis, der sich die Bildung von GBR-Gremien in der Region zum Ziel gesetzt hatte.

### 2.1.1 Entstehungshintergründe von GBR

Die Entstehungsgeschichte der GBR-Gremien zeigt, dass es zur Gründung eines GBR interner und externer Promotoren bedarf, also Personen, die „die Sache in die Hand nehmen“. In einem Fall waren dies die Betriebsratsvorsitzenden zweier Standorte, die sich durch gemeinsame Arbeit im Fachausschuss gut kannten und die dort von der Möglichkeit eines GBR erfahren hatten. In einem andern Falle war es der langjährige Betriebsratsvorsitzende des Hauptstandorts, ein Interessenvertreter vom Typ „alter Hase“, der zusammen mit einigen erfahrenen Betriebsräten die Initiative ergriff, in einem weiteren Fall war es der Projektsekretär des angesprochenen regionalen Arbeitskreises. Vor diesem Hintergrund ist es sicher ein Problem, dass – so die Einschätzung des Projektsekretärs – viele Betriebsräte im Kfz-Gewerbe über Voraussetzungen und Möglichkeiten eines GBR nur unzulänglich informiert sind. Auslöser und Antrieb für die Gründung eines GBR war in allen Fällen die häufig gemachte Erfahrung, dass die Geschäftsleitungen versuchen, die Standorte gegeneinander auszuspielen. Die laufende Krise der Branche – sich andeutende Liquiditätsprobleme, eine betriebliche Nachfolgeproblematik, die Furcht, irgendwann verkauft zu werden, die Konfrontation mit betrieblichen Sanierungskonzepten – hat dabei oft den letzten Anstoß gegeben. Zwei betriebsübergreifende Betriebsräte waren im Zuge eines Fusionsprozesses entstanden.

---

239 Im Vorfeld der Reform des BetrVG wurde die Notwendigkeit, erweiterte Möglichkeiten unternehmensübergreifender Interessenvertretungsstrukturen zu schaffen, vor allem vor dem Hintergrund von Unternehmenskonzepten der Dezentralisierung, des Outsourcing und der Aufspaltung größerer Unternehmenseinheiten in kleinere Profit-Center diskutiert, die in vielen Fällen auch mit dem expliziten Ziel einer Zerschlagung starker Betriebsräte und einer Schwächung der Mitbestimmungssituation erfolgten; vgl. Wassermann, W. (2002). Zu beachten ist, dass im Kfz-Gewerbe die Einrichtung von GBR unter ganz anderen Vorzeichen erfolgt: im Zuge einer Entwicklung von dezentralen Unternehmen zu zentralisierten, größeren Unternehmensgruppen. Die GBR-Problematik wurde vielfach vor dem Hintergrund großindustrieller Verhältnisse diskutiert. Für das Handwerk und die zuständigen Gewerkschaften stellt ihre breitere Umsetzung Neuland dar, dürfte aber in Zukunft auch dort von steigender Bedeutung sein, da in vielen Handwerksbranchen das Zunehmen filialisierter Unternehmensstrukturen zu beobachten ist.

Die Gründung eines GBR ist ein bei den Betriebsräten im Kfz-Gewerbe mit vielen Ängsten und Vorbehalten besetztes Thema. In allen Fällen wurde von Widerständen und Skepsis einzelner Betriebsräte oder der Betriebsratsvorsitzenden einzelner beteiligter Standorte berichtet, die erst allmählich abgebaut werden konnten und in einem Fall immer noch nicht überwunden sind.<sup>240</sup> Diese Ängste betreffen mögliche Sanktionen der Geschäftsleitung, Furcht vor Mehrarbeit, aber auch davor, dass Defizite der eigenen Betriebsratsarbeit am Standort transparent werden. Im Fall des Regionalprojekts gelang es trotz intensiver Unterstützung nicht, mehr als zwei Unternehmensbetriebsräte zur Gründung eines GBR zu bewegen. D.h. auch wenn die Gründung eines GBR nach BetrVG eigentlich obligatorisch ist, müssen Betriebsräte erst einmal dafür gewonnen werden. GBR-Gremien im Kfz-Gewerbe müssen weit intensiver und aktiver beworben werden, als das in anderen Branchen der Fall sein mag.

Eine der schwierigsten Aufgaben, denen sich die Initiatoren einer GBR-Gründung gegenüber sehen, besteht denn auch in der Herstellung des Kontakts und dem Aufbau von Vertrauen zwischen den verschiedenen Standortbetriebsräten, die sich oft persönlich nicht kennen, in regional weit voneinander entfernten Standorten angesiedelt sind und u.U. aus sehr verschiedenen Interessenvertretungstraditionen und Unternehmenskulturen kommen. Im Falle einer vorangegangenen Fusion waren die beteiligten Unternehmen sogar ehemals Konkurrenten gewesen. „Aus meiner Sicht ist es ganz entscheidend, dass man den Personen Zeit geben muss, dass nach mehreren Vorbereitungstreffen im Lauf der Zeit eine vertrauensvolle Beziehung geschaffen wird. Man muss sich mit Ängsten auseinandersetzen ... also dass niemand das Gefühl hat, über den Tisch gezogen zu werden“, fasst ein Mitglied des Arbeitskreises seine Erfahrungen zusammen. Insofern hat im Falle des angesprochenen Regionalprojekts ein Arbeitskreis von Betriebsräten aus den Kfz-Betrieben eines Fabrikats, der schon längere Zeit bestand und in dem die Betriebsräte Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch hatten und sich so kennen lernen konnten, die Bildung eines GBR enorm erleichtert. Aber diese Situation ist nicht typisch.

Gerade für die Aufgabe der Kontakthanbahnung und der Vertrauensbildung zwischen den einzelbetrieblichen Interessenvertretungen kommt der Unterstützung und der Koordination durch die betroffenen Verwaltungsstellen, die dazu auch untereinander kooperieren müssen, zentrale Bedeutung zu.<sup>241</sup> Wenn diese zusammen „hinter der GBR-Bildung stehen“, hat das enorme verstärkende Sig-

---

240 Das hatte z.B. zur Konsequenz, dass nicht der Betriebsratsvorsitzende des betreffenden Standorts, wie eigentlich üblich, sondern ein anderes Betriebsratsmitglied in den GBR entsandt wurde.

241 So war es in einem Fall anscheinend zunächst nicht möglich gewesen, den Kontakt zum BR-Vorsitzenden eines Standorts, der in einer anderen Verwaltungsstelle lag, über den dort zuständigen Verwaltungsstellensekretär herzustellen.

nalwirkung. Hier scheint es erhebliche Defizite zu geben: In einem Fall kam eine erste konstituierende gemeinsame Sitzung aller betroffenen Verwaltungsstellensekretäre und der betroffenen Betriebsräte nur nach Intervention der IGM-Hauptverwaltung zustande. In einem anderen Fall haben die Initiatoren mangels externer Unterstützung durch die Verwaltungsstelle am Hauptstandort die Sache allein in die Hand genommen und sind in den Standorten „herumge-reist“. Das Zusammenschweißen der Einzelbetriebsräte erfordert seitens der Initiatoren „Behutsamkeit und Fingerspitzengefühl“ und ein transparentes Vorgehen. Ein sich konstituierendes GBR-Gremium muss also nicht nur Widerstände der Betriebsleitung überwinden, sondern sich auch bei den Standortbetriebsräten und nicht zuletzt in der Belegschaft Akzeptanz verschaffen. So hatten im Fall des Regionalprojekts die Gesamtbetriebsräte regelrecht Öffentlichkeitsarbeit für den GBR betrieben, z.B. einen Flyer erstellt: „Der GBR stellt sich vor“, und Informationsveranstaltungen in den Niederlassungen durchgeführt. Die in einigen Fällen bereits sehr konkrete Bedrohung durch die Branchenkrise – teils lagen umfangreiche Sanierungspläne der Geschäftsleitungen auf dem Tisch – hat, im Nachhinein gesehen, den Abbau von Skepsis und Widerständen bei den Belegschaften und Betriebsratskollegen erheblich erleichtert.

Externe Unterstützung ist in der Anfangsphase nicht zuletzt für die Klärung der rechtlichen Voraussetzungen für die GBR-Gründung erforderlich. Das Durchschauen der wirtschaftlichen Verflechtungen und der rechtlichen Konstruktion der sich durch Fusionen entwickelnden Händlergruppen ist sehr schwierig: Gibt es Abhängigkeitsverträge z.B. in Form von Abführungen? Gibt es Beteiligungsgesellschaften als Dach und weitere selbstständige Unternehmen, die wirtschaftlich eigenständig sind? Ist die Gründung eines GBR für das Gesamtunternehmen oder nur für einen Unternehmensbereich möglich? Die Beantwortung dieser Fragen erfordert aufwändige Recherchen (im Handelsregister, im Internet, bei Creditreform) und juristische Expertise.<sup>242</sup>

Die Unternehmensleitungen der Kfz-Unternehmen – häufig aus mittelständischen Strukturen kommend – sind oft auf die GBR-Gründung nicht vorbereitet. Sie können, so die Erfahrungen der Betriebsräte, oft „nicht so recht mit dem Instrument GBR umgehen“, sie wissen nicht, was ein GBR ist, welchen Stellenwert und welche Rechte er hat und wie er arbeitet. Diese Informationsdefizite haben die Durchsetzung eines GBR in einem Fall erleichtert, in zwei Fällen hatte die Geschäftsleitung zunächst Widerstand gegen die GBR-Gründung geleistet und mit gerichtlicher Überprüfung der Rechtsgrundlagen eines GBR gedroht.

---

242 Insofern ist es vor der Gründung eines GBR von großem Vorteil, wenn bereits ein Wirtschaftsausschuss existiert, über den sich der Betriebsrat die rechtlichen Verschachtelungen des Unternehmens erschließen kann. Diese Konstellation war aber in keinem der Fälle gegeben.

In einem Fall konnte die Geschäftsführung auf diesem Wege die Bildung eines GBR verhindern. Die Unternehmen befürchten bei der GBR-Gründung in allererster Linie zusätzliche Kosten, natürlich auch die Entstehung einer stärkeren Gegenmacht („Gegenfirmenleitung“), aber u.U. auch, dass ein starker GBR Defizite der Geschäftsführung aufdecken und gegenüber der Belegschaft sichtbar machen könnte. Allerdings – auch das eine Erfahrung – im Verlauf der Arbeit des GBR lernt manche Geschäftsleitung durchaus den damit verbundenen Rationalisierungseffekt schätzen: Man hat nur einen Ansprechpartner. Das Interesse der Geschäftsleitung an Effektivität der Betriebsratsstruktur im Filialisierungsprozess spielte bei der Durchsetzung gegenüber der Unternehmensleitung eine große Rolle – kann aber nur da „ausgespielt“ werden, wo bereits mehrere starke und konflikterprobte Betriebsräte existieren: „Die Geschäftsleitung hatte das auch erkannt – die musste immer an drei Baustellen arbeiten, anstatt an einer –, dass es besser ist, wenn sie einen Sündenbock haben, als wenn sie drei haben.“ Das erleichtert nicht zuletzt auch für die Geschäftsführung die Verhandlung von sog „Sanierungspaketen“ in der Krise – umgekehrt meint ein Gesamtbetriebsrat, dass ohne Vorhandensein eines GBR der Abschluss einer Beschäftigungssicherungsvereinbarung nicht denkbar gewesen wäre. Dennoch: Die Widerstände gegen eine GBR-Gründung – sei es von Seiten einzelner Standortbetriebsräte, sei es von Seiten der Unternehmensleitungen – sind ohne starke Betriebsräte und ohne Unterstützung der Verwaltungsstellen nicht zu verkraften, resümiert ein GBR-Mitglied.

### **2.1.2 Die Arbeit der Gesamtbetriebsräte**

Ein großes Problem der Arbeit der neu gegründeten GBR waren die knappen zeitlichen Ressourcen. Ein GBR hat keinen eigenständigen rechtlichen Anspruch auf Freistellung. Oft sind die Niederlassungen in den Kfz-Betrieben zu klein, so dass der Betriebsrat manchmal in gar keinem oder nur in einem Standort über eine Freistellung verfügt, und dann auch meist nur eine Teilfreistellung. Um unter diesen engen zeitlichen und personellen Bedingungen ihren Aufgaben als GBR nachkommen zu können, insbesondere um den Kontakt und den Zusammenhalt unter den Betriebsräten in den regional verstreuten Standorten aufrechterhalten zu können, hatte man in drei Fällen gleich im Zuge der GBR-Gründung versucht, für den GBR zusätzliche Freistellungen im Rahmen einer Sondervereinbarung mit der Geschäftsleitung durchzusetzen, und war in allen drei Fällen – allerdings nach erheblichen Konflikten – auch erfolgreich gewesen. In einem Fall, in dem vorher keiner der Einzelbetriebsräte eine Freistellung hatte, erreichte man eine Freistellung von einem Tag im Monat, in einem anderen Fall konnte die einzige bestehende Freistellung von einem halben Tag um einen weiteren halben Tag im Monat aufgestockt werden. Betriebsräte ver-

suchen, die in den betrieblichen Interessenvertretungen vorhandenen Teilfreistellungen so zu „poolen“, dass für das GBR-Gremium, i.d.R. den GBR-Vorsitzenden, eine arbeitsfähige Grundlage geschaffen wird. Ein vor einem Jahr gegründeter GBR musste ohne Freistellung arbeiten. In diesem Falle wurde das Betreuungsproblem vorerst dadurch abgemildert, dass einer der Initiatoren, der inzwischen im Ruhestand ist, als ehrenamtlicher GBR-Betreuer fungierte: er macht Schulungen durch die IGM, er hält den Kontakt zwischen den Niederlassungen, zu denen er auf Grund seiner langjährigen Betriebszugehörigkeit noch ungehinderten Betriebszugang hat. Der GBR-Vorsitzende besuchte zwar die Standorte regelmäßig, zumal die GBR-Arbeit während der Arbeitszeit nicht behindert wurde, die Teilnahme an den Betriebsratssitzungen und an den Betriebsversammlungen der anderen Standorte war mangels Freistellung aber nicht möglich. Dies zu gewährleisten stellte das nächste „Durchsetzungsprojekt“ dar, das auf der Agenda des GBR stand und für das man mit erheblichen Widerständen rechnete. Mangelnde Freistellungen wurden von allen GBR-Mitgliedern als *der* große Hemmschuh ihrer Arbeit genannt, der zwar schon vor der GBR-Gründung auf die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen „drückte“, der jetzt aber noch spürbarer wird, da mit der GBR-Arbeit auch die Themen komplexer werden und die Aufgaben wachsen, um die man sich zu kümmern hat.

Ein GBR hat das Recht, in betriebsratslosen Standorten Betriebsratswahlen einzuleiten. Von diesem Initiativrecht wird anscheinend eher zurückhaltend Gebrauch gemacht: In keinem der Fälle war es zur Einleitung einer Wahl gekommen. Man spricht zwar die Belegschaften an, wenn die aber keinen Betriebsrat wollen, wird auch kein Druck gemacht.<sup>243</sup> Eine Betriebsratswahl muss – so die einhellige Meinung – aus den Belegschaften selbst heraus gewünscht werden. Vorerst stand die Konsolidierung der Arbeit der noch jungen GBR-Gremien im Vordergrund. Teils macht man auch bereits die Erfahrung, dass eine gute GBR-Arbeit den Bedarf, in den Standorten einen eigenen Betriebsrat zu gründen, untergräbt: „Bei einem Betrieb in ... glauben die, wir sind ihr Betriebsrat, da muss man dann ein bisschen differenzieren und denen vermitteln, dass wir auch nicht alles machen können und nicht für alles zuständig sind. Das ist schon so, dass sich manche so gut mitbetreut fühlen, dass sich die Nicht-Betriebsrats-Betriebe nicht mehr selbst organisieren.“

Ein im Zusammenhang mit der GBR-Arbeit in größeren Unternehmen häufiger beobachtetes Problem, die „Aushöhlung“ und Schwächung der Interessenvertretungsarbeit auf betrieblicher Ebene und die Verlagerung aller relevanten

---

243 Im Falle des regionalen Arbeitskreises waren vor der Gründung eines GBR in zwei Standorten Betriebsräte gewählt worden und die Arbeit des Projektsekretärs zielte zunächst einmal darauf ab, die „normale“ Betriebsratsarbeit zu qualifizieren, ehe man den nächsten Schritt der GBR-Gründung tat.

Vereinbarungen auf die übergeordnete Interessenvertretungsebene, stellte sich in den neu gegründeten GBR in Kfz-Betrieben nicht. Konflikte um die Ermächtigung des GBR durch die Standortbetriebsräte, Vereinbarungen zu treffen bzw. sich einzelner Themen anzunehmen, gab es nicht. Ganz im Gegenteil: GBR machen die Erfahrung, dass die Standortbetriebsräte dazu neigen, ureigene Aufgaben an den GBR zu delegieren: „Der GBR muss seine Aufgaben stark abgrenzen, damit er nicht zum Mädchen für alles wird.“ Themen, mit denen sich die GBR befassten, waren Leistungslohnsysteme, Arbeitszeitregelungen, die Einführung von EDV-Zeiterfassungssystemen und Sozialplanverhandlungen. Auch Themen, die nur einen Standort betreffen, werden im GBR besprochen. Dadurch findet eine Höherqualifizierung auch der Arbeit auf der betrieblichen Interessenvertretungsebene statt. Man behandelt die Arbeitsteilung pragmatisch. In einer Phase, in der sich ein GBR erst einmal als Gremium Akzeptanz verschaffen muss, ist für Standortegoismen kein Platz: „Wir stehen ständig im Austausch miteinander, wir trennen da nicht so zwischen Betriebsrat und GBR. Das Wichtigste ist, dass wir inzwischen *ein* Betriebsrat sind und die Betriebszusammenarbeit und dass der GBR nur noch *ein* Aushängeschild für die Geschäftsführung ist.“

Die Gründung eines GBR macht oft erst die Bildung eines Wirtschaftsausschusses möglich, und zwar dann, wenn einzelne Standorte nicht die dafür erforderliche Beschäftigtenzahl erreichen. Auch in den drei Untersuchungsfällen war zugleich mit der GBR-Gründung oder wenige Monate später ein Wirtschaftsausschuss installiert worden. Bei den „jüngeren“ GBR-Gremien arbeitet der Wirtschaftsausschuss also noch nicht lange und die Betriebsräte berichteten von erheblichen Schwierigkeiten der Arbeit im Wirtschaftsausschuss. Diese betrafen weniger den Zugang zu den erforderlichen Wirtschaftsdaten als vielmehr ihre adäquate Beurteilung: „Wir tasten uns da erst ran.“ Zwei GBR hatten das Problem z.T. dadurch gelöst, dass man von der Möglichkeit Gebrauch machte, auch Nicht-Betriebsratsmitglieder als „sachkundige Arbeitnehmer“ in den Wirtschaftsausschuss zu berufen: einen Meister und einen Mitarbeiter aus der Buchhaltung.

Mit der GBR-Arbeit – verbunden mit der derzeitigen Krisensituation in der Branche – kommen auch inhaltlich neue, höhere Anforderungen auf die Betriebsräte zu: Man muss sich jetzt mit ganz anderen „Baustellen“ befassen, für die man sich nicht unbedingt gerüstet fühlt. Großen Nachholbedarf sahen die GBR-Mitglieder vor allem bei Themen, die mit der Arbeit im Wirtschaftsausschuss zusammenhängen: Bilanzbeurteilung, Fragen der Unternehmensstruktur und -umstrukturierung, Fragen des Zusammenhangs zwischen den unterschiedlichen Geschäftsfeldern des Unternehmens, das frühe Erkennen von Fehlent-

wicklungen im Unternehmen. Mit einem Wirtschaftsausschuss wird die Voraussetzung geschaffen, um auch in der GBR-Arbeit den Schritt von der reaktiven Arbeit zur strategischen Arbeit und zur Entwicklung einer Unternehmensperspektive zu tun. Bisher – das sahen fast alle GBR-Vertreter kritisch – reagiere der GBR nur auf Themen und Anforderungen, die die Geschäftsleitung setzt, was neben dem in den untersuchten Fällen recht jungen Alter der GBR-Gremien auch durch die gegenwärtige Krisensituation der Branche bedingt sei. Aus der Defensive herauszukommen, eigene Initiativen zu entwickeln, sich präventiv auf Unternehmensplanungen einzustellen – darin sahen die GBR-Mitglieder eine der Hauptaufgaben der Weiterentwicklung ihrer GBR-Arbeit.

Neu gegründete GBR benötigen in der Anfangsphase ihrer Arbeit massive externe Unterstützung. Alle GBR-Mitglieder betonten die Bedeutung, die der Unterstützung durch einen festen Ansprechpartner in der Verwaltungsstelle nicht nur während der Gründung und Durchsetzung im Unternehmen, sondern auch für den Aufbau und die Professionalisierung der GBR-Arbeit zukommt: Man benötigt einen „kurzen Draht“, einen „Kümmerer“ und „Impulsgeber“ und nicht zuletzt externe zeitliche Kapazität. Denn angesichts der oft geringen Freistellungen sind viele Aufgaben ohne Zuarbeit von Hauptamtlichen nicht zu bewältigen. Die Betreuung der Arbeit „frischer“ GBR ist sehr aufwändig und schwierig und überschreitet oft die Kapazitäten eines Verwaltungsstellensekretärs. Wie aufwändig, mag die Einschätzung des Projektsekretärs illustrieren, der meinte, dass selbst mit einer halben Projektstelle die Betreuung von drei bis vier parallel laufenden GBR nicht zu verkraften sei. Die Ausgangssituation im Fall des regionalen Arbeitskreises von Betriebsräten aus dem Kfz-Gewerbe – hier konnte, aufbauend auf einer längeren Vorbereitungsphase und gegenseitigem Erfahrungsaustausch, die GBR-Gründung systematisch angegangen werden und mit dem Projektsekretär stand zusätzliche Kapazität auf Seiten der Verwaltungsstellen bereit, um die weitere Betreuung des neu gegründeten GBR zu übernehmen – ist ein Idealfall und die Ausnahme. „Normalerweise“ ist die Situation in den Verwaltungsstellen durch Personalabbau, Arbeitsintensivierung und Priorität der Mitgliederwerbung gekennzeichnet. Auch ist der Stellenwert, den die Handwerksarbeit genießt, zwischen den Verwaltungsstellen sehr unterschiedlich. Längst nicht in jeder Verwaltungsstelle existiert noch ein Handwerkssekretär. Besonders negativ sind die Voraussetzungen, wenn zwischen dem Betriebsrat des gründungswilligen Unternehmens und der Verwaltungsstelle keine oder gestörte Kommunikationsbeziehungen bestehen und eine andere Verwaltungsstelle für die Betreuung gefunden werden muss. Hinzu kommt das bekannte Problem, dass die neu entstehenden Autohausgruppen sich i.d.R. regional über mehrere Verwaltungsstellen erstrecken, sodass einmal die standortbezogene Betreuung zwischen den Verwaltungsstellen koordiniert werden



muss und zum anderen geklärt werden muss, welche Verwaltungsstelle die schwerpunktmäßige Betreuung übernimmt. Hier steht aus Sicht manches Verwaltungsstellensekretärs der durch eine erfolgreiche GBR-Arbeit zu erwartende Mitgliedererwerb oft in keinem Verhältnis zu dem erforderlichen Einsatz von zusätzlicher Arbeitskapazität, zumal nicht klar ist, bei welcher Verwaltungsstelle die zusätzlichen Mitgliedsbeiträge anfallen<sup>244</sup>. Die Gründung und Betreuung von GBR-Gremien im Kfz-Gewerbe ist nicht zuletzt also ein Kooperationsproblem zwischen Verwaltungsstellen. Im Fall des regionalen Arbeitskreises funktionierte die Verwaltungsstellen übergreifende Betreuung nicht zuletzt deshalb so gut, weil es klare Absprachen gab: keine „Einmischung“ in die Kompetenzen der Verwaltungsstellen, Verbleib der genuinen Verwaltungsaufgaben – Betreuung der Standortbetriebsräte, Mitgliederwerbung und Mitgliedsbeiträge – bei den Verwaltungsstellen. Eine solche Konstruktion sei nur möglich gewesen, weil es – resultierend aus einem Vorgängerprojekt – bereits eine gewachsene Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungsstellen und dem Projektsekretär gegeben habe.

In der Betreuung der laufenden Arbeit neu gegründeter GBRs liegt einer der größten Engpässe einer breiteren Umsetzung von GBR-Gremien im Kfz-Gewerbe. Hier wurde auch von Seiten der GBR-Vertreter massive Kritik an der Praxis in den Verwaltungsstellen geübt: Die Verwaltungsstellen „akzeptieren und behandeln den GBR nicht als wichtiges Gremium“, „für die Verwaltungsstellen steht bei der GBR-Arbeit die Mitgliederwerbung im Vordergrund, nicht eine gute GBR-Arbeit“. Der Vorsitzende eines GBR, dessen Gründung beinahe an mangelnder Kooperationsbereitschaft der betroffenen Verwaltungsstellen gescheitert wäre, resümiert: „Wenn man einen GBR gründen will, sind klare Abmachungen mit den Verwaltungsstellen erforderlich, und zwar vorher, ansonsten würde ich gar nicht erst anfangen.“

### **2.1.3 Die Alternative zum GBR: Gründung eines „betriebsübergreifenden Betriebsrats innerhalb eines Unternehmens“ nach §3 BetrVG Abs.1**

Eine andere Möglichkeit, in einer neu entstehenden Unternehmensgruppe zu einer einheitlichen, unternehmensübergreifenden Interessenvertretungsstruktur zu gelangen, stellt die Bildung eines betriebsübergreifenden Betriebsrats in einem Unternehmen dar. An die Stelle einzelner Standortbetriebsräte (und eines übergreifenden GBR-Gremiums) tritt ein unternehmenseinheitlicher Betriebsrat,

---

244 Auf Arbeitgeberseite kommt es durch die Herausbildung von großen, überregionalen Händlergruppen zu einem ähnlichen Problem: So wird dort derzeit darüber diskutiert, auf welcher Basis im Fall innungsübergreifender Unternehmensstrukturen die Innungsbeiträge zu bezahlen sind: auf Basis von Betriebsstätten oder auf Basis des Unternehmens.

dessen Mitglieder sich idealerweise gleichgewichtig aus allen Standorten zusammensetzen und der von den Beschäftigten aller Standorten gewählt wird. Eine solche Lösung wird oft als der weniger bürokratische und aufwändige Weg angesehen, um zu einer unternehmenseinheitlichen Interessenvertretung zu kommen. In zwei der einbezogenen Fälle war durch eine „Vorwärtsstrategie“ der betroffenen Betriebsräte im Zuge einer Unternehmensfusion ein solcher betriebsübergreifender Betriebsrat gebildet worden. Beide Betriebsratsgremien waren zustande gekommen, bevor durch die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes die rechtliche Grundlage dafür geschaffen worden war.

- Im Fall A war die Fusion dreier Autohäuser in einer Stadtregion zu einem Gesamtunternehmen mit ca. 1.000 Beschäftigten Anlass für die Initiative eines Betriebsrats zur Bildung eines betriebsübergreifenden Betriebsrats gewesen. Nur in einem der größeren beteiligten Unternehmen existierte ein Betriebsrat. Sofort bei Bekanntwerden der Fusionspläne überlegte man dort in Zusammenarbeit mit der zuständigen Verwaltungsstelle, wie eine der sich abzeichnenden Unternehmenskonstellation angemessene Interessenvertretungsstruktur aussehen könnte. Man präferierte das Modell eines betriebsübergreifenden Betriebsrats nach §3 BetrVG, Abs. 1, da ein GBR-Modell die Wahl von Betriebsräten in den bisher betriebsratslosen Fusionsunternehmen vorausgesetzt hätte, was als schwierig und riskant angesehen wurde. Es gelang, der Unternehmensleitungen das Modell betriebsübergreifender Betriebsrat „schmackhaft“ zu machen, wobei vor allem das Kostenargument – 48 Betriebsratsmandate plus GBR plus Konzernbetriebsrat vs. ein Betriebsrat mit 11 Mandaten und zwei Freistellungen – Wirkung zeigte. Mit den Geschäftsleitungen der fusionierenden Unternehmen wurde – mit Unterstützung der Verwaltungsstelle – eine Betriebsvereinbarung ausgehandelt, die vorsah, dass bis zur regulären Neuwahl eines betriebsübergreifenden Betriebsrats nach vollzogener Fusion eine Arbeitsgruppe, bestehend aus Vertretern des bestehenden Betriebsrats und je einem Arbeiter- und Angestelltenvertreter aus den beiden bisher betriebsratslosen Unternehmen, die Konstituierung eines solchen Betriebsrats vorbereitet. Der Vertrauensaufbau zwischen den Belegschaften in dieser Phase war durchaus schwierig und erforderte viel Fingerspitzengefühl von Seiten des bestehenden Betriebsrats. Anfänglich habe man getrennt am Tisch gesessen: Die Belegschaften kannten sich nicht, kamen aus sehr unterschiedlichen Unternehmenskulturen, nur eine Minderheit hatte Betriebsratserfahrung.<sup>245</sup> So war es auch

---

245 Was andererseits aber auch den Vorteil gehabt habe, dass die anderen Betriebe nicht vorbelastet gewesen seien, es mussten nicht erst die „Sandkisten“ einzelner Standortbetriebsräte überwunden werden.

schwierig, aus den betriebsratslosen Unternehmen Arbeitnehmer für die Mitarbeit in der Arbeitsgruppe zu benennen. Auch heute, nach inzwischen zwei Betriebsratswahlen, rekrutieren sich die Mitglieder des betriebsübergreifenden Betriebsrats in der Mehrheit immer noch aus Mitgliedern des ehemaligen Betriebsrats am zentralen Unternehmensstandort. Nach der erfolgreich durchgeführten Neuwahl konnte der neue betriebsübergreifende Betriebsrat erhebliche Freiräume für seine Arbeit durchsetzen: eine ganztägige, inzwischen in vierzehntägigem Rhythmus stattfindende Betriebsratssitzung sowie eine jährliche Betriebsratsklausur, die der Arbeitsplanung, aber auch „der Gruppendynamik“ dient. Auch die Betreuung der in etwa 50 km Umkreis gelegenen Standorte konnte – nicht zuletzt dank der Freistellungen – befriedigend geregelt werden: Einer der Freigestellten fährt einmal in der Woche durch alle Betriebe, der größte Standort wird täglich besucht. Insgesamt, so der Vorsitzende, habe der betriebsübergreifende Betriebsrat heute „eine hohe Akzeptanz bei den Beschäftigten, der Geschäftsführung und den Abteilungsleitern“.

- Im Fall B war die Ausgangskonstellation etwas anders: Hier fusionierten drei Unternehmen, die jeweils über einen Betriebsrat verfügten. Auch die Größenordnung ist eine andere: Es entstand ein Unternehmen mit 280 Beschäftigten. Bereits nach der ersten Fusion hatten die Betriebsräte Kontakt untereinander aufgenommen und durch einen Rechtsanwalt, der die Bildung des betriebsübergreifenden Betriebsrats auch während des gesamten Prozesses begleitete, die Möglichkeiten einer neuen Interessenvertretungsstruktur prüfen lassen. Der Vorsitzende des neuen Betriebsratsgremiums beschreibt die damalige „Vorwärtsstrategie“ wie folgt: „Sagen wir mal so: Wir waren der Zeit weit voraus. Wir hatten mit einer Firma X fusioniert. Dann haben wir Kontakt aufgenommen, da war ein Betriebsrat, und haben uns zusammengetan und irgendwann haben wir einen Rechtsanwalt zugezogen, der hat uns zwei Jahre lang begleitet. Mittlerweile kam ein dritter Betrieb hinzu, der hatte auch einen Betriebsrat. Wir sind hingefahren und haben dem gesagt: Wir haben zwei Möglichkeiten, der macht mit oder fällt raus. Dann haben wir gegenüber der Geschäftsleitung die Behauptung ausgestellt, wir sind *ein* Betrieb und haben *einen* Betriebsrat über diese eine Firma und die Geschäftsleitung hat das akzeptiert. Vom rechtlichen Rahmen her war das nicht ganz so und wir hatten auch viel Glück dabei.“ Begünstigt wurde die Durchsetzung eines betriebsübergreifenden Betriebsratsgremiums durch die weit fortgeschrittene Integration der neuen Unternehmensgruppe: Die Anteilhaber der aufgekauften Unternehmen schieden aus, die Geschäftsleitung wurde beim Hauptunternehmen zentralisiert. Insofern vollzog der Betriebsrat die Integration auf Unternehmensebene nach. Auch die Unterneh-

menskultur spielte eine Rolle: Es bestand eine Grundakzeptanz der Interessenvertretung durch den „alten Geschäftsführer“, die Beziehungen hatten trotz aller Konflikte immer auch persönlichen Charakter, man war gewohnt, vieles „auf dem kurzen Wege“ zu regeln. Vor diesem Hintergrund erschienen „bürokratische Umwege“ über drei Einzelgremien und einen darüber angesiedelten GBR wohl beiden Seiten als unangemessen. Auch heute ist der betriebsübergreifende Betriebsrat nicht durch Tarifvertrag oder eine Betriebsvereinbarung formal abgesichert. Nach der Neuwahl waren die drei Standortbetriebsräte gleichgewichtig im neuen Betriebsratsgremium repräsentiert. Zusätzlich gibt es in jedem Standort noch einen Ansprechpartner. Die Arbeit des betriebsübergreifenden Betriebsrats ist erfolgreich. So konnte ein im Zuge der Fusion geplanter Personalabbau verhindert werden. Insgesamt sieht der Betriebsratsvorsitzende den eingeschlagenen Weg im Nachhinein als richtig an: „Also wir sind in unserem Betrieb auf jeden Fall gut gefahren. Ich wage zu bezweifeln, ob das mit drei einzelnen Gremien und einem GBR so gelaufen wäre.“

In beiden Fällen haben also nach Einschätzung der agierenden Betriebsräte sicher auch günstige Rahmenbedingungen die schnelle Umsetzung einer neuen Interessenvertretungsstruktur begünstigt: eine spezifische Unternehmenskultur, die professionelle externe Unterstützung und nicht zuletzt wohl die Strategie beider Initiatoren, noch parallel mit dem laufenden Fusionsprozesses die Anpassung der Interessenvertretungsstruktur durchzusetzen. In dieser Situation hatten die Geschäftsführungen kein Interesse, den laufenden und komplizierten Fusionsprozess durch Probleme mit der Interessenvertretung zu belasten.<sup>246</sup>

Worin sehen die Akteure den Vorteil eines betriebsübergreifenden Betriebsrats nach §3 BetrVG Ans.1 gegenüber der Alternative GBR? Nach Einschätzung beider Betriebsräte ist die Konstruktion eines betriebübergreifenden Betriebsrats einem GBR vorzuziehen, wenn die Standorte in regionaler Nähe liegen. Als Vorteile werden genannt:

- die Tatsache, dass man ein Gremium sei, das über alle Betriebsteile entscheide. Damit sei man handlungsfähiger als eine gesplittete Interessenvertretung und werde auch von der Geschäftsleitung als gleichwertiger Gesprächspartner anerkannt. Außerdem erleichtere diese Konstruktion die Angleichung der Standards in den einzelnen Unternehmensteilen;
- der Wegfall von Betriebsegoismen;
- kostengünstigere und unkompliziertere Entscheidungswege.

---

246 Und waren wahrscheinlich für Synergieeffekte jeder Art besonders aufgeschlossen.

Der Nachteil eines betriebsübergreifenden Betriebsrats liegt darin, dass diese Konstruktion grundsätzlich von der Zustimmung der Geschäftsführung abhängig ist und dass er über eine schlechtere Rechtsposition verfügt als ein GBR: So hat ein betriebsübergreifender Betriebsrat z.B. kein eigenes Recht auf einen Wirtschaftsausschuss. Das große Risiko eines dieses Modells liegt – wie in einem anderen Fall zu beobachten war – im Verzicht auf die Bildung oder den Erhalt von Standortbetriebsräten, was sich vor allem dann negativ auswirkt, wenn die einzelnen Niederlassungen weiter voneinander entfernt liegen und eine enge Betreuung durch den betriebsübergreifenden Betriebsrat nicht möglich ist. Mit Wegfall des Mobilisierungseffekts durch eine betriebsnahe Interessenvertretung besteht tendenziell immer die Gefahr, dass die Basis des betriebsübergreifenden Betriebsrats erodiert: Es fällt zunächst immer schwerer, Nachrückerkandidaten aus den Standorten für Positionen im Betriebsratsgremium zu finden, bis dieser sich im Endeffekt nur noch aus Beschäftigten des Hauptstandorts rekrutiert und der betriebsübergreifende Betriebsrat seine Verankerung in den Standorten verliert.<sup>247</sup>

#### **2.1.4 Effekte eines GBR bzw. betriebsübergreifenden Betriebsrats für die Mitbestimmungssituation im Betrieb**

Wie beurteilen nun die Betriebsräte aus betriebsübergreifenden Betriebsratsgremien und Gemeinschaftsbetriebsräten selbst die Effekte der neuen Interessenvertretungsstrukturen? Welche Erfahrungen haben sie gemacht und inwieweit waren sie bei der betrieblichen Bewältigung der derzeitigen Branchenkrise hilfreich? Zunächst: Keiner der befragten Betriebsräte bedauerte im Nachhinein, den Schritt zu einem GBR oder betriebsübergreifendem Betriebsrat getan zu haben. Kollegen würde man raten: „Die sollen keine Angst haben, einen GBR zu gründen, das war gut. Wir hatten schon einen Betriebsrat dabei, bei dem wir dachten, dann müssen wir für ihn die Kohlen aus dem Feuer holen, d.h. der GBR macht alles. Trotzdem haben wir uns entschlossen, einen GBR zu gründen.“ Positive Wirkungen sahen die Betriebsräte vor allem darin,

- dass durch die Existenz eines GBR das Gegeneinander-Ausspielen der Standorte unterbunden wird: Der Informationsfluss zwischen den Standortbetriebsräten und die Koordination in der Interessenvertretungsarbeit haben sich massiv verbessert. Dieser Effekt wurde von allen befragten GBR-

---

<sup>247</sup> Durch einen solchen schleichenden Prozess war es in einem der einbezogenen Fälle zu einer zunehmenden Entfremdung zwischen dem betriebsübergreifendem Betriebsrat im Hauptstandort und den Beschäftigten in den Niederlassungen gekommen, Vertreter des übergreifenden Betriebsrats kamen praktisch nur noch anlässlich von Betriebsbegehungen im Rahmen des Arbeitsschutzes in die Niederlassungen und hatten dort keine Ansprechpartner mehr.

Mitgliedern als die am unmittelbarsten spürbare Auswirkung genannt, deren Bedeutung für die tägliche Interessenvertretungsarbeit wohl gar nicht hoch genug einzuschätzen ist;

- dass die Arbeit im GBR auch zur Höherqualifizierung der Interessenvertretungsarbeit in den Standorten beiträgt;<sup>248</sup>
- dass das Selbstbewusstsein der einzelnen Betriebsräte durch die Arbeit im GBR gestiegen ist: Man werde „ganz anders anerkannt“, verhandele jetzt in „Augenhöhe mit dem Chef“;
- dass durch gute GBR-Arbeit auch der Organisationsgrad in den Standorten gesteigert werden konnte, und zwar insbesondere bei jüngeren Mitarbeitern und Angestellten;
- dass der GBR zur Entpersonalisierung mancher Konflikte beiträgt, die früher an der Person des Betriebsratsvorsitzenden festgemacht wurden, ein gerade unter den Bedingungen der Betriebsratsarbeit in KMU nicht zu unterschätzender Effekt;
- dass auch in den Augen der Geschäftsleitungen der GBR zunehmend Anerkennung findet: Nach anfänglichen Gewöhnungsproblemen lernen es auch die Unternehmensleitungen schätzen, dass man nur noch einen Ansprechpartner hat. Meinungen des GBR stoßen auf größere Resonanz: Wurden früher vom Betriebsrat vorgetragene Hinweise auf wirtschaftliche Fehlentwicklungen vom Tisch gewischt, nimmt man sie jetzt ernst;
- dass ein GBR oder betriebsübergreifender Betriebsrat die Möglichkeit bietet, planend zu denken, sich präventiv auf Unternehmensentwicklungen einzustellen und damit den Schritt von einer reaktiven zur strategischen Interessenvertretungsarbeit ermöglicht: Die Bildung des betriebsübergreifenden Betriebsrats sei, so ein Betriebsrat, „ein erster Schritt ins qualifizierte Co-Management“ gewesen;
- dass ein GBR die Bewältigung der mit der Strukturkrise auf die Betriebsräte zukommenden Probleme erleichtert: Einzelne Standortbetriebsräte wären mit vielen jetzt auf sie zukommenden Problemen überfordert gewesen, der Abschluss mancher Beschäftigungssicherungsvereinbarung oder die Verhinderung von Personalabbau wäre ohne GBR nicht möglich gewesen.

---

248 Ein Indikator für die Professionalisierung der Interessenvertretungsarbeit durch die Bildung von GBR ist sicher, dass mehrere der befragten GBR bereits externe Sachverständige zu verschiedenen Fragen entsprechend §80 BetrVG hinzugezogen hatten.

Versucht man ein Fazit aus diesen Fallbeispielen der Entstehung und Praxis von GBR und betriebsübergreifender Betriebsratsgremien im Kfz-Gewerbe zu ziehen, dann kann man sicher sagen, dass die positiven Effekte eines betriebsübergreifenden Interessenvertretungsgremiums für die betriebliche Mitbestimmungssituation, aber auch als Instrument, bei der Bewältigung der gegenwärtigen Branchenkrise Arbeitnehmerinteressen zu wahren, ohne Zweifel sehr hoch sind. Aber die Voraussetzungen für eine breitere Umsetzung der Optionen GBR oder betriebsübergreifender Betriebsrat in einer Handwerksbranche wie dem Kfz-Gewerbe sind sehr hoch. Zu den Engpässen, die dafür zu überwinden wären, zählen

- die mangelnde Kenntnis der Möglichkeiten und positiven Potenziale eines Instruments wie GBR oder der Möglichkeit zur Bildung eines betriebsübergreifenden Betriebsrats in einem Unternehmen unter den Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe. Die Einrichtung eines GBR müsste stärker aktiv beworben werden. Dafür wäre – neben notwendigen, aber eher „trockenen“ Schulungen z.B. zu rechtlichen Voraussetzungen etc. – sicher auch die Organisation eines Erfahrungsaustauschs mit Betriebsräten aus GBR-Gremien ein sinnvoller Weg.
- Gleichzeitig besteht ein von den befragten Betriebsräten deutlich artikulierter zusätzlicher Schulungsbedarf im Hinblick auf die auf ein GBR-Gremium, z.B. mit der Einsetzung eines Wirtschaftsausschusses, zukommenden „neuen Baustellen“. Gewünschte Themen waren z.B. die Beurteilung von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen des Unternehmens, Fragen von Unternehmensumstrukturierungen und -verflechtungen. Autohäuser sind heute, wie die Ausführungen zum Strukturwandel gezeigt haben, Unternehmen mit diversifizierten und vernetzten Geschäftsbereichen. GBR müssen zunehmend das Gesamtunternehmen in den Blick nehmen und benötigen dazu Grundkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge in einem Autohaus.
- Vorrangig wäre aber die Überwindung der Kooperations- und Kapazitätsprobleme der betroffenen Verwaltungsstellen, um eine intensive Unterstützung der neu gegründeten GBR zu ermöglichen. Die Schwierigkeit, einen schwerpunktmäßigen Betreuer für gründungswillige GBR-Gremien zu finden, stellt eine der Hauptbarrieren für die Verbreitung von GBR-Gremien dar. Eine solche Betreuung braucht außerdem personelle Kontinuität und lässt sich auch nicht von oben „verordnen“: Die Beispiele zeigen, wie wichtig der persönliche gute Draht und der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zum betreuenden Sekretär in der Aufbauphase eines GBR für die Betriebsräte ist. Hier wäre – als ein erster Schritt – die Zusammenführung der Erfah-

rungen vorhandener GBR-Betreuer und bestehender Modellprojekte, z.B. eine Auswertung des beschriebenen regionalen Arbeitskreises, sinnvoll, um erste Anhaltspunkte über erforderliche Kapazitäten, bewährte Organisationsformen und die Möglichkeiten einer stärkeren Vernetzung der Betreuer zu gewinnen.

- Eine weitere Voraussetzung für eine gezielte Strategie zum Ausbau von GBR-Gremien im Kfz-Gewerbe wäre die Beseitigung der Informationsdefizite über sich derzeit entwickelnde Autohausgruppen und ihre regionale Verbreitung. Oft haben die Hauptamtlichen in den Verwaltungsstellen keinen Überblick, ob und wie viele Filialunternehmen aus dem Kfz-Gewerbe in ihren Verwaltungsstellen bestehen, welcher Standort zu welcher Autohausgruppe zählt, welcher Art die ökonomischen Verflechtungen sind und über welche zusätzlichen Niederlassungen die Autohausgruppe möglicherweise noch in anderen Verwaltungsstellen verfügt. Häufig fehlt es auch an Informationen darüber, in welchem Standort Betriebsräte bestehen. Erschwert wird eine solche Bestandsaufnahme durch die erhebliche Dynamik, mit der die Fusionen und Unternehmensübernahmen im Kfz-Gewerbe derzeit vorstatten gehen.<sup>249</sup>

Ein solcher Datenüberblick wäre umso wichtiger, als eine flächendeckende Realisierbarkeit von betriebsübergreifenden Interessenvertretungsgremien in der Kfz-Branche angesichts der geschilderten Voraussetzungen und der gegebenen Kapazitäten der Handwerks-Betreuungsarbeit wohl als unrealistisch einzuschätzen ist. Für die Zukunft wäre daher wahrscheinlich eine Schwerpunktsetzung der GBR-Betreuung auf strategisch wichtige Unternehmensgruppen, Regionen oder Fabrikate die realistischere Perspektive.

## 2.2 Betriebliche Bewältigung des Beschäftigungsabbaus

Die Betriebsräte im Kfz-Gewerbe sehen sich angesichts der Branchensituation mittlerweile immer öfter in der Situation, Arbeitsplatzabbau mittragen zu müssen und diesen lediglich noch für die einzelnen Betroffenen sozialverträglich gestalten zu können. Fast alle der einbezogenen Betriebe hatten ihre Belegschaften in den letzten Jahren erheblich reduziert. Zum Teil war der Beschäftigungsabbau eher schleichend erfolgt – durch Nichtersatz der Fluktuation, Frühpensionierungen, Einzelkündigungen –, zum Teil im Zuge größerer Abbauaktionen mit Sozialplan. Dabei betraf der Beschäftigungsabbau alle Belegschaftsgruppen: vom Verkauf über die Bürobereiche und die Werkstatt bis hin zum Lager. Be-

---

249 So bestand eine der ersten Arbeiten in dem beschriebenen regionalen Arbeitskreis darin, zu recherchieren, wie viele und welche Kfz-Unternehmen mit Verwaltungsstellen übergreifender Ausdehnung es in der Region gab.



schäftigungsabbau erfolgt häufig im Zuge des laufenden Wandels der Unternehmensstruktur in der Branche, sodass sich die Betriebsräte mit den Folgen von Betriebsänderungen auseinandersetzen müssen: Teilstilllegungen, Fusionen, Verkauf des Unternehmens oder auch Insolvenzen.<sup>250</sup> Häufig, so die Erfahrung der Betriebsräte, sind die Mitarbeiter und Interessenvertretungen die Letzten, die von anstehenden Betriebsänderungen oder der drohenden Insolvenz erfahren, und geraten dann bei ohnehin komplexen Handlungsanforderungen auch noch unter erheblichen Zeitdruck.

*„Vor vier Jahren war es am schlimmsten, das war die Auflösung/Liquidierung einer OKG, das war eine Information von heute auf morgen, durch nichts angekündigt. Dann muss man als Betriebsrat die komplette Konzertgeige ausspielen, von Verzögerungstaktik bis zu eigenen Wirtschaftsprüfern alles machen. Da kommt die nächste Frage bei den vielen Betrieben, die keinen Betriebsrat haben, da braucht man so was nicht anfangen. Bei den Unternehmen, die einen Betriebsrat haben, stellt sich die Frage, ob sie bereit sind, den Konflikt einzugehen. Wir haben dort Sonderregelungen geschaffen, über die man nicht reden darf ... Da finden sich Lösungen, die man vorher noch nicht kennt. Da muss man sich Zeit nehmen, eine Potenzialanalyse mit selbst ausgewählten Wirtschaftsprüfern, und nicht versuchen, alleine vor lauter Angst was zu unterschreiben“ (Tagungsdokumentation).*

Die Handlungsspielräume der Betriebsräte, Alternativen zum Personalabbau einzubringen, werden mit Dauer der Beschäftigungskrise in der Branche immer enger. So konnte in den untersuchten Fällen, in denen die Unternehmensumstrukturierungen sehr früh, also im Vorfeld der GVO-Reform, erfolgt waren, der Personalabbau noch einigermaßen sozialverträglich abgewickelt werden. Dort ist anscheinend ein großer Teil der Entlassenen in anderen Kfz-Betrieben der Region untergekommen. In zwei Fällen haben Betrieb und Betriebsrat aktiv durch Kontakte zum Vertriebszentrum oder in einem Fall über die Job-Börse des Herstellers erreichen können, dass die Beschäftigten in anderen Standorten des Herstellers unterkamen. Inzwischen ist der regionale Arbeitsmarkt für Kfz-Berufe aber meist nicht mehr aufnahmefähig. Die Möglichkeiten, Personalabbau durch Umsetzung in andere Niederlassungen aufzufangen, sind mit Schließung von Standorten deutlich geringer geworden, das Potenzial für Frührenten auf Grund der Altersstruktur ausgeschöpft, Fremdaufträge bereits zurückgenommen worden.

---

250 Unter dem Titel „Den Strukturwandel gestalten“ hat die Abteilung Handwerk beim IG-Metall-Vorstand 2002 eine Arbeitshilfe für Betriebsräte aus dem Kfz-Gewerbe bei Betriebsübergängen entwickelt, vgl. IG Metall (Hrsg.) (2002).

Die Zahl sog. Beschäftigungssicherungsvereinbarungen, in denen vom Flächentarifvertrag abweichende Bedingungen bei Entlohnung und Arbeitszeit – meist pauschale Lohnkürzungen, Verzicht auf Weihnachts- oder Urlaubsgeld, Vereinbarung von Arbeitszeitverlängerungen – gegen den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen für eine bestimmte Frist vereinbart werden, haben auch im Kfz-Gewerbe sprunghaft zugenommen. Die Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe geraten bei der Aushandlung solcher Sanierungstarifverträge in sehr komplexe Entscheidungssituationen, die ohne externe Expertise kaum zu bewältigen sind. Dies beginnt mit einer fundierten Einschätzung der wirtschaftlichen Krisensituation des Unternehmens und seiner langfristigen Sanierungsfähigkeit.<sup>251</sup> Eine solche Beurteilung ist von großer Bedeutung, denn Verzichte auf Lohnbestandteile haben für die Arbeitnehmer langfristige Konsequenzen: für Insolvenzgeld und für die Berechnung des Arbeitslosengelds. Erforderlich ist eine Einschätzung des von der Geschäftsleitung vorgeschlagenen Sanierungsplans und ggf. die Entwicklung eigener Sanierungsvorstellungen, bis hin zur Umsetzungs- und Erfolgskontrolle der im Sanierungsplan vereinbarten Maßnahmen.<sup>252</sup>

Angesichts des strukturellen Hintergrunds des Beschäftigungsabbaus im Kfz-Gewerbe sind aber auch die tarifpolitischen Grenzen der Bewältigung des Personalabbaus rasch erreicht. Obwohl die Beschäftigtenzahl im Kfz-Gewerbe bereits in den vergangenen Jahren drastisch zurückgegangen ist, ist zu erwarten, dass sich der Arbeitsplatzabbau fortsetzt. Unter dieser Perspektive stellt sich auch den Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe immer mehr die Aufgabe, den Personalabbau nicht nur sozialverträglich zu gestalten, sondern die Betroffenen auch beim Übergang in neue Beschäftigung, notfalls verbunden mit einer beruflichen Neuorientierung, zu unterstützen. Hierzu stehen verschiedene arbeitsmarktpolitische Transferinstrumente – Transferagenturen und Transfergesellschaften – zur Verfügung.<sup>253</sup> Ihr Einsatz ist – unabhängig von der Unternehmensgröße – immer dann möglich, wenn Arbeitnehmer infolge einer Betriebsänderung im Sinne von §111 BetrVG von Arbeitslosigkeit bedroht oder betroffen sind.

---

251 So lag in einem Betrieb, in dem eine Betriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherung abgeschlossen worden war, nach einem Jahr der nächste Forderungskatalog der Geschäftsleitung mit noch höheren Zumutungen vor, wobei die Geschäftsleitung diesmal versuchte, die Forderungen an der Interessenvertretung vorbei für jeden Mitarbeiter einzeln durchzusetzen. An der Gesamtsituation des Unternehmens hatte sich in der Zwischenzeit nichts zum Besseren gewendet. Es war kein Sanierungsplan mit entsprechender Umsetzungs- und Erfolgskontrolle vereinbart worden.

252 Um den Wildwuchs von Sanierungsverträgen einzudämmen und Betriebsräte beim Abschluss solcher Vereinbarungen zu unterstützen, hat die IG Metall inzwischen mit dem Aufbau eines externen Beraternetzwerks begonnen und klare Kriterien formuliert, an denen sich Betriebsräte in solchen Verhandlungen orientieren sollen.

253 Die arbeitsmarktpolitischen Förderungsmöglichkeiten von Transfermaßnahmen sind im SGB III, §216a „Förderung der Teilnahme an Transfermaßnahmen“ und §216b „Transferkurzabteilergeld“ geregelt.

- Transferagenturen sind ein Outplacement-Konzept zur Beratung und Vermittlung von Arbeitslosigkeit bedrohter Beschäftigter bei Personalabbau. Transferagenturen bieten begleitende Vermittlungsunterstützung noch während der Entlassungsphase, also während der drei- bis sechsmonatigen Kündigungsfrist, in der die Arbeitnehmer noch im Unternehmen beschäftigt sind. Seit der Neufassung der Transfermaßnahmen im Zuge der Novellierung des SGB III im Januar 2004 ist die Förderung derartiger Outplacement-Maßnahmen eine Pflichtleistung der Arbeitsagenturen, die von einzelnen Arbeitnehmern oder vom abgebenden Unternehmen beantragt werden kann. Die Förderung wird als Zuschuss von 50 %, maximal 2.500 Euro, pro gefördertem Arbeitnehmer gewährt. Transferagenturen können als zusätzliche Leistung im Rahmen von Sozialplanvereinbarungen verhandelt werden.
- Bei Transfergesellschaften wechseln die von Arbeitslosigkeit betroffenen Arbeitnehmer, nachdem per Aufhebungsvertrag das Arbeitsverhältnis mit dem abgebenden Unternehmen beendet wurde, in ein befristetes Arbeitsverhältnis bei einer sog. Transfergesellschaft, einer betriebsorganisatorisch gesonderten Einheit, die i.d.R. von einem professionellen externen Personaldienstleister getragen wird, der sich mit Beratung, Qualifizierung und Vermittlung von Arbeitslosen befasst. Dort werden sie – im Anschluss an ein vorgeschaltetes Profiling – für den externen Arbeitsmarkt qualifiziert und in neue Arbeitsverhältnisse vermittelt. Die Beschäftigung in einer Transfergesellschaft ist zeitlich auf maximal zwölf Monate befristet. Während dieser Zeit erhalten die Beschäftigten das sog. Transferkurzarbeitergeld, das von der Arbeitsagentur finanziert wird, in Höhe von 60 bis 67 % des letzten Nettogehalts. Die Arbeitsverwaltung gewährt auch Zuschüsse zu notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen. Zu den Vorteilen einer Transfergesellschaft zählt, dass sie im Falle einer Insolvenz die übertragende Sanierung des Unternehmens, die Unternehmensnachfolge, wesentlich erleichtert, indem für den Neuinvestor das Risiko von Kündigungsschutzklagen oder Wiedereinstellungsklagen im Zusammenhang mit einem Betriebsübergang nach § 613a BGB ausgeschlossen wird. Steht schon während des Insolvenzverfahrens ein Neuinvestor fest, kann dieser bei der Auswahl der Arbeitnehmer, die in die Transfergesellschaft übergehen, nach seinen Interessen selektieren oder sich aus dem bei der Transfergesellschaft aufgebauten Arbeitnehmerpool eine Wunschbelegschaft für die geplante Weiterführung des Unternehmens zusammenstellen. Daher ist es nicht ungewöhnlich, dass das Nachfolgeunternehmen für eine Beteiligung an den Kosten einer Transferlösung gewonnen werden kann. Auch für die Arbeitnehmer bietet eine Transfergesellschaft erhebliche Vorteile: Dem Verlust eines Wiedereinstellungs- oder Fortsetzungsanspruchs – bei dem ebenfalls unkalkulierbar ist, ob er

letztlich erfolgreich eingeklagt werden kann – stehen eine verlängerte Bezugsdauer von Transferleistungen des Arbeitsamts sowie Anspruch auf Qualifizierung und professionelle Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Beschäftigung gegenüber. Auch die Finanzierung einer Transfergesellschaft kann als zusätzliche oder als die finanziellen Abfindungen ersetzende Komponente im Rahmen von Sozialplänen vereinbart werden.<sup>254</sup>

Es stellt sich die Frage, inwieweit Transfermaßnahmen wie Transfergesellschaften oder -agenturen nicht auch dazu genutzt werden können, den Strukturwandel im Kfz-Gewerbe sozialverträglich und perspektivisch zu gestalten. Die größte Hürde einer breiteren Umsetzung in einer klein- und mittelbetrieblichen Branche wie dem Kfz-Gewerbe bildet dabei sicher die Finanzierung. Denn nach wie vor sind die Kosten einer Transfergesellschaft in erheblichem Umfang vom abgebenden Unternehmen zu tragen – angesichts der angespannten Liquiditätssituation vieler Autohäuser ein sicher gravierendes Hindernis. Während die Arbeitsagentur mit dem Transferkurzarbeitergeld die Nettolohnkosten der freigesetzten Arbeitnehmer übernimmt, verbleiben beim freisetzenden Unternehmen die Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung – auf Basis von 80 % des letzten Nettolohns –, evtl. eine freiwillige Aufstockung des Transferkurzarbeitergelds – i.d.R. auf 80 % des letzten Nettolohns –, Lohnleistungen für Feiertage und Urlaub, die anteilige Finanzierung der Qualifizierungsmaßnahmen sowie die Verwaltungskosten der Transfergesellschaft. Allerdings sind diese sog. „Remanenzkosten“ den durch eine Transfergesellschaft ermöglichten „Einsparungen“ oder Vorteilen – gerade im Insolvenzfall – gegenüberzustellen: den unkalkulierbaren Kostenrisiken durch Kündigungsschutz- und Wiedereinstellungsklagen, die im Zweifel den Verkaufswert des Unternehmens oder die Insolvenzmasse mindern; den Kosten der vollen Übernahme der Löhne und Sozialversicherungsabgaben während der gesamten Dauer der Kündigungsfristen, also für drei bis sechs Monate;<sup>255</sup> den konsumtiven Sozialplanleistungen, die anderenfalls zu zahlen wären und die zumindest teilweise in die Finanzierung einer Transfergesellschaft eingebracht werden können. Berücksichtigt man diese Kosten, kann u.U. im Fall von größeren Umstrukturierungen, aber auch im Fall der Insolvenz eines Autohauses die Einrichtung einer Transfergesellschaft auch für Kfz-Betriebe eine plausible Alternative darstellen.

---

254 Beide Instrumente können auch in Kombination eingesetzt werden: So kann eine Transfergesellschaft auf der vorherigen Tätigkeit einer Transferagentur aufgebaut werden.

255 Selbst in dem Fall, dass ein insolventer Kfz-Betrieb die Auslauflohne nicht mehr zahlen kann und diese durch das Insolvenzgeld von der Arbeitsagentur übernommen werden, handelt es sich nur um eine Vorfinanzierung, die im Zuge der Liquidation aus der Insolvenzmasse an die Bundesagentur zurückzahlen ist.

Auch aus Sicht des Herstellers kann sich der Einsatz einer Transfergesellschaft im Falle einer Insolvenz in seinem Vertriebsnetz als plausibel und vorteilhaft erweisen. Denn auch der Hersteller hat im Falle einer Insolvenz viel zu verlieren: Mit dem Verlust des Standorts bleibt evtl. ein wichtiger regionaler Markt „unbearbeitet“, es entstehen ungeplante „open points“, der Kundenstamm geht verloren, regionale Mitbewerber anderer Marken erstarken. Wenn ein Interesse an der Weiterführung des Standorts besteht, wird durch eine Transfergesellschaft die Suche nach einem Neuinvestor erleichtert und beschleunigt. Der Hersteller gewinnt dafür Zeit, und der Zugriff auf das Humankapital bleibt erhalten, da die Beschäftigten in der Transfergesellschaft geparkt werden können. Denn oft ist es so, dass qualifizierte, für die Fortführung des Standorts unabdingbare Beschäftigte – Serviceberater, Verkäufer, technische Diagnosespezialisten, deren Qualifizierung durch den Hersteller teuer war – bei einer drohenden Insolvenz die ersten sind, die das Unternehmen verlassen, da ihre Chancen, einen neuen Arbeitsplatz – evtl. auch bei einer fremden Marke – zu finden, am größten sind. Der Unternehmensnachfolger übernimmt ein personell ausgeblutetes Unternehmen und müsste zunächst einmal erhebliche Finanzmittel in Rekrutierung<sup>256</sup> und Qualifizierung der neuen Mannschaft investieren.<sup>257</sup> Angesichts dieser Vorteile ist es nicht von vornherein unplausibel, Chancen für eine finanzielle Beteiligung auch des Herstellers an einer Transfergesellschaft zu sehen.

Diese Überlegungen waren auch Hintergrund für die Initiative eines Fachausschusses, das Instrument der Transfergesellschaft in der Branche konkret zu erproben. Zusätzliche Synergieeffekte sah man darin, dass während der Transfermaßnahme die herstellereigenen Schulungseinrichtungen für notwendige Weiterqualifizierungen genutzt werden könnten. Da der betreffende Hersteller über ein eigenes Personaldienstleistungsunternehmen verfügte – eine 100%ige Tochter des Herstellers –, das als Transfergesellschaft fungieren könnte, würde auch die Vermittlungsarbeit erleichtert: Über die Herstellernähe des Trägers können ganz andere Netzwerke genutzt werden – die Job-Börse des Herstellers, die Kontakte zu den Vertriebszentren<sup>258</sup> – und ein weiterer Vorteil besteht darin, dass auf diese Weise qualifizierte Mitarbeiter dem Vertriebsnetz erhalten bleiben. Diese

---

256 Für eine Personalrekrutierung sind nach Einschätzung von Personalmanagern im Schnitt 20 % eines Jahresgehalts anzusetzen. Die neuen Händlerverträge, die das Vorhalten von bestimmten zertifizierten Qualifikationen vorschreiben, könnten in der Tendenz diesen Vorteil einer Transfergesellschaft noch verstärken.

257 Auch während des Bestehens einer Transfergesellschaft können im Fall einer Insolvenz durch Verleih der in der Transfergesellschaft beschäftigten Arbeitnehmer an das abgebende Unternehmen Restarbeiten zur Abwicklung oder zum Erhalt der Sanierungsfähigkeit zu reduzierten Personalkosten durchgeführt werden.

258 Über die Vertriebszentren ist im Netz dieses Herstellers die Betreuung der Vertriebspartner organisiert. Diese haben i.d.R. einen guten Überblick, in welchen Autohäusern ihrer Betreuungsregion Personalbedarf besteht oder Mitarbeiter mit Qualifikationen oder Zertifikaten fehlen, die nach GVO und neuen Händlerverträgen eigentlich obligatorisch wären.

zumindest theoretische Win-win-Situation veranlasste den Hersteller, eine Machbarkeitsstudie bei einem Personalberatungsunternehmen – ebenfalls einer 100%igen Tochter – erstellen zu lassen.

Bisher ist die Einrichtung einer Transfergesellschaft unter Beteiligung des Herstellers allerdings erst einmal – im Fall der Insolvenz eines Autohauses mit fünf Standorten und 300 Beschäftigten – umgesetzt worden. Das Engagement des Herstellers musste allerdings durchaus erst erkämpft werden und letztlich waren wohl günstige Ausgangskonstellationen dafür ausschlaggebend, dass eine Beteiligung des Herstellers an der Problemlösung durchgesetzt werden konnte:

- So bestand von Anfang an eine Weiterführungschance, da es ein Interesse des Herstellers an dem Erhalt des – in einem städtischen Agglomerationsraum gelegenen – Standorts gab, und es war relativ früh ein Nachfolgeinvestor in Sicht,<sup>259</sup> der durch die Einrichtung einer Transfergesellschaft einen Vorteil hatte und an der Transferlösung mitwirkte. Ohne eine solche sich früh abzeichnende Unternehmensnachfolge ist – so die Erfahrung von Experten – der Einsatz von Transfergesellschaften in insolventen Unternehmen i.d.R. nicht möglich.
- In allen Standorten waren konfliktproben Betriebsräte vorhanden.
- Es gelang dem Betriebsrat von Anfang an – im Verbund mit der IG-Metall-Verwaltungsstelle –, über Pressearbeit massiven öffentlichen Druck auf die Erhaltung des Standorts zu erzeugen. Das Autohaus war ein regionales Traditionsunternehmen und noch kurz vor der Insolvenz waren auf Veranlassung des Herstellers erhebliche Investitionen getätigt worden. Die starke regionale Verankerung der Akteure auf Gewerkschaftsseite erleichterte die Mobilisierung der Presse. Durch eine Abwicklung des Standortes wäre also ein erheblicher Imageschaden für den Hersteller zu erwarten gewesen.
- Nach anfänglichen Schwierigkeiten gelang es der Interessenvertretung, ein gutes Kooperationsverhältnis mit dem Insolvenzverwalter aufzubauen.
- Die betroffene Interessenvertretung organisierte sehr schnell externe Unterstützung – in diesem Fall durch die zuständige Verwaltungsstelle, die sich dieses Problems engagiert annahm. Nicht zuletzt suchte sie sehr früh Kontakt zum zuständigen Fachausschuss der IG Metall beim Hersteller. Dieser stellte den Kontakt zu den „richtigen Leuten“ beim Hersteller her, trug den Druck weiter und war von da an eng in das Krisenmanagement eingebunden. Auf Grund der Intervention des Fachausschusses konnte der Hersteller bereits in

---

259 Auch wenn sich dieser im Verlauf des Insolvenzverfahrens teilweise wieder zurückzog.

einem sehr frühen Stadium, noch vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens, mit „an den Verhandlungstisch“ gebracht werden. Der Fachausschuss war es auch, der die Idee einer Transfergesellschaft in das Verfahren einbrachte.

Trotz günstiger Voraussetzungen gestaltete sich die Umsetzung der Transfergesellschaft unter den Bedingungen des engen, vom Insolvenzverfahren gesteckten Zeitrahmens schwierig und nervenaufreibend. Sie wäre, so die Einschätzung des damaligen Betriebsratsvorsitzenden, ohne den Einsatz des Betriebsrats „rund um die Uhr“ und die Unterstützung des mit dem Instrument Transfergesellschaft vertrauten Hauptamtlichen der IGM-Verwaltungsstelle nicht gelungen. Das Finanzierungskonzept war bis zum letzten Moment unsicher. Letztlich flossen neben den Sozialplanmitteln wohl auch Finanzierungshilfen des Herstellers in beträchtlichem Umfang ein. Es habe auch erheblicher Überzeugungsarbeit seitens des Betriebsrats bedurft, die Beschäftigten dazu zu bewegen, in die Transfergesellschaft überzuwechseln. Letztendlich traten 45 Beschäftigte in die Transfergesellschaft ein. Für die über 54-Jährigen wurde eine Laufzeit von 24 Monaten vereinbart, für die unter 54-Jährigen eine Laufzeit von zwölf Monaten. Es konnten auch nicht alle im Modell angedachten Synergieeffekte verwirklicht werden. So erwies sich die Beauftragung der herstellereigenen Transfergesellschaft, auf der der Hersteller bestand,<sup>260</sup> die aber vor Ort anfänglich keinen Standort hatte, als nachteilig: Sie war nicht in der Region verankert und verfügte nicht über Kenntnisse des regionalen Arbeitsmarkts und funktionierende Netzwerke zu den wichtigsten regionalen Arbeitsmarktakteuren. Friktionen in der Zusammenarbeit mit der örtlichen Arbeitsagentur waren die Folge. Auch gelang es nicht, die Kontakte zu den Vertriebszentren des Herstellers für die Vermittlung und die Schulungsangebote der Hersteller für die Qualifizierungsmaßnahmen zu nutzen – nicht zuletzt deshalb, weil sie der Arbeitsagentur, die die Qualifizierungsmaßnahmen genehmigen muss, zu teuer erschienen. Dennoch: Von fünf bedrohten Standorten konnten letztlich drei gerettet werden. 75 % der in die Transfergesellschaft gewechselten Beschäftigten konnten in neue Arbeitsplätze vermittelt werden, davon ein großer Teil in den Nachfolgerbetrieb oder in andere Betriebe des Vertriebsnetzes, sodass der Betriebsrat insgesamt auf ein erfolgreiches Krisenmanagement zurückblickt.

Ob ein derartiges finanzielles Engagement eines Herstellers wiederholbar ist oder gar zu einem breiter einsetzbaren Lösungsansatz entwickelt werden kann, ist, nachdem der Stellenabbau und umfangreiche Sanierungsaktionen – teilweise unter Zuhilfenahme von Transfergesellschaften – zwischenzeitlich auch die Herstellerwerke selbst erreicht haben, zumindest skeptisch zu beurteilen. Unabhän-

---

260 Und für die dieser Präzedenzfall auch eine Form der Markterschließung für ihre Dienstleistungen in der Händlerorganisation darstellte.

gig vom Einsatz einer Transfergesellschaft zeigt das Beispiel aber, wie wichtig der frühe Einbezug des Herstellers in ein Insolvenzverfahren ist. Nicht wenige Insolvenzen im Kfz-Gewerbe enden nicht nur für die Beschäftigten, sondern auch für den Hersteller mit erheblichen „Kollateralschäden“. Durch frühes Eingreifen des Herstellers könnten in manchen Fällen Standorte gerettet, Arbeitsplätze erhalten bleiben. Der Vorwurf, vom Hersteller in der Insolvenz nicht ausreichend unterstützt, sondern eher „allein gelassen“ zu werden, wird von vielen Betriebsräten im Kfz-Gewerbe erhoben. Gerade deshalb kommt der Nutzung der durch die Fachausschüsse aufgebauten Kommunikationskanäle in die Vertriebsorganisation beim Hersteller und ihrer frühzeitigen Einschaltung durch die Interessenvertretungen in solchen Fällen besonders große Bedeutung zu.<sup>261</sup>

Wenn man davon ausgeht, dass die Option einer Transfergesellschaft auch im Kfz-Gewerbe eine bessere Alternative zu drohender Arbeitslosigkeit ist, wäre es sinnvoll, die Interessenvertretungen für einen breiteren Einsatz dieses Instruments zu gewinnen. Vielen Betriebsräten gerade in kleineren Unternehmen ist dieses arbeitsmarktpolitische Instrument nicht vertraut, Betriebsräte sind aber diejenigen, die die Initiative ergreifen und eine solche Option von vornherein in ihre Sozialplanverhandlungen einbringen müssten. Sie können dabei gute Argumente anführen:

- Als „Daumenregel“ gilt unter Experten, dass das freisetzende Unternehmen bei Bestehen einer Transfergesellschaft nur noch etwa 35-45 % der sonst während der Kündigungsfrist zu zahlenden vollen Personalkosten aufbringen muss. Jeder auf diesem Wege gesparte Kündigungsmonat finanziert zwei Monate Beschäftigung in einer Transfergesellschaft. Nicht bezifferbar, aber ebenso wichtig ist der Imagegewinn, wenn ein Autohaus nachweist, dass es auch bei unabdingbarem Personalabbau arbeitsmarktpolitische Verantwortung für die entlassenen Mitarbeiter übernimmt.
- Um die Transferpraxis auch in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu verbreitern, stehen für diese auf Ebene einiger Bundesländer und des Bundes verschiedene zusätzliche Fördermöglichkeiten zu Verfügung, die die Finanzierung einer Transfergesellschaft erleichtern. So können aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds in begründeten Fällen Qualifizierungsmaßnahmen zusätzlich gefördert werden sowie – vollständig oder teilweise – die Ausgaben für Sozialversicherungsbeiträge erstattet werden. Teilweise gibt

---

261 I.d.R. wird der Hersteller erst nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens „offiziell“ tätig, dann sind aber meistens entscheidende Weichen schon gestellt, Finanzmittel, die für eine Transfergesellschaft eingesetzt werden könnten, verbraucht. Nach dem Eindruck der am Krisenmanagement des beschriebenen Insolvenzfalls Beteiligten fehlt es den Verantwortlichen beim Hersteller auch oft an Know-how, was Abläufe und Handlungsmöglichkeiten in einem Insolvenzverfahren betrifft.



es Landesprogramme, z.B. in NRW, die im Fall einer Insolvenz die für eine Transfergesellschaft entstehenden Managementkosten übernehmen.

- Es existiert inzwischen ein breites Angebot an Trägern, die Transfermaßnahmen durchführen, sodass die Chance, eine Trägergesellschaft vor Ort zu finden, auch für einen Kfz-Betrieb abseits der Metropolregion recht hoch ist – was die Kosten einer Transfermaßnahme deutlich mindert.<sup>262</sup>

Der Einsatz von Transferinstrumenten ist keineswegs ein nur für Großunternehmen in Frage kommender Weg der sozialverträglichen Gestaltung von Personalabbau. Nach der jährlichen Erhebung des Transfergeschehens in Nordrhein-Westfalen werden Kleinstunternehmen zwar nach wie vor kaum von Beschäftigtertransfer erreicht, doch sind die meisten Transferprojekte in Unternehmen zwischen 60 und 250 Beschäftigten anzutreffen,<sup>263</sup> eine Größenordnung, in die inzwischen auch viele Autohäuser hineingewachsen sind. Allerdings stellt die Nutzung der arbeitsmarktpolitischen Möglichkeiten des Beschäftigtertransfers hohe Anforderungen an das Krisenmanagement der Betriebsräte – z.B. was die grundsätzliche Kenntnis der finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten, den frühen Einbezug der Arbeitsverwaltung, ggf. die Kooperation mit dem Insolvenzverwalter, die notwendige „Überzeugungsarbeit“ gegenüber den Beschäftigten und die Klärung oft komplexer insolvenzrechtlicher und arbeitsrechtlicher Fragen – die im Insolvenzfall außerdem unter meist hohem Zeitdruck erfolgen muss – betrifft. Ohne zusätzliche Kapazitäten und externe Unterstützung durch Berater mit Erfahrung in der Initiierung einer Transfergesellschaft dürfte eine breitere Realisierung also kaum möglich sein. Darüber hinaus wäre es sicher sinnvoll, den sich in letzter Zeit häufenden Presseberichten über den Einsatz von Transfergesellschaften in einzelnen Kfz-Betrieben<sup>264</sup> nachzugehen und an Hand konkreter Beispiele die Rahmenbedingungen derartiger Lösungen zu recherchieren, exemplarische Kosten-Nutzen-Rechnungen zu erstellen und darauf aufbauend branchenbezogene Argumentations- und Umsetzungshilfen für Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe zu entwickeln.

---

262 Vor dem Hintergrund der besonderen Herausforderungen durch den Strukturwandel in der Montanindustrie unternimmt gerade das Land Nordrhein-Westfalen große Anstrengungen, die Praxis des Beschäftigtertransfers landesweit zu verbreitern. In diesem Zusammenhang wurden auch in den verschiedensten Regionen Nordrhein-Westfalens regionale Transfergesellschaften gegründet, die explizit als Transferdienstleister „aus der Region für die Region“ fungieren.

263 Vgl. die im Auftrag der nordrhein-westfälischen Landesregierung durchgeführte jährliche Bestandsaufnahme von Transferprojekten in NRW, in: Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.) (2006). Die G.I.B. bietet auch gezielte Fortbildungen zum Thema Beschäftigtertransfer für Multiplikatoren an, etwa für Gewerkschaftssekretäre, Betriebsratsmitglieder und andere unternehmensbezogene Akteure.

264 So z.B. im Fall der Übernahme des Autohauses Dirckes in Köln (vgl. autohaus 8/2006, S. 37), oder im Fall der Insolvenz der Autohausgruppe Heister in Trier.

### 2.3 Erschließung neuer Beschäftigtengruppen für die betriebliche Interessenvertretungsarbeit

Der Strukturwandel im Kfz-Gewerbe (Rückgang des Wartungs- und Reparaturvolumens, „Verdienstleistung“ der Angebote) führt dazu, dass die traditionelle Rekrutierungsbasis gewerkschaftlicher Organisation und Interessenvertretungsarbeit im Kfz-Gewerbe – die Kfz-Mechaniker – schrumpft. Dienstleister in Reparatur und Beratung gewinnen an Bedeutung. 2005 waren – einschließlich der gewerblichen Auszubildenden – nur noch 46 % der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe dem gewerblichen Bereich zuzurechnen. Ohne die Auszubildenden stellen die Gesellen heute im Kfz-Gewerbe mit 31 % nur noch eine Minderheit dar. (vgl. Tab. 3, Kap. 4.1). Dies muss auch Konsequenzen für die Betreuungsangebote der Interessenvertretungen haben, zumal Rationalisierung und Leistungsverdichtung längst die Angestelltenbereiche im Kfz-Unternehmen erreicht haben:

- Bei personalpolitischen „Synergieeffekten“ im Fall von Unternehmensumstrukturierungen stehen erfahrungsgemäß nicht zuletzt die sog. Back-Office-Bereiche, also Beschäftigte in der EDV-Abteilung, in der Buchhaltung oder im Lager im Fokus.
- Die Gruppe der Automobilverkäufer ist durch die Änderung ihrer Vergütungssysteme in Folge der Margenänderungen, durch Leistungsintensivierung und verstärkte Leistungskontrolle in Folge der Einführung von CRM und durch Freisetzungen in Folge des Konzentrationsprozesses sehr direkt von den Folgewirkungen des Strukturwandels tangiert. Allgemein ist ihre Arbeitssituation durch zunehmenden Leistungs- und Konkurrenzdruck, überlange Arbeitszeiten und Einkommensverluste auf Grund rückläufiger Verkaufszahlen im Neuwagengeschäft gekennzeichnet.

Eine Erschließung neuer Zielgruppen für die gewerkschaftliche Organisation und Interessenvertretungsarbeit im Kfz-Gewerbe ist nicht nur unabdingbar, um auf betrieblicher Ebene und in tarifpolitischen Auseinandersetzungen in der Branche konfliktfähig zu bleiben, sie erscheint auf lange Sicht auch deshalb unverzichtbar, weil Betriebsräte z.B. im Rahmen eines GBR oder Wirtschaftsausschusses zunehmend in Funktionen kommen, in denen sie Kenntnisse über Geschäftsprozesse aller Unternehmensbereiche und deren wirtschaftlichen Zusammenhänge benötigen. Die Kompetenzen der Betriebsräte und ihre Wissensnetzwerke sind aber noch sehr stark im gewerblichen Bereich verankert.

Die IG Metall bemüht sich seit längerem, die Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe für die Belange der Beschäftigten aus dem Angestelltenbereich zu sensibilisieren. So griff sie sehr frühzeitig die Themen Customer Relationship Management (CRM) und Regelung der Verkäuferprovisionen auf und entwickelte Betriebsvereinbarungen zu Entgeltregelungen für Verkäufer. Dennoch sind unter

den Betriebsräten im Kfz-Gewerbe Ressentiments gegenüber einer intensiveren Auseinandersetzung mit der Situation der Verkäufer vorhanden. Hier treffen unterschiedliche Kulturen zusammen, häufig bestehen kaum Kontakte zwischen Betriebsrat und Verkäufern.<sup>265</sup> Die Automobilverkäufer stehen traditionell gewerkschaftlichem Engagement eher skeptisch gegenüber. Sie sind es gewohnt, als „Einzelkämpfer“ ihre Entgelte in Einzelarbeitsverträgen bilateral mit dem Arbeitgeber auszuhandeln, und stehen auch untereinander in einem Autohaus unter starkem Konkurrenzdruck. Allerdings deutet sich hier ein Wandel an: „Insgesamt zeichnet sich im Bewusstsein der Betriebsratsgremien und bei den Automobilverkäufern ein schrittweises Umdenken ab. Betriebsräte berichten, dass mehr und mehr Verkäufer von sich aus mit der Bitte auf sie zukommen, sie bei anstehenden Provisionsvereinbarungen zu unterstützen. Sie selbst erkennen immer häufiger von sich aus Handlungsbedarf.“<sup>266</sup> Normalerweise müssen Automobilverkäufer erst davon überzeugt werden, dass auch für sie die Absicherung einer Provisionsregelung durch eine Betriebsvereinbarung von Vorteil ist.

Die Kündigung der Verkäuferverträge nach der GVO in vielen Autohäusern setzte die Betriebsräte unter Handlungsdruck und bot gleichzeitig eine Chance, gegenüber dieser Gruppe die Notwendigkeit eines Betriebsrats und seiner Vertretungsarbeit unter Beweis zu stellen. Dabei zeigte sich in der Praxis aber auch, dass auf Seiten der Betriebsräte erhebliche Informationsdefizite bezüglich der spezifischen Arbeitssituation und speziell der Vergütungskonditionen dieser Gruppe bestanden. Die oft sehr komplexen Prämien- und Provisionsregelungen stellten für die Betriebsräte Neuland dar, viele sahen sich thematisch überfordert.

Die Erfahrung zeigt, dass mit einer qualifizierten Vertretung der Interessen der Automobilverkäufer in der Strukturkrise auch in dieser Gruppe hohe Organisationserfolge erzielt werden können:

*„Seit den letzten zwei Jahren sind die Verkäufer von sich aus zum Betriebsrat gekommen und wollten aufgenommen werden, möchten Projekte mit dem Betriebsrat entwickeln und zusammenarbeiten. Vorher war das nie der Fall. Jetzt sind 90 % der Verkäufer organisiert. Wir machen zusammen Projekte, z.B. das letzte halbe Jahr, da ging der Neuwagenverkauf stark zurück und wir haben ca. 40 Außendienstverkäufer, die auch ihre Familien ernähren müssen. Der Gebrauchtwagenverkauf hat sich vervierfacht, die konnten Geld verdienen, aber die Außendienstverkäufer für Neuwagen nicht mehr. Mit den Verkäufern und Verkaufsleitern zusammen*

---

265 Es wäre interessant zu untersuchen, inwieweit diese Barrieren nicht auch ein Generationenproblem sind. So gab es in der Empirie durchaus Hinweise, dass unter der jüngeren Betriebsratsgeneration verstärkt Vertreter aus dem Angestelltenbereich und auch aus dem Verkauf zu finden sind und dies dort als ganz selbstverständlich angesehen wird.

266 Vgl. IG Metall (Hrsg.) (2004), S. 21.

*wurde dann die Prämie im Neuwagenverkauf angehoben, sodass die auch wieder motiviert waren“ (Tagungsdokumentation).*

## 2.4 Strategien gegen die Tariffucht

Der Druck auf Einkommens- und Arbeitsbedingungen im Kfz-Gewerbe schlägt sich nicht nur in Konflikten auf Betriebsebene und in den entsprechenden Arbeitgeberforderungen bei den laufenden Tarifverhandlungen nieder, sondern auch in einer um sich greifenden Tariffucht: Tarifverträge werden arbeitgeberseitig einseitig gekündigt, Verhandlungen um neue Tarifverträge verweigert, Unternehmen, ja ganze Kfz-Innungsverbände treten aus dem Arbeitgeberverband, den Landesinnungen, aus und gründen alternative Tarifgemeinschaften oder Verbände ohne Tarifbindung (o.T.-Verbände). In den neuen Bundesländern besteht dieser tariflose Zustand inzwischen flächendeckend: Alle dortigen Innungen haben den gültigen Tarifvertrag gekündigt und einen Tarifverband Ostdeutschland gegründet. Auch in Westdeutschland greift die Verweigerung von Tarifverträgen um sich.<sup>267</sup> Tarifloser Zustand bedeutet konkret für die Beschäftigten, dass eine 48-Stunden-Woche wieder möglich wird, nur ein Mindesturlaubsanspruch von 24 Werktagen und kein Anspruch auf Urlaubs- und Weihnachtsgeld besteht. Gehaltsstrukturerhebungen im Kfz-Gewerbe zeigen im Durchschnitt wesentlich niedrigere Gehälter in nicht tarifgebundenen Betrieben.<sup>268</sup>

Die abnehmende Bindekraft der Flächentarifverträge ist auch vor dem Hintergrund des Strukturwandels der Branche zu sehen: des Konzentrationsprozesses und der Ausbreitung großer Händlergruppen. Es sind u.a. große Unternehmensgruppen, die aus den Innungsverbänden austreten und zunehmend „ihre eigene Politik“ machen. Auch die Auseinanderentwicklung der wirtschaftlichen Situation zwischen großen und kleinen Unternehmen in der Branche untergräbt die einheitlichen Tarifbedingungen.<sup>269</sup>

Eine mögliche tarifpolitische Reaktion auf den Konzentrationsprozess könnte daher darin liegen, verstärkt zu versuchen, für die großen Händlergruppen Haustarife abzuschließen. Dies käme der zunehmenden ökonomischen Differenzierung in der Branche entgegen. Einmal abgesehen von der offenen Frage, ob diese dann

---

267 So sind die Innungsverbände Osnabrück, Hannover und Bremerhaven aus der Landesinnung Niedersachsen ausgetreten, im bayerischen Kfz-Gewerbe gibt es inzwischen sieben Verbände o.T.

268 Vgl. IG Metall, Ressort Handwerk (2004).

269 So machen sich die Arbeitgeberverbände diese auseinander fallende Interessen und wirtschaftlichen Bedingungen zwischen den Unternehmen der Branche zunehmend auch strategisch in Tarifverhandlungen zu Nutze, indem, wie Gewerkschaftsvertreter aus Tarifkommissionen beobachten, dort gezielt die kleinen Unternehmen, die unter erhöhtem ökonomischem Druck stehen, als Verhandlungsführer auftreten.

tatsächlich über den geltenden Flächenverträgen liegen würden, sind solche Haustarifverträge aber nur in Unternehmen mit starken und gut organisierten Betriebsräten erfolgreich durchzusetzen und würden mit dem Nachteil einer Schwächung der Konfliktfähigkeit in der Fläche erkaufte. Denn es sind gerade auch diese gut organisierten, konfliktproben Belegschaften, die im Falle eines flächendeckenden Streiks im Rahmen einer Tarifauseinandersetzung die streikfähigen Betriebe stellen, deren Streikbereitschaft immer auch Signalwirkung für die kleineren Betriebe der Region hat. Mit dem Instrument des Haustarifs besteht derzeit im Kfz-Gewerbe eher wenig Erfahrung. Auf die zuständigen Bezirke käme mit der verstärkten Beratung und Betreuung von Betriebsräten beim Abschluss von Haustarifen außerdem ein nur schwer zu bewältigender Arbeitsaufwand zu, so dass sich auch die Frage stellt, in welcher Zahl und ab welcher Betriebsgröße ein solcher Aufwand überhaupt leistbar wäre. Nicht zuletzt würden durch verstärkte betriebliche Tarifverträge die Einkommens- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in kleinen und mittleren Kfz-Betrieben zunehmend von denen in den großen Unternehmen der Branche abgekoppelt – mit entsprechend entsolidarisierender Wirkung für die Interessenvertretung auf Branchenebene.

Eine weitere Möglichkeit läge darin, die neu entstehenden Tarifgemeinschaften als Verhandlungspartner für Tarifverhandlungen zu akzeptieren und konkrete Tarifverhandlungen aufzunehmen. Dies setzt voraus, dass diese überhaupt eine nennenswerte Anzahl von Unternehmen repräsentieren. Das ist nur in wenigen Fällen so. Der Tarifgemeinschaft Ostdeutschland hat sich – ebenso wie den entsprechenden bayerischen Verbänden – bisher nur eine Handvoll Kfz-Unternehmen angeschlossen. Selbst wenn es mehr würden, besteht die Gefahr, dass die durch derartige Vereinsgründungen in Gang gesetzte Aufspaltung ehemals großflächiger Verhandlungseinheiten die Verhandlungskapazitäten der IG-Metall überfordert.<sup>270</sup> Wo man sich auf derartige Verhandlungen einlässt, zeigt sich an den dort präsentierten Arbeitgeberforderungen, dass das eigentliche Ziel solcher neuen Tarifgemeinschaften weniger darin liegt, den Flächentarifvertrag abzuschaffen – dessen Vorteile für die Garantie gleicher Wettbewerbsbedingungen auf der Personalkostenseite für die Betriebe einer Region erkennen diese Unternehmen durchaus an –, sondern vielmehr darin, die Branchenkrise dazu zu nutzen, das Niveau der Tarifstandards generell nach unten zu drücken und neu zu „justieren“.

---

270 So führt ein mittelgroßer IG-Metall-Bezirk wie Niedersachsen bereits jetzt pro Tarifrunde ca. 600 einzelne Tarifverhandlungen.

Das Kfz-Gewerbe gehörte bisher zu den handwerklichen Branchen, die noch am weitestgehenden durch Flächentarifverträge abgedeckt waren.<sup>271</sup> Insofern kommt der Erhaltung des Flächentarifs bzw. der Entwicklung von strategischen Antworten auf die Tariffucht in dieser Branche Signalwirkung für die gesamte Handwerksarbeit der IG Metall zu. Auf Unterstützung von Seiten des Dachverbands der Landesinnungen, des ZDK, kann sie dabei derzeit nicht setzen. Dieser hat sich früher zum Ausbau und Erhalt von Flächentarifverträgen bekannt, doch bisher fehlt eine deutliche Stellungnahme zur Ausbreitung der Tariffucht und des neuen Typs von Tarifgemeinschaften im eigenen Verband. Dies ist nicht zuletzt Ausdruck des inzwischen auch den Verband erreichenden Aufbrechens von Interessengegensätzen in der Branche und der daraus folgenden innerverbandlichen Instabilitäten.<sup>272</sup>

---

271 So gibt es z.B. Handwerksbranchen wie die Gesundheitshandwerke, in denen schon seit Jahren keine Flächentarifverträge mehr existieren.

272 Vgl. dazu Kap. 6.1.



Teil III:

**Zukunftsperspektiven**





## 1. Nach der Reform ist vor der Reform – ein Zwischenfazit

Die Reform der GVO hat die Beschleunigung eines Strukturwandels im Kfz-Gewerbe eingeläutet, der längst noch nicht abgeschlossen ist. Mit der im Jahr 2010 anstehenden Entscheidung der EU-Kommission über die Fortführung der GVO könnten sich die rechtlichen Rahmenbedingungen für Vertrieb und Service von Kfz abermals entscheidend ändern – mit existenziellen Folgen für Bestand und Struktur des Kfz-Gewerbes. Mit Blick auf die anstehende Auseinandersetzung um die „Reform der Reform“ soll im Folgenden ein Zwischenfazit gezogen und die Ausgangslage der Akteure im anstehenden Entscheidungsprozess sowie die grundsätzlichen Alternativen – Wegfall jeglicher GVO, Geltung der Schirm-GVO oder Fortentwicklung der geltenden GVO – mit ihren möglichen Auswirkungen für die Branche skizziert werden.

### 1.1 Die Ausgangssituation im Kfz-Gewerbe zu Beginn der Reformdiskussion

Nach der unter größerer öffentlicher Beachtung geführten Auseinandersetzung um die GVO 1400/2002, den Turbulenzen um die Kündigung der Händlerverträge und den Auseinandersetzungen um die neuen Standards ist es in der Branche nur scheinbar ruhig geworden. Tatsächlich „brodelt“ es nach wie vor heftig.<sup>273</sup>

- Die **wirtschaftliche Situation** der Branche stellt sich unverändert kritisch dar. So schloss auch das „Autojahr“ 2005 mit einem leichten Umsatzrückgang von 1,35 % ab. Insbesondere das Geschäft mit Neuwagen verzeichnete einen Umsatzrückgang (um 7,5 %), während sich der Service wieder einmal als stabilisierendes Geschäftsfeld mit einem Umsatzgewinn von 5,6 % gegenüber dem Vorjahr erwies. Die durchschnittliche Gesamtrendite (vor Steuern) liegt im Kfz-Gewerbe mit knapp über 1 % nach wie zu niedrig, um wirtschaftlich zu sein, im Neuwagengeschäft liegt sie sogar nur bei 0,5 %<sup>274</sup>. Auch im ersten Halbjahr 2006 zeichnet sich die erhoffte Trendwende auf dem Neuwagenmarkt noch nicht ab: Der Zuwachs an Neuzulassungen lag unter 1 %.<sup>275</sup> Der Preisverfall im Neuwagengeschäft setzte sich fort und dürfte nach Einschätzung von Experten auch in Zukunft nicht zum Stillstand kommen, zumal die Absatzdelle, die durch den Vorzieheffekt in Folge der Anhebung der Mehrwertsteuer für 2007 erwartet wird, eine neue

---

273 So eine Vertreterin des ZDK in kfz-betrieb 35/2006, S. 10.

274 ZDK, Deutsches Kfz-Gewerbe, Umsätze 2005, vorläufige Ergebnisse.

275 kfz-betrieb 34/2006, S. 8.

Rabattrunde auslösen könnte. Nach Schätzungen des Branchenverbandes dürfte sich im Jahr 2006 die Zahl der Insolvenzen um 880 Unternehmen bewegen. Allein im ersten Halbjahr 2006 sind wieder 6.000 Arbeitsplätze verloren gegangen.<sup>276</sup>

- Das Thema **Margen und Standards** beschäftigt die Branche weiterhin. Die Margen- und Bonussysteme werden nach wie vor von vielen Händlern als nicht ausreichend angesehen. Nicht zuletzt die hohen Rabatte und die von den Herstellern initiierten Verkaufs-Incentives reduzieren die Margen auf ein Niveau, das nicht mehr ausreicht, die mit dem Neuwagenverkauf verbundenen Kosten zu decken.<sup>277</sup> Zwar hat bei einigen Herstellern inzwischen durchaus insofern ein Umdenken eingesetzt, als man die kontraproduktive Wirkung überregulierter Standards auf die Händlermotivation und damit auch auf den eigenen Absatzerfolg erkannt hat – so haben einige große Volumenhersteller wie VW und Opel inzwischen ihre Standards nach unten korrigiert und ihre Margensysteme vereinfacht.<sup>278</sup> Auch sind einige Hersteller bemüht, die Kommunikation mit den Vertriebspartnern zu verbessern. Ob die von den Herstellern ausgerufene „neue Kultur des Miteinanders“<sup>279</sup> aber inzwischen in der Realität allgemein Einzug gehalten hat, kann angesichts zahlreicher in der einschlägigen Presse geschilderter Beispiele, die anderer Natur sind, eher bezweifelt werden.<sup>280</sup> Die Netzbereinigung durch die Hersteller geht weiter. Nach wie vor ist – bis auf wenige große Händlergruppen, die mit den Herstellern „auf Augenhöhe“ verhandeln können – das Machtun-

276 Vgl. Meldung der Welt am Sonntag vom 20.08.2006. Die im Vergleich zu den Vorjahren geringere Zahl von Insolvenzen erkläre sich dadurch, dass die schwächsten Betriebe bereits vom Markt verschwunden seien.

277 Vgl. autohaus 11/2006, S. 18 ff.

278 So hat z.B. VW sein Margensystem dahingehend vereinfacht, dass zu Gunsten einer einheitlichen und höheren Grundmarge die Zahl der Leistungsboni auf nur noch einen Bonus für die Erfüllung der CD-Standards reduziert wurde. Damit trug man zum einen der verbreiteten Kritik der Händler an dem mit dem neuen Margensystem verbundenen bürokratischen Aufwand und der steigenden Kalkulationsunsicherheit Rechnung, zum anderen der Tatsache, dass gerade große Handelsgruppen mit der Praxis des Poolings – Zentralisierung des Neuwageneinkaufs über alle Standorte – den Volumenbonus voll ausschöpfen konnten und so allein durch ihre Größe wirtschaftlich gegenüber kleineren Vertragshändlern begünstigt wurden.

279 So der Vertriebschef von VW in kfz-betrieb 25/2006.

280 Siehe z.B. die unter dem Titel „Der Wahnsinn geht weiter“ geschilderten Beispiele von den Herstellern erzwungener Investitionen in sinnlose Standards in kfz-betrieb 31/2006, S. 11. Für einige der neuen Standards endet die Frist zur Erfüllung erst im Jahr 2005. Branchenexperten beobachten, dass bei Nichteinhaltung dieser Frist immer häufiger zur Kündigung des Händlervertrags gegriffen wird. „Fakt ist, Vertriebs- und Servicestandards werden heute knallhart als Selektionskriterium eingesetzt. Wir kennen von unseren Lesern unzählige Beispiele dafür, dass sich die beiden ungleichen Parteien – der Händler und sein Hersteller – vor Gericht treffen. ... Fakt ist auch, dass der Druck auf die kleineren Autohäuser immer mehr zunimmt – sei es durch die weiter wachsenden Autohandelsgruppen oder durch die Handelsaktivitäten der Konzerne. Auch wenn die Hersteller unisono immer wieder betonen, wie wichtig ihnen die Familienbetriebe auf dem flachen Land seien, so zeigt die Praxis nicht selten ein anderes Bild. Auch auf dem flachen Land und in den so genannten Speckgürteln der Metropolen wird auf Teufel komm raus mit Hilfe der Standards selektiert.“ kfz-betrieb 35/2006, S. 3.

gleichgewicht zwischen Herstellern und Händlern groß. Nach wie vor gelingt es den Herstellern, mittels überhöhter Standards in den neuen Verträgen Druck auf Betriebe ihres Netzes auszuüben und diese nach ihren Vorstellungen zu selektieren. Nach wie vor gibt es nicht nur zahlreiche Verstöße gegen die GVO – verbunden mit dem Problem der mangelnden und wenig zeitnahen Sanktionierung durch die nationalen Kartellbehörden –, sondern einzelne Versuche der Hersteller richten sich in jüngster Zeit auch zunehmend darauf, die Gültigkeit der GVO für ihr Fabrikat gänzlich außer Kraft zu setzen. Dazu gehört der Fall des Nutzfahrzeugherstellers MAN, der mittels einer Neuberechnung seines Marktanteils bei Reparaturen<sup>281</sup> diesen auf unter 30 % „drückt“ mit der Folge, dass ihm wieder eine quantitative Selektion ermöglicht wird. Damit stünde eine der wesentlichen Errungenschaften der GVO auf dem Spiel, die darin besteht, dass jeder Kfz-Betrieb, der die qualitativen Standards erfüllt, auch einen Servicevertrag erhalten muss. Branchenexperten erwarten, dass weitere Fabrikate diesem Beispiel folgen werden.

- Die turbulente Branchenentwicklung erreicht zunehmend auch die **Verbandslandschaft**: Der Strukturwandel – Konzentrationsprozess, Bedeutungsgewinn großer Händlergruppen, verschärfter Wettbewerb zwischen den sich professionalisierenden freien Werkstätten und den fabrikatsgebundenen Servicebetrieben um einen schrumpfenden Wartungsmarkt – lässt die Interessengegensätze zwischen den im Dachverband des Kfz-Gewerbes zusammengeschlossenen Markenhändlern und dem freien Handel – und zunehmend auch die Gegensätze zwischen kleinen und mittleren Unternehmen der Branche und den großen Händlergruppen – verstärkt aufbrechen. Die Auseinandersetzung kulminierte 2005 in der Ankündigung zweier großer Fabrikatsverbände – der Zusammenschlüsse der Markenhändler eines Fabrikats –, aus dem Dachverband ZDK auszutreten.<sup>282</sup> Beide warfen dem Verband eine einseitige Interessenwahrnehmung zugunsten der freien Werkstätten vor, festgemacht z.B. an der Position des Verbands in den Fragen der Herausgabe technischer Herstellerdaten an Freie, des Designschutzes oder der Abwicklung von Garantiarbeiten durch freie Werkstätten. Neben solchen verbandspolitischen Richtungsfragen<sup>283</sup> prallen im Bran-

---

281 Indem Garantie- und Kulanzarbeiten sowie Arbeiten, für die Spezialwerkzeuge benötigt werden, nicht mehr in die Berechnung des Marktanteils einbezogen werden.

282 So hat der VW/Audi-Händlerverband seine Mitgliedschaft am 1. Dezember 2005 zum 31.12.2006 gekündigt. Der Opel-Händlerverband erwägt ebenfalls eine Kündigung, hat die Entscheidung aber auf Ende 2006 vertagt.

283 Das gestiegene Gewicht des Segments der Freien innerhalb des Verbands ist auch daran abzulesen, dass Vertreter freier Werkstätten zunehmend in den Vorständen auf Innungs-, Landes- und Bundesebene vertreten sind. Eine verbandspolitische Aufwertung des fabrikatsunabhängigen Branchensegments erfolgte auch durch die Einrichtung einer Bundesfachgruppe Freie Werkstätten 1998. Die Fabrikatsbetriebe sind schon lange in einer bundesweiten Fachgruppe Fabrikatsvereinigungen

chenverband auch zwei Organisationsprinzipien aufeinander: hier die aus der handwerklichen Tradition der Branche herrührende dezentrale Organisationsstruktur mit einer Vielzahl<sup>284</sup> – größtmäßig zudem extrem unterschiedlicher – regionaler Innungen, der Ebene der Landesinnungsverbände mit ihren starken Eigeninteressen und einem Dachverband, der nicht autonom agieren, sondern in strittigen Fragen den Konsens mit den Landesinnungen suchen muss<sup>285</sup>; dort das Organisationsprinzip zentral geführter Fabrikatsverbände, in denen vorzugsweise die großen Autohausgruppen dominieren und die sich in der schlagkräftigen Durchsetzung ihrer Interessen durch die Bindung an den „Tanker“ ZDK eher behindert sehen. Nicht zuletzt berühren die derzeitigen verbandlichen Konfliktlinien auch unterschiedliche Positionen innerhalb des Verbands in Bezug auf Erhaltung eines Flächentarifvertrags für das Kfz-Gewerbe und den Umgang mit den Landesverbänden „ohne Tarif“. Nachdem sich erst 1978 Handwerk und Autohandel unter dem Dach des ZDK zu einem Verband zusammengeschlossen hatten, wird inzwischen in der Branche wieder laut über die Gründung eines eigenständigen nationalen Händlerverbands nach amerikanischem Vorbild nachgedacht. Auch wenn bisher eine solche Abspaltung verhindert werden konnte, wird doch der Ausgleich divergierender Interessen zunehmend schwieriger. Eine erneute Aufspaltung des Verbands widerspräche nicht nur dem gewachsenen ökonomischen Gewicht des Servicebereichs und des After-Sales-Geschäfts. Letztlich bedeutet ein derartiger verbandspolitischer Konflikt eine Schwächung der Interessenvertretung des Kfz-Gewerbes in einer Situation, in der es vor dem Hintergrund der Auseinandersetzungen um die Zukunft der GVO auf Durchsetzungskraft und eine einheitliche Vertretung der Gesamtbranche gegenüber der EU-Kommission ankäme. Dies gilt umso mehr, als die Hersteller aus ihren Erfahrungen mit dem Reformprozess der GVO 1400/2002 – bei dem die Lobbyarbeit der Herstellerseite nach Einschätzung von Experten nicht gut koordiniert war – gelernt haben dürften und mit dem industriepolitischen Expertenkreis auf EU-Ebene „Cars 21“ zudem über ein zusätzliches Forum verfügen, über das sie sehr frühzeitig ihre Interessen im anstehenden Reformprozess der GVO einbringen können.<sup>286</sup>

---

im ZDK repräsentiert. Vgl. Sonderheft kfz-betrieb 7/2006 „15 Jahre Fachtagung für Freie Werkstätten“, S. 7.

284 Es gibt derzeit 265 Kfz-Innungen.

285 Von deren Mitgliedsbeiträgen er abhängig ist

286 Zu Cars 21 vgl. Kap 6.4.

## 1.2 Die grundsätzlichen Reformalternativen und ihre möglichen Auswirkungen für das Kfz-Gewerbe

Für die Zeit nach Auslaufen der jetzt gültigen GVO ab 2010 gibt es grundsätzlich drei mögliche Optionen:

- a) den Wegfall jeglicher GVO;<sup>287</sup>
- b) den Wegfall einer branchenspezifischen GVO für das Kfz-Gewerbe und die Geltung der allgemeinen, branchenübergreifenden Schirm-GVO;
- c) den Erlass einer neuen, ggf. überarbeiteten branchenspezifischen GVO.

### a) Wegfall jeglicher GVO

Bisher waren Ausnahmen vom generellen Verbot von Wettbewerbsbeschränkungen nur möglich, wenn diese durch eine Freistellungsverordnung der EU – sei es allgemeiner, sei es branchenspezifischer Art – freigestellt waren, wie sie für das Kfz-Gewerbe zuletzt mit der GVO 1400/2002 erteilt wurde. Verstieß ein Unternehmen gegen die Kernbestimmungen dieser GVO – die sog. schwarzen Klauseln –, musste es damit rechnen, dass es die gesamte Freistellung für sein Vertriebssystem verlor. Mit der neuen europäischen Kartellverfahrensverordnung (EU-VO 1/2003), die ab dem 1.5.2004 gilt, ist dieses Freistellungssystem nach dem Prinzip „generelles Verbot mit Ausnahmen“ durch das sog. Legalausnahmeprinzip abgelöst worden. Nach der neuen Kartellrechtsverordnung ist insofern eine neue Rechtslage entstanden, als nun Wettbewerbsbeschränkungen nicht nur dann möglich sind, wenn sie durch eine GVO freigestellt sind, sondern grundsätzlich gestattet sind, wenn die Voraussetzungen für eine Einzelfreistellung nach Artikel 81 Abs. 3 EG-Vertrag gegeben sind.<sup>288</sup> Für die Frage, ob diese Voraussetzungen gegeben sind, d.h. ob eine bestimmte Vertragsklausel, ein bestimmtes Verhalten oder ein bestimmtes Vertriebssystem wettbewerbskonform ist, genügt die Selbsteinschätzung des Unternehmens. Diese ist praktisch so lange wirksam, bis die Wettbewerbskonformität ggf. durch ein Gerichtsverfahren der nationalen Wettbewerbsbehörde im Rahmen einer Klage widerlegt wird. Im Fall der Kfz-Branche heißt das: „Hersteller dürfen nunmehr selber einschätzen und bewerten, ob eine wettbewerbswidrige Vertragsklausel oder ein sonstiges wettbewerbswidriges Verhalten, das unter das Kartellverbot fällt, die Voraussetzun-

---

287 Diese Variante wäre im Prinzip möglich, weil 2010 auch die Schirm-GVO ausläuft.

288 Nach Artikel 81 Abs. 3 liegen die Voraussetzungen für eine Einzelfreistellung dann vor, wenn die angestrebte Wettbewerbsbeschränkung zur Förderung des technischen oder wissenschaftlichen Fortschritts beiträgt, wenn durch sie Effizienzgewinne erzielt werden können, wenn an den durch sie erreichten Effizienzgewinnen der Verbraucher in angemessener Weise partizipiert und wenn dadurch nicht ein wesentlicher Teil der Waren dieses Sektors vom Wettbewerb ausgeschlossen ist.

gen einer Einzelfreistellung nach Artikel 81 Abs. 3 EG-Vertrag erfüllt. Eine diesbezügliche Entscheidung durch Erteilung oder Versagung einer Freistellung seitens der EU-Kommission ist nicht mehr erforderlich.<sup>289</sup>

Sofern es weiterhin eine GVO gibt – allgemein oder branchenspezifisch –, hat diese im neuen System nur noch eine Orientierungsfunktion, d.h. sie legt wichtige Eckpunkte für die Bedingungen eines Vertriebssystems fest, an denen sich die Selbsteinschätzung durch die Hersteller oder nationalen Gerichte ausrichten kann. Über die Einhaltung dieses Orientierungsrahmens wacht aber nicht mehr die EU, sondern die nationalen Gerichte. Es wäre daher durchaus denkbar, dass ein Hersteller mit einer Vertragsklausel gegen eine Kernbestimmung der GVO verstößt, ohne damit die Freistellung für sein gesamtes Vertriebssystem zu verlieren, da der Verstoß von Artikel 81 Abs. 3 gedeckt ist. Zwar gilt in der Literatur die Möglichkeit, dass ein gegen die GVO verstoßender Vertrag mit Artikel 81 Abs. 3 konform ist, als eher unwahrscheinlich. Dennoch eröffnet das Legalausnahmeverfahren dem Hersteller den Weg, erst einmal zu argumentieren, dass auf Grund der Besonderheiten seines Vertrags die positiven Wettbewerbswirkungen nach Abs. 3 dennoch erreicht werden,<sup>290</sup> und damit Zeit zu gewinnen und u.U. Fakten zu schaffen. Denn die Selbsteinschätzung ist zunächst wirksam bis zu ihrer gerichtlichen Widerlegung. Auch wenn nach wie vor eine GVO existiert, bringt dieses neue System also erhebliche Rechtsunsicherheiten mit sich – für die Hersteller das Risiko rechtlicher Fehleinschätzungen mit möglicherweise erheblichen Bußgeldern im Falle eines Verstoßes, für die Kfz-Unternehmen das Problem, dass sie mit möglicherweise nachteiligen Vertragsklauseln „leben müssen“, bis deren Rechtmäßigkeit in einem – sich evtl. über Jahre hinziehenden – Gerichtsverfahren geklärt ist.<sup>291</sup>

Diese Rechtsunsicherheit würde erheblich erhöht, wenn die EU zu dem Schluss käme, nach Auslaufen aller derzeit gültigen GVOs ganz auf das Instrument GVO zu verzichten und die Feststellung der Wettbewerbskonformität ganz den Unternehmen und nationalen Gerichten zu überlassen. „Damit drängt sich die grundsätzliche Frage auf, ob Kfz-Hersteller ohne eine Gruppenfreistellungsverordnung als Orientierungshilfe tatsächlich in der Lage sein werden, die oftmals schwierig zu beantwortenden kartellrechtlichen Fragen unter Berücksichtigung der Interessen der Verbraucher und ihrer Vertriebs- und Serviceorganisation mit

---

289 Nikolic, M. (2005), S. 6.

290 Ensthaler, J. (2004).

291 Beim System der Legalausnahme erhalten die nationalen Behörden und Gerichte einen erheblich höheren Stellenwert bei der Überwachung der Wettbewerbsbedingungen. Da aber die rechtlichen Vorschriften in den einzelnen EU-Ländern recht unterschiedlich sind, könnte die Einheitlichkeit der Vertriebssysteme innerhalb Europas nicht mehr gewährleistet sein, wodurch sich wiederum unterschiedliche Wettbewerbsbedingungen für Automobilvertrieb und -service in Europa durchsetzen könnten.

der gebotenen Neutralität zu beantworten ... Angesichts der von der EU-Kommission und den nationalen Gerichten bereits festgestellten und zum Teil ganz erheblichen Verstöße gegen die geltende Kfz-GVO, die letztlich auf Fehleinschätzungen der Hersteller beruhen, dürften hier erhebliche Zweifel angebracht sein.<sup>292</sup>

Zu erwarten wäre in einem solchen Fall – so die Befürchtungen des Verbandes des Kfz-Gewerbes –, dass Hersteller versuchen könnten, durch Vertragskündigungen oder Änderungskündigungen für sie nachteilige Bestimmungen der geltenden GVO rückgängig zu machen,<sup>293</sup> d.h. dass sie konkret versuchen würden, das Recht auf Autorisierung bei Erfüllung der Standards wieder einzuschränken, die Niederlassungsfreiheit abzuschaffen, den Mehrmarkenvertrieb und -service zu verbieten, die Kündigung von Vertriebsverträgen wieder zu erleichtern und den Zugang zu technischen Daten einzuschränken.

Neben hoher Rechtsunsicherheit – mit evtl. negativen Folgen für Investitionsbereitschaft und Ausbildungsentscheidungen – wäre mit dem Wegfall jeglicher GVO nach Einschätzung des Kfz-Verbandes die Existenz vieler Kfz-Betriebe – und damit letztlich vieler Arbeitsplätze – in Gefahr. Betroffen wären Betriebe, die in Mehrmarkenkonzepte investiert haben, und gekündigte Vertragsbetriebe, die als autorisierte Servicebetriebe weiterarbeiten. Durch den erneuten Aufbau von Barrieren beim Zugang zu technischen Informationen würden freie Werkstätten von einem großen Teil des Wartungsmarkts ausgeschlossen, mit entsprechenden Beschäftigungsfolgen auch in diesem Segment.<sup>294</sup>

Es wird allerdings als eher unwahrscheinlich eingeschätzt, dass die EU-Kommission gänzlich auf eine GVO verzichtet.<sup>295</sup> Die EU dürfte vielmehr versuchen, durch die Formulierung einer GVO weiterhin einen Orientierungsrahmen für die Beurteilung der Wettbewerbskonformität im Rahmen des Legalausnahmepinzips vorzugeben. Dabei besteht aber durchaus die Möglichkeit, dass sie auf die Formulierung einer branchenspezifischen GVO verzichtet und zu der Einschätzung kommt, dass eine Schirm-GVO zusammen mit den Rahmenbedingungen des Artikel 81 Abs. 3 EG-Vertrag ausreicht, Wettbewerbsmissbrauch im Kfz-Gewerbe zu verhindern.

---

292 Nikolic, M. (2005), S. 8.

293 Wobei die grundsätzliche Frage, inwieweit Vertragsklauseln, die so radikal hinter den mit der letzten gültigen GVO erreichten Rechtsstand zurückfallen, überhaupt möglich sind, noch nicht rechtlich geklärt ist, vgl. Nikolic, M. (2005), S. 8 f.

294 Vgl. Nikolic, M. (2005), S. 9 f.

295 Vgl. Nikolic, M. (2005), S. 7, auch Ensthaler, J. (2004), S. 13.



## b) Erlass einer allgemeinen Schirm-GVO für das Kfz-Gewerbe

Die bestehende, für die Vertriebssysteme aller Branchen geltende Schirm-GVO (EU-VO 2790/1999), die 2000 in Kraft trat und ebenfalls 2010 ausläuft, fällt in mehreren Aspekten hinter die Bestimmungen der GVO 1400/2002 zurück:

- Nach Schirm-GVO ist ein Verbot von Mehrmarkenhandel und -service möglich, wenn die Laufzeit des Vertrags unter fünf Jahren liegt. Anders als bei der geltenden GVO sind Vertragslaufzeiten unter fünf Jahren unter der Schirm-GVO zulässig.
- Nach Schirm-GVO kann der Hersteller von seinen Partnern verlangen, 80 % der Gesamteinkaufssumme auf Vertragswaren des Herstellers zu verwenden (alte GVO: 30 %). Diese Bestimmung würde nicht nur die ökonomische Möglichkeit des Mehrmarkenhandels für den Einzelbetrieb drastisch einschränken, sie würde gleichzeitig die Möglichkeiten der Kfz-Betriebe, Ersatzteile über den freien Teilehandel oder die Teilehersteller zu beziehen, stark einschränken.
- Die Schirm-GVO sieht keine Niederlassungsfreiheit vor.
- Analog dem Wettbewerbsverbot im Arbeitsrecht sieht die Schirm-GVO für den Hersteller die Möglichkeit vor, im Falle einer Vertragskündigung die Möglichkeiten des ehemaligen Vertragspartners, einen neuen Vertrag mit einer anderen Marke einzugehen, zu beschränken, wenn diese mit der Marke des Herstellers in Wettbewerb steht.<sup>296</sup>

Grundsätzlich wird von Vertretern des Kfz-Gewerbes in Frage gestellt, ob eine allgemeine GVO den spezifischen Bedingungen und der Komplexität des Automobilvertriebs und -service, insbesondere dem in dieser Branche besonders ausgeprägten strukturellen Machtungleichgewicht zwischen Herstellern und Händlern gerecht werden kann. Anders als bei der branchenspezifischen GVO ist es nicht Ziel der Schirm-GVO, die Position der Händler gegenüber dem Hersteller zu stärken. Sie enthält daher keine Bestimmungen zum Händlerschutz, etwa in Bezug auf Kündigungsfristen für Vertriebs- und Serviceverträge<sup>297</sup>, Ein-

---

296 Nach den Ausführungen von Ensthaler, J. (2004) beinhaltet die Schirm-GVO das Recht des Herstellers, auf der Einheit von Vertrieb und Service zu bestehen und am Handel vorbei Fahrzeuge direkt zu verkaufen. Letzteres interpretiert der ZDK anders: Ihm zufolge lässt sich aus der Schirm-GVO ein Verbot des Direktvertriebs „entnehmen“, was nach seiner Einschätzung zwar für den Kfz-Handel von Vorteil wäre, aber die übrigen gravierenden Nachteile einer Schirm-GVO bei weitem nicht aufwiege, vgl. Nikolic, M. (2005), S. 14.

297 In der neuen GVO wurde die Kündigungsfrist für Vertriebsverträge auf zwei Jahre angehoben, einschließlich eines Begründungszwangs für den Hersteller. Falls es keine gesonderten Kündigungsvorschriften im Rahmen einer branchenspezifischen GVO mehr gäbe, würde für Vertriebssysteme nach deutschem Recht die Kündigungsfrist nach BGH von einem Jahr gelten. Angesichts der oft erheblichen Investitionen, die ein Fabrikatsbetrieb zur Erlangung oder Erhaltung seines Vertrags auf Verlangen des Herstellers tätigen muss und deren Amortisationszeitraum auch schon weit über der

berufung eines Schlichtungsverfahrens bei Streitigkeiten zwischen den Partnern, Verpflichtungen zur Weitergabe technischer Informationen durch die Hersteller oder Einschränkung der einseitigen Festlegung von Mindestverkaufszahlen und Jahreszielvereinbarungen durch die Hersteller.<sup>298</sup>

Insgesamt würde eine Schirm-GVO die Handlungsspielräume der Hersteller zur Gestaltung ihrer Netze wieder deutlich erhöhen und erworbene Rechtspositionen der Kfz-Betriebe rückgängig machen. Darüber hinaus wären mit einer Schirm-GVO wahrscheinlich ebenfalls negative Beschäftigungswirkungen verbunden: Abbau des Mehrmarkenhandels und -service, Schließung von Verkaufsniederlassungen, eingeschränkte Möglichkeiten zum Herstellerwechsel bei Vertragskündigung, steigende Planungsunsicherheit und ausbleibende Investitionsbereitschaft bei den Betrieben durch kurze Vertragslaufzeiten und noch schlechteren Kündigungsschutz.

### c) Erlass einer neuen, branchenspezifischen GVO

Hier sind zwei Alternativen denkbar: die Fortschreibung der gültigen GVO oder der Erlass einer neuen, weiterentwickelten Kfz-GVO. Die geltende GVO hat – siehe Kap. 1.2 – für die Unternehmen des Kfz-Gewerbes einen erheblichen Zuwachs ihrer unternehmerischen Handlungsspielräume und eine Verbesserung ihrer Rechtsposition gegenüber den Herstellern erbracht, während letztere zentrale Steuerungsmöglichkeiten über ihre Vertriebs- und Servicenetze verloren haben. Nachdem der Verband des Kfz-Gewerbes die Reform der GVO zunächst heftig bekämpft hatte – nicht zuletzt, weil er für seine Betriebe eine Intensivierung des Wettbewerbs durch die damit verbundene Liberalisierung des Marktzugangs befürchtete –, hat sich inzwischen sowohl beim ZDK als auch beim europäischen Dachverband des Kfz-Gewerbes, CECRA, ein Einschätzungswandel in Richtung einer durchweg positiven Bewertung der GVO durchgesetzt. Dies mag nicht zuletzt eine „Reaktion auf die Reaktion“ der Hersteller auf die neue GVO sein – auf die rigorosen Vertragskündigungen, die überhöhten Standards, die Absenkung der Margen, die anhaltenden Versuche, die GVO zu unterlaufen. Die gültige GVO gilt als die beste aller bisherigen Gruppenfreistellungsverordnungen.<sup>299</sup> Die derzeitigen Probleme mit der GVO haben – so

---

nach geltender GVO verlängerten Kündigungsfrist von zwei Jahren liegt, wäre damit also ein massiver Abbau des Händlerschutzes verbunden.

298 Vgl. dazu Nikolic, M. (2005), S. 12. Eine solche Vereinbarung kann nach der geltenden GVO nicht einseitig diktiert werden, sondern muss in einvernehmlicher Vereinbarung zwischen den Partnern erfolgen. Angesichts der Liquiditätslage vieler Kfz-Betriebe und der Relevanz der Erreichung von Zielvereinbarungen für die Margen ist diese Bestimmung von großer ökonomischer Bedeutung für das Kfz-Gewerbe.

299 Nicht zuletzt die Tatsache, dass mit dem Recht auf freien Verkauf von Betrieben samt Vertriebs- oder Servicevertrag ohne Zustimmung des Herstellers die Vermögensposition „aufgebender“ Kfz-

betont der ZDK wiederholt – nichts mit mangelhaften Regelungen der GVO zu tun, sondern sind auf deren mangelhafte Umsetzung durch die Hersteller zurückzuführen. ZDK und CECRA favorisieren daher eindeutig die Beibehaltung einer branchenspezifischen GVO, und zwar weitgehend in ihrer jetzigen Form.<sup>300</sup> Weiterentwicklungsbedarf sehen sie vor allem in Bezug auf eine Verbesserung des Händlerschutzes: durch die Verankerung eines Investitionsschutzes, ein Verbot des Direktvertriebs<sup>301</sup> und verlängerte Kündigungsfristen in einer zukünftigen GVO.<sup>302</sup>

Für die Einschätzung der künftigen Entwicklungsrichtung der GVO und evtl. Überarbeitungsnotwendigkeiten dürfte es aber vor allem darauf ankommen, wie die EU-Kommission selbst die Auswirkungen und den Erfolg der GVO 1400/2002 vor dem Hintergrund ihrer damaligen Reformziele beurteilt.

### 1.3 Die Position der EU-Kommission und die Studie von London Economics

Ähnlich wie mit der Vorläufer-GVO ist auch mit der GVO 1400/2002 die Verpflichtung der EU-Kommission verbunden, durch einen Evaluationsbericht die Funktionsweise der 2002 reformierten GVO zu überprüfen und auf dieser Basis 2010 über Fortbestand oder Änderung der GVO zu entscheiden. Dieser Evaluationsbericht wird von der Kommission im Mai 2008 vorgelegt werden und die Basis für das dann folgende Konsultationsverfahren darstellen. In diesen Bericht werden – neben eigenen Erfahrungen der Kommission – auch die Ergebnisse einer von der EU-Kommission in offener Ausschreibung vergebenen Studie zur bisherigen Umsetzung der GVO einfließen, die von dem englischen Beratungsunternehmen London Economics durchgeführt wurde und deren Ergeb-

---

Betriebe wesentlich verbessert wurde, mag dazu beigetragen haben, sich mit dem laufenden Strukturwandel „zu arrangieren“.

300 An einer noch weitergehenden Liberalisierung der Vertriebssysteme zugunsten des Kfz-Gewerbes dürfte der Verband auch deshalb kein Interesse haben, da zu befürchten ist, dass die Hersteller dann auf eine komplette Abschaffung der GVO hinarbeiten würden.

301 Hier hat die zuständige Wettbewerbskommissarin Neeli Kroes allerdings inzwischen klargestellt, dass das Problem des Direktvertriebs nicht Gegenstand einer Wettbewerbsregelung sein kann, da es keine Verbraucherinteressen tangiere und insofern in Handelsverträgen zwischen Herstellern und Vertriebspartnern geregelt werden müsse, vgl. Meldung in *autohaus*, 19/2006, S. 15.

302 Dagegen halten sich die Hersteller in Bezug auf ihr Agieren im bevorstehenden Reformprozess eher bedeckt. Allerdings ist zu erwarten, dass sie eine Schirm-GVO präferieren würden. Der jetzigen GVO werden von Seiten der Hersteller durchweg negative Auswirkungen und eine geringe Zielerreichung attestiert. Sie habe zu einer Erhöhung des bürokratischen Aufwands und der Vertriebskosten geführt und damit keine Effizienzsteigerungen gebracht, die Preisharmonisierung nicht vorangetrieben und auch nur in geringem Umfang neue Vertriebskonzepte gefördert. Dagegen habe sie den Konzentrationsprozess beschleunigt und zur Verdrängung mittelständischer Händler beigetragen. Vgl. VDA-Jahrbuch (2006), S. 54.

nisse im Juli 2006 veröffentlicht wurden.<sup>303</sup> Die Studie untersucht die Entwicklung von Automobilvertrieb und After-Sales in zwölf Ländern der EU<sup>304</sup> über den Zeitraum 1997 bis 2004<sup>305</sup>, mit besonderer Berücksichtigung der Auswirkungen der GVO-Reform von 2002. Im Mittelpunkt ihres Auftrags stand die Beurteilung der Folgewirkungen für den Wettbewerb und den Nutzen für den Endverbraucher. Dabei konzentrierte sich die Studie auf rein wirtschaftliche Indikatoren wie Ertragsituation der Betriebe, Entwicklung der Preise, Zahl der Betriebe etc. Die Studie gibt zwar nicht die Einschätzung der EU-Kommission wieder, ihre Aussagen dürften aber für die Interpretation der Ergebnisse der GVO 1400/2002 durch die EU-Kommission erhebliche Bedeutung haben.

Die Studie von London Economics untersucht getrennt die Auswirkungen der GVO für Vertrieb, Service und Teilehandel und kommt für die einzelnen Bereiche zu recht unterschiedlichen Aussagen:

#### *Kfz-Vertrieb*

- Der Herstellermarkt für Kfz in Europa ist durch hohe und steigende Wettbewerbsintensität gekennzeichnet. Auch wenn die Konzentration auf Herstellerseite hoch ist – in allen zwölf Ländern konzentrieren sich die höchsten Marktanteile auf eine kleine Zahl von fünf Multibrand-Herstellern (VW, GM, PSA, Ford, Renault) –, zeigt sich die steigende Wettbewerbsintensität u.a. daran, dass die Zahl der Hersteller, die EU-weit über einen Marktanteil von mehr als 10 % verfügen, gesunken ist (2004 erreichte dies nur noch Renault), dass die Marktanteile selbst der Top-5-Hersteller starken Schwankungen unterliegen und dass der Markt offen ist für neue Wettbewerber<sup>306</sup>. Auch die Tatsache, dass die durchschnittlichen Betriebsergebnisse der Automobilhersteller im Vergleich zu anderen Branchen relativ niedrig sind und die Profitabilität der europäischen Aktivitäten der Hersteller deutlich unter ihrer Gesamtprofitabilität liegt, spricht laut dieser Studie für einen intensiven und funktionierenden Wettbewerb in Europa.
- Zu der Frage, inwieweit EU-weite Vermittlungsgeschäfte zugenommen haben – explizite Intention der EU war es ja, dem Verbraucher die Nutzung von Preisdifferenzen zu erleichtern – gibt die Studie keine abschließende

---

303 Vgl. London Economics: Developments in car retailing and after-sales markets under Regulation No. 1400/2002. Final report to EC DG Competition, Brüssel, June 2006.

304 Deutschland, Dänemark, Estland, Spanien, Frankreich, Italien, Ungarn, Niederlande, Polen, Portugal, Schweden, Großbritannien.

305 Das heißt, dass die Auswirkungen der Einführung der Niederlassungsfreiheit, die erst 2005 in Kraft trat, in dieser Studie noch nicht erfasst werden konnten.

306 Siehe die jüngsten Markterfolge von Nischenherstellern oder Newcomern wie Daewoo oder Kia, während große etablierte Hersteller durchweg an Marktanteilen verloren.

Antwort, da fundierte Daten hierzu fehlen. Die wenigen Indikatoren deuten laut Studie aber nicht auf einen steigenden Trend von EU-Reimporten hin.

- Die Händlernetzdichte (durchschnittliche Zahl der Händler je 1.000 Einwohner) war in allen zwölf EU-Ländern (Ausnahme: Estland) im Zeitraum 1997-2004 rückläufig, entsprechend ging die Zahl der Vertragshändler-Outlets in allen zwölf Ländern signifikant zurück: zwischen 1998 und 2004 um 5,3 %. Der Rückgang setzt 2000 (Beginn der Händlernetzrationalisierung) ein und beschleunigt sich deutlich seit 2002 (GVO). Er sei primär Folge verstärkter Rationalisierungsstrategien der Hersteller in Bezug auf ihre Netze überall in Europa und am stärksten ausgeprägt bei den Volumenmarken. Es gibt allerdings deutliche Unterschiede hinsichtlich der Händlerdichte zwischen den Ländern und zwischen den Herstellern – was laut Studie auch in Zukunft einen Fortgang der Netzbereinigung in einzelnen Ländern bzw. für einzelne Marken erwarten lässt. Von der Händlernetzbereinigung haben die kleineren Marken profitiert, die attraktive Handelsstützpunkte, welche von den großen Herstellern oder mangels Nachfolgeregelung aufgegeben wurden, übernehmen konnten.
- Gleichzeitig hat die durchschnittliche Größe der Autohändler (gemessen an der durchschnittlichen Zahl verkaufter Neuwagen) fast in allen Ländern zugenommen, im Durchschnitt der Länder um 28 % je Haupthändler und 59 % je Vertriebsstandort.
- Die Zahl und Größe von Händlergruppen ist EU-weit angestiegen, ebenso der Marktanteil, den diese Händlergruppen auf sich vereinigen: In Deutschland, Frankreich und Italien erreichen große Händlergruppen einen Marktanteil von 3 %. Die Marktanteile der 25 größten Gruppen reichen von 10 % in Deutschland bis 30 % in Großbritannien.
- Ausgehend von einem niedrigen Niveau (der durchschnittliche Anteil der Hersteller-Niederlassungen an den Händlern betrug in den Ländern 2 %) ist ein Anstieg der Zahl der herstellereigenen Niederlassungen im Beobachtungszeitraum festzustellen, besonders in Großbritannien, Deutschland, Frankreich und Italien.
- In allen zwölf Ländern (außer Estland) ist ein Anstieg der Händler, die mehrere Marken vertreiben, zu beobachten (besonders ausgeprägt ist der Anstieg in Deutschland). Der Anteil von Mehrmarkenhändlern stieg im Beobachtungszeitraum in den zwölf Ländern von 7 auf 17 %.
- Andere innovative Vertriebsformen (Nur-Händler-Betriebe, Internethandel, Verkauf über Supermärkte) verzeichnen dagegen keine nennenswerte Zunahme, d.h. abgesehen von einer zunehmenden Verbreitung von Mehrmar-

kenkonzepten lassen sich keine dramatischen Änderungen in den Vertriebsformen beobachten.

- Die Profitabilität der Händler sei auch 2004 mit knapp über 1 % gering, habe sich allerdings im Beobachtungszeitraum auch kaum verändert – weder zum Positiven noch zum Negativen.
- Die Preise für Kfz reflektieren diesen intensiven Wettbewerb: Das reale Preisniveau für Automobile zeigt europaweit zwischen 1996 und 2004 einen Abwärtstrend (Rückgang der durchschnittlichen Preise um 12,5 %), die Preissteigerungsrate für Automobile liegt in allen EU-Staaten unterhalb der allgemeinen Inflationsrate. Die Preisdifferenzen zwischen den EU-Ländern gleichen sich allmählich an, wenn auch nach Fahrzeugsegmenten (bei Klein- und Mittelfahrzeugen stagnieren die Preisdifferenzen, im Luxussegment gleichen sie sich an) und zwischen alten und neuen Mitgliedstaaten (in den alten Mitgliedstaaten stagniert die Konvergenz) unterschiedlich. Insofern habe der Verbraucher vom steigenden Wettbewerb profitiert.

Insgesamt, so das wettbewerbspolitische Fazit der Studie für den Bereich Automobilvertrieb, habe die GVO den Inter- und Intra-brandwettbewerb im Handel erhöht und sich damit positiv für den Endverbraucher in der EU ausgewirkt (sinkende Neuwagenpreise). Auch von der Ausbreitung großer Händlergruppen und der Ausdünnung der Händlernetze erwartet die Studie tendenziell keine Einschränkung des Wettbewerbs.<sup>307</sup> Solange der Interbrandwettbewerb zwischen den Herstellern hoch bleibt, sieht die Studie eher positive Auswirkungen: Größere Händler können auf Grund höherer Effizienz niedrigere Preise anbieten, außerdem bieten diese Händler i.d.R. mehrere Marken an, auch das zum Vorteil des Verbrauchers, kann er so doch mehrere Marken direkt vergleichen. Inwieweit sich die sinkende Händlernetzdichte in ländlichen Räumen negativ für den Verbraucher auswirkt, darüber ist sich die Studie nicht schlüssig.

### *Servicemarkt*

- Während einige Länder (Frankreich, Polen, Großbritannien) im Beobachtungszeitraum ein Wachstum des Servicemarkts zu verzeichnen hatten, war in Deutschland der Servicemarkt rückläufig (–35%). Ursächlich für diesen Rückgang sei vor allem die Verlängerung der Wartungsintervalle und der durchschnittlichen Ausgaben pro Reparatur.

---

307 Die Ausdünnung sei zum großen Teil einem Rückgang der sub-dealer geschuldet, die untereinander kaum konkurriert hätten.

- Die Zahl der autorisierten Serviceverträge ist in allen betrachteten Ländern – nach deutlichem Rückgang zwischen 1997 und 2002 – seit 2003 wieder deutlich angestiegen (insgesamt von 1997 auf 2004 um 16 %) <sup>308</sup>. Dieser Anstieg betrifft aber nur die Zahl der Serviceverträge und ist laut Studie insofern ein Artefakt, als es sich bei der Mehrheit der autorisierten Servicebetriebe um ehemalige sub-dealer handelt, die nun einen direkten Servicevertrag mit dem Hersteller erhalten haben. Er sei daher eher wettbewerbsneutral, d.h. auf dem Servicemarkt ist es dadurch nicht zu einer Intensivierung des Wettbewerbs gekommen. Die Anzahl der Service-Outlets, also der Servicebetriebsstätten, ist dagegen europaweit im gleichen Zeitraum um 18 % gesunken <sup>309</sup>, wobei der Rückgang hauptsächlich in den letzten drei Jahren erfolgte. Insofern sei auch die Dichte der autorisierten Servicenetze (bezogen auf 100.000 Einwohner) europaweit zurückgegangen. <sup>310</sup>
- Mit der GVO hat der Betriebstyp des autorisierten Nur-Service-Betriebs rapide zugenommen. In Deutschland sind mehr als 20 % der autorisierten Servicebetriebe solche Stand-alone-Servicebetriebe. Diese rekrutieren sich aus dem Kreis der gekündigten sub-dealer und aus dem Segment der ehemaligen Freien.
- Mehrmarkenservice findet nur zögerlich Eingang in die autorisierten Servicenetze (wobei die Hauptbarriere sei, dass die Vertragswerkstätten eine Beschädigung ihres Markenkompetenzimages befürchten). Dagegen sei zu beobachten, dass die Hersteller selbst verstärkt die Möglichkeiten des Mehrmarkenservice nutzen, indem sie neben ihren autorisierten Netzen eigene Franchise-Ketten für Mehrmarkenservice (z.B. stop + go von VW) etablieren. <sup>311</sup>
- Die Zahl der unabhängigen Werkstätten ist im Beobachtungszeitraum über alle zwölf Länder leicht zurückgegangen. Der Rückgang erfolgte vor allem in den Jahren 2002 und 2003 und war u.a. in Deutschland besonders ausgeprägt (fast minus 6.000). Berücksichtigt man, dass viele der gekündigten Vertragshändler in das Segment der Freien übergegangen sind, ist der

---

308 Vgl. Tabelle 97, London Economics (2006), S. 138.

309 Vgl. Tabelle 98, London Economics (2006), S. 139.

310 Insbesondere – ausgehend von einem hohen Niveau der Netzdichte im Service – u.a. in Deutschland, in einigen osteuropäischen Ländern ist sie dagegen – ausgehend von einem niedrigen Niveau – leicht angestiegen.

311 Vgl. London Economics (2006), S. 160.

Rückgang der unabhängigen Werkstätten allerdings deutlicher ausgefallen.<sup>312</sup>

- In Marktanteilen betrachtet, haben in fast allen Ländern im Beobachtungszeitraum autorisierte Werkstätten Anteile dazugewonnen.
- Die wirtschaftlichen Kennzahlen der Servicebetriebe zeigen eine durchschnittliche Rendite von 3 %, diese hat sich im Beobachtungszeitraum weder zum Negativen noch zum Positiven hin verändert.
- Eine der bemerkenswertesten Entwicklungen auf den Servicemärkten der EU-Länder ist laut Studie die verstärkte innere Differenzierung des Segments der Freien: zwischen der „normalen“, vollständig unabhängigen Werkstatt einerseits und der steigenden Anzahl großer, oft multinational operierender Werkstattketten und als Franchisesysteme organisierter Werkstattkonzeptanbieter andererseits. In diesem Markt engagieren sich zunehmend der freie Teilehandel und Teilehersteller. Dieser Typ von Servicebetrieben erzielt z.T. zweistellige Wachstumsraten und zeigt eine überdurchschnittliche Profitabilität.
- Die Professionalisierung der unabhängigen Servicebetriebe wird nicht nur den Druck auf die traditionellen „stand-alone“-Werkstätten, sondern auch auf die autorisierten Servicenetze erhöhen – denn diese Werkstätten verbinden den Vorteil erheblich niedrigerer Kosten mit den Vorteilen eines Franchisesystems (Zugang zu technischen Informationen, Spezialwerkzeugen, Teilebelieferungssystemen, Ausbildung eines eigenen Multibrand-Images).
- Der weitere Erfolg der unabhängigen Werkstattssysteme wird u.a. davon abhängen, inwieweit – angesichts steigender Komplexität des Reparaturgeschäfts – der Zugang zu technischen Informationen der Hersteller auf Dauer gesichert wird. In diesem Bereich konstatiert die Studie noch erhebliche Defizite.
- Im Unterschied zu den Neuwagenpreisen sind die Servicepreise im Beobachtungszeitraum europaweit angestiegen, eine Entwicklung, die die Studie weniger auf fehlenden Wettbewerb im Servicesektor als vielmehr auf steigende Reparaturkosten durch steigende Reparaturkomplexität und die

---

312 Die segmentspezifische Aufteilung des Servicemarkts differiert zwischen den EU-Ländern ganz erheblich: während in Italien, den Niederlanden, Spanien und Großbritannien die Zahl der unabhängigen Werkstätten die der Vertragswerkstätten um ein Mehrfaches übersteigt, sind in Deutschland und Frankreich beide Segmente ungefähr gleichgewichtig. Innerhalb des freien Segments spielen in Großbritannien und Frankreich Fast-Fitter und Autocenter eine größere Rolle als bspw. in Deutschland.



gewachsenen Marktanteile der Fabrikatswerkstätten – die im Schnitt deutlich teurer sind – zurückführt.

Im Sinne der EU-Ziele habe sich die GVO insofern positiv auf den Servicemarkt ausgewirkt, als sie den Zugang in die autorisierten Netze deutlich erleichtert, also Wettbewerbsbarrieren abgebaut habe und zu innovativen Betriebsformen (Nur-Service-Betriebe) geführt habe. Die intendierte Verbesserung der Marktchancen unabhängiger Anbieter, die wegen der von der Studie konstatierten Preisvorteile dieser Werkstätten im Sinne des Endverbrauchers wünschbar wäre, wird davon abhängen, inwieweit der Zugang zu technischen Informationen verbessert und gesichert werden kann.

#### *Entwicklung auf dem Ersatzteilmarkt*

- Die Profitmargen bei der Teileherstellung sind im Vergleich zur Automobilherstellung und Handel sehr hoch. Die Marktposition der Automobilhersteller im Teilemarkt ist über den Beobachtungszeitraum stabil und unverändert stark geblieben.
- Nach wie vor beziehen Vertragswerkstätten 90 % aller Ersatzteile über den Hersteller. Unter anderem enthalten die Bonussysteme der Hersteller starke Incentives, Ersatzteile nicht über alternative Bezugskanäle zu beziehen, gleichzeitig ist aber auch eine gewisse Trägheit der Vertragswerkstätten zu beobachten, die neuen Chancen in diesem Bereich zu nutzen.
- Der unabhängige Teilehandel findet keinen Zugang zum Status des autorisierten Teilehändlers. Es gibt kaum separate Teilehandelsverträge, der autorisierte Teilehandel ist i.d.R. gebunden an einen Servicevertrag.
- Originalersatzteil-Zulieferer steigen kaum in nennenswertem Umfang selbst in den Teilehandel mit Vertragswerkstätten ein.
- Der Endverbraucher hat bisher noch nicht durch niedrigere Ersatzteilpreise von der Liberalisierung profitiert. Die Gesamtausgaben der Verbraucher für Teile sind aber in den letzten Jahren auch nicht gestiegen, was auf die geringere Reparaturanfälligkeit der Fahrzeuge zurückzuführen ist.

Auf dem Teilemarkt hat die GVO nach den Ergebnissen der Studie also noch am wenigsten Wirkung gezeigt. Weder der unabhängige Teilehandel noch unabhängige Teilehersteller haben einen besseren Zugang zum Originalersatzteilmarkt, der nach wie vor von den autorisierten Teilehandelskanälen der Hersteller dominiert wird. Die Beschaffungskanäle der autorisierten Werkstätten und die Lieferkanäle der OET-Zulieferer sind „konservativ“, was auch – wie die Studie vermutet – Ausdruck der erheblichen Marktmacht der Hersteller in die-

sem Bereich ist. Auch für den Endverbraucher sind bisher keine Vorteile in Form sinkender Teilepreise erkennbar.

Aus Sicht der EU-Kommission bestätigen die Ergebnisse der Studie von London Economics die Erfahrungen, die man nach bisherigen Verlautbarungen von Vertretern der zuständigen Generaldirektion Wettbewerb mit den Auswirkungen der GVO gemacht hat.<sup>313</sup> Danach sieht man im Handelsbereich durchweg positive Auswirkungen der GVO auf den Wettbewerb: innovative, effektivere Handelsformen, sinkende Preise, Fortschritte bei der Preisharmonisierung, weniger Beschwerden wegen Behinderung von EU-weiten Reimportgeschäften, Zunahme des Mehrmarkenhandels. Die Ergebnisse für den Sektorservice seien eher „gemischt“: Positiv wird die Zunahme autorisierter Werkstätten und die funktionierende Trennung von Vertrieb und Service (Nur-Service-Betriebe) bewertet. Als großes Problemfeld, auf dem die Kommission tätig werden wird, sieht man den unzureichend umgesetzten Zugang der unabhängigen Werkstätten zu technischen Informationen an. Unbefriedigend seien die Ergebnisse der GVO noch für den Telemarkt.<sup>314</sup>

Allerdings: Gravierende Probleme und Folgewirkungen der GVO tauchen in dieser Studie und ihrer Bilanz nicht auf bzw. werden einseitig positiv interpretiert:

- das Problem der überregulierten und überhöhten Standards und der daraus abgeleitete Kostendruck auf die Kfz-Betriebe. So wäre z.B. zu fragen, ob die Preise im Servicemarkt sich nicht anders entwickelt hätten, wenn die durch die Standards verursachten Kosten nicht die Stundenverrechnungssätze in Kfz-Werkstätten in die Höhe getrieben hätten.
- das Problem des Betriebssterbens und der zahlreichen Insolvenzen im Kfz-Gewerbe, das hinter der in der Studie konstatierten Ausdünnung der Händler- und Service-Outlets steht. Auch hier wäre zu fragen, ob sich dies im Sinne der Ziele der EU nicht langfristig eher negativ auf die Auswahlmöglichkeiten der Verbraucher auswirken wird.
- der Konzentrationsprozess und das Verschwinden kleiner und mittelständischer Händler – insbesondere aus den attraktiven Märkten in den Agglomerations-

---

313 Siehe z.B. den Vortrag von P. Cesarini, dem Leiter der Abteilung Auto der GD Wettbewerb, auf der Tagung „Automobilvertrieb und -service in Europa“ – Fachtagung zur GVO 1400/2002, am 20.04.2005, TU Braunschweig, oder auch den Beitrag von R. Becker in der Tagungsdokumentation „Strukturwandel und Zukunft der Beschäftigung im Kfz-Gewerbe, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, Januar 2006.

314 So etwa der Tenor einer ersten Stellungnahme der zuständigen Kommissarin Neeli Kroes, vgl. Kroes, N.: Market developments and future perspectives in the automotive sector, Rede auf der Konferenz des CECRA vom 25.09.2006, Zugriff unter [www.cecra.org/de/event](http://www.cecra.org/de/event).

rationsräumen. Die EU-Kommission sieht in dem Konzentrationsprozess – der nach ihrer Einschätzung auch ohne GVO stattgefunden hätte und durch sie auch nicht beschleunigt wurde – tendenziell eher ein Zeichen einer positiven Effizienzsteigerung in den Vertriebsnetzen (economies of scale, Mehrmarkenkonzepte), womit er für den Verbraucher zunächst einmal positiv zu bewerten sei. Andere Branchen liefern aber genügend Beispiele dafür, dass ein einmal „bereinigter“ Markt dazu tendiert, die Preise wieder anzuheben. So wäre auch zu fragen, inwieweit die im Bericht konstatierte derzeitige positive Preisentwicklung auf dem Neuwagenmarkt nicht eher eine Folge der bestehenden Überkapazitäten auf Herstellerseite und der dadurch ausgelösten Rabattschlachten ist als segensreiche Auswirkung der GVO-Reform.<sup>315</sup>

- der zunehmende Einstieg der Hersteller in den Einzelhandel durch Direktvertrieb und die neue Rolle von Leasinggesellschaften im Neuwagenhandel, die den exklusiven Vertrieb und damit die Existenzmöglichkeiten vieler Händler aushöhlen.
- das – abzulesen an den laufenden Auseinandersetzungen in der Branche – nach wie vor erhebliche Machtgefälle zwischen Herstellern und ihren Vertriebs- und Servicepartnern, das der expliziten Intention der EU, die Position des Kfz-Gewerbes zu stärken, zuwiderläuft.
- und vor allem die beschäftigungspolitischen „Kollateralschäden“ des Strukturwandels: der Verlust Tausender von Arbeitsplätzen im Kfz-Gewerbe und der über die qualitativen Standards ausgeübte Kostendruck, der durch Lohninbußen und Abbau von Arbeitsstandards an die Beschäftigten in der Branche weitergegeben wird.

Die EU-Kommission argumentiert in diesem Zusammenhang stets, dass diese Auswirkungen keine direkte Folge der GVO-Reform seien, sondern Ergebnis der Herstellerstrategien. Sie verbucht sie als „Nebenwirkungen“, die man in dieser Schärfe zwar so auch nicht voraussehen konnte, die aber auch nicht Gegenstand einer Wettbewerbsregulierung sein können, sondern auf anderen Regulierungsebenen, etwa in Händlerverträgen oder Tarifverträgen, geregelt werden müssen. Grundsätzlich wäre aber die Frage, ob im anstehenden Reformprozess solche „unbeabsichtigten Nebenwirkungen“ nicht antizipierend in die Entscheidung über das künftige Ausgestaltung der GVO einzubeziehen wären –

---

315 Wie überhaupt die Angleichung der Preise für Neuwagen in der EU – die nach dem letzten Car-Price-Report der EU ohnehin im letzten Jahr zum Stehen gekommen ist – die Tatsache verdeckt, dass die Preisdifferenzen für gefragte Modelle nach wie vor sehr hoch sind: z.B. für ein Modell wie den Ford Focus nahezu 30 %.

zumal inzwischen entsprechende Erfahrungen vorliegen – und ob es ausreicht, die Ausgestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen einer beschäftigungspolitisch so bedeutenden Branche wie des Kfz-Gewerbes allein unter der Perspektive des Wettbewerbs und Verbrauchernutzens zu betrachten – ob nicht auch andere Perspektiven, z.B. mittelstandspolitische und beschäftigungspolitische Kriterien mit einzubeziehen wären.

Mit der Studie von London Economics ist der Diskussionsprozess um die Reform der GVO „offiziell“ eingeläutet worden. Alle interessierten Akteure der Branche sind aufgefordert, Stellungnahmen dazu abzugeben. Der Verband des deutschen Kfz-Gewerbes hat eine eigene Untersuchung zu den Auswirkungen der GVO auf die Situation der Branche in Deutschland in Auftrag gegeben.<sup>316</sup> Die EU-Kommission selbst lässt noch nicht erkennen, welche der o.g. Reformalternativen sie präferiert, und bleibt – bis zur Vorlage ihres eigenen Evaluationsberichts in 2008 – weiterhin „wertungsoffen“.

#### **1.4 Rolle und Position der Arbeitnehmervertretungen und der IG Metall in der anstehenden Reformdiskussion**

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung haben gezeigt, dass die Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen des Kfz-Gewerbes durch die GVO-Reform – sei es direkt oder auf dem Umweg der Umsetzung durch die Hersteller – massiv auf die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer im Kfz-Gewerbe durchschlagen. Daher ist es unabdingbar, dass die Arbeitnehmervertretungen der Branche und ihre Organisation die Arbeitnehmersicht aktiv in den Meinungsbildungsprozess für die anstehende Überarbeitung der Reform ab 2008 einbringen. Bereits bei der Reform der jetzt gültigen GVO hat sich die IG Metall mit Hinweis auf die beschäftigungspolitischen Risiken einer Liberalisierung der Vertriebssysteme sehr frühzeitig und aktiv für den Erhalt der damals gültigen GVO eingesetzt. „Die geplanten Veränderungen führen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu scharfen Einschnitten in die bestehenden Vertriebsstrukturen. Kurz- und mittelfristig drohen massive Entlassungen, insbesondere bei markengebundenen Händlern. Bis zu 100.000 Arbeitsplätze werden in mittelständischen Betrieben des Kfz-Gewerbes verloren gehen“, heißt es in der damaligen gemeinsamen Stellungnahme von IG Metall, ZDK und den Verbänden der Automobilhersteller zur geplanten Reform. Heute, nach fast dreijähriger Gültigkeit der reformierten GVO, kann man sagen: Die tatsächlich

---

316 Diese Untersuchung wird vom Institut für Automobilwirtschaft (IFA) durchgeführt und liegt z.Zt. noch nicht vor.

eingetretenen Veränderungen und der sich vollziehende Strukturwandel sind in mancher Hinsicht noch dramatischer als damals erwartet.

Welches kann die Position der IG Metall im anstehenden Reformprozess sein? Die Darstellung der 2010 zur Debatte stehenden Reformalternativen zeigt, daß jeder Rückfall hinter die bestehende Kfz-GVO – sei es durch Wegfall jeglicher GVO, sei es in Form der Geltung einer Schirm-GVO – mit weiteren unkalkulierbaren Beschäftigungsrisiken verbunden wäre, und das in einer Branche, die ohnehin von einem noch nicht abgeschlossenen strukturell bedingten Beschäftigungsabbau betroffen ist. Die Optionen des Mehrmarkenvertriebs oder Mehrmarkenservice haben es in vielen betrieblichen Fällen ermöglicht, Einnahmeverluste auszugleichen und Kapazitäten auszulasten und damit Arbeitsplätze zu erhalten.<sup>317</sup> Die Möglichkeit, sich als Servicebetrieb autorisieren zu lassen, hat einer großen Anzahl gekündigter Vertragshändler eine Überlebensperspektive geboten und damit zum Erhalt einer erheblichen Zahl von Arbeitsplätzen in diesen Betrieben beigetragen. Unter Beschäftigungsaspekten ist auch die Sicherung der Existenzmöglichkeiten der freien Werkstätten durch erweiterte Informationspflichten der Hersteller im Endeffekt positiv zu beurteilen. Generell müsste die Gewerkschaft und jeder Betriebsrat im Kfz-Gewerbe, der für den Erhalt von Arbeitsplätzen im Unternehmen kämpft, ein Interesse an möglichst weiten unternehmerischen Handlungsmöglichkeiten „seines“ Betriebs haben, denn diese bedeuten immer auch mögliche Beschäftigungschancen.<sup>318</sup>

Vor dem Hintergrund der empirisch belegbaren negativen Folgen der Deregulierung durch die Reform der GVO von 2002 für die Arbeits- und Sozialstandards der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe und des anhaltend großen strukturellen Machtungleichgewichts zwischen den Betrieben des Kfz-Gewerbes und den Automobilherstellern erscheint daher auch aus Arbeitnehmerperspektive der Fortbestand einer branchenspezifischen GVO, die die Betriebe des Kfz-Gewerbes vor der Übermacht der Hersteller schützt, weiterhin unabdingbar. Darüber hinaus legen es die Folgen der GVO-Reform nahe, dass sich die Arbeitnehmerorganisation für einen verbesserten Schutz der – auf Verlangen der Hersteller getätigten – Investitionen der Kfz-Betriebe (z.B. durch Investitionsschutzvereinbarungen) und für Regelungen, die die weitere Erosion der Ertragsbasis des Kfz-Gewerbes eindämmen (z.B. Verbot des Direktvertriebs von

---

317 Auch wenn ihre Auswirkungen aus der Perspektive der gesamten Branche bei stagnierender bzw. sogar sinkender Nachfrage nach Neuwagen bzw. Wartungsleistungen unter dem Strich beschäftigungspolitisch eher als Nullsummenspiel zu bewerten sind (s. Kap. 3.1 und 3.5).

318 Auch wenn, so die Einschätzung mancher Branchenexperten, die mit der reformierten GVO gegebenen zusätzlichen unternehmerischen Gestaltungsmöglichkeiten derzeit längst nicht von allen Kfz-Betrieben konsequent genutzt werden.

Neufahrzeugen durch Hersteller), einsetzt, denn dies gefährdet massiv auch Beschäftigung und Sozialstandards in der Branche.

Allerdings haben sich die Rahmenbedingungen für eine arbeitnehmerorientierte Beeinflussung des kommenden Reformprozesses inzwischen gegenüber der Situation vor der Reform von 2002 verändert. So erscheint die Neuauflage einer gemeinsamen „Ablehnungsfront“ der IG-Metall zusammen mit dem Branchenverband ZDK und den Automobilherstellern eher unwahrscheinlich. Angesichts der verbandsinternen Instabilitäten und nicht zuletzt der offenen Haltung des Verbands in der für die IG Metall zentralen Frage des Erhalts des Flächentarifvertrags für das Kfz-Gewerbe ist einem solchen gemeinsamen Vorgehen mit dem Arbeitsgeberverband des Kfz-Gewerbes die Basis entzogen. Auch ein strategisches Bündnis mit den Betriebsräten der Hersteller – eine wichtige innerorganisatorische Rahmenbedingung für die Formulierung der Handwerkspolitik in Bezug auf das Kfz-Gewerbe in der IG-Metall – scheint schwieriger, sind doch diesmal die Interessen der Hersteller und die des „nachgelagerten“ Sektors keineswegs mehr identisch. Bisher ist allerdings offen, welche Position die Hersteller und ihre Verbände in Bezug auf die Überarbeitung der geltenden GVO einnehmen werden: ob sie für die gänzliche Abschaffung einer branchenspezifischen GVO plädieren werden – die ihnen einen Zuwachs an Gestaltungsspielräumen bringen würde, allerdings mit anderen Nachteilen wie steigender Rechtsunsicherheit behaftet wäre – oder für eine Beibehaltung der jetzigen Regelung plädieren werden, zumal jede weitere Liberalisierung auch für die Hersteller das Risiko birgt, zusätzliche Steuerungsparameter über ihr Vertriebsnetz, z.B. Abschaffung der quantitativen Selektionsmöglichkeit auch im Vertrieb – zu verlieren.

Als Ebene der Einflussnahme bietet sich für die IG Metall daher vor allem die europäische Ebene an. Die gewerkschaftspolitische Auseinandersetzung mit dem Thema GVO-Reform müsste stärker als bisher als ein europäisches gewerkschaftspolitisches Thema begriffen und das Bündnis mit den betroffenen Gewerkschaften in anderen europäischen Staaten gesucht werden.<sup>319</sup>

Ein Ansatzpunkt auf europäischer Ebene wäre z.B. die industriepolitische Initiative „Cars 21“, in die die Gewerkschaften über den Europäischen Metallarbeitergewerkschaftsbund (EMB) einbezogen sind.<sup>320</sup> Aufgabe der Initiative „Cars

---

319 Auch wenn zu bedenken ist, dass die Folgen der GVO-Reform auf Grund der unterschiedlichen Strukturen der Branche in den europäischen Ländern durchaus unterschiedlich waren und es von daher nicht einfach sein dürfte, eine gemeinsame europäische gewerkschaftliche Position im Reformprozess zu formulieren.

320 „Competitive Automotive Regulatory System for the 21th Century“. In dieser 2005 vom Kommissionsvizepräsidenten Verheugen gestarteten Initiative sind Vertreter der Automobilhersteller und Automobilzulieferer, der EU-Kommission und europäischer Regierungen, der Verbraucherverbände, der Umweltorganisationen und der Gewerkschaft vertreten. Symptomatisch für die mangelnde öffent-

21“ ist es, durch frühzeitige Einbindung der wichtigsten Branchenakteure in auf EU-Ebene geplante Regulierungsvorhaben oder Gesetzgebungsverfahren deren Folgewirkungen für die Automobilindustrie abzuschätzen und Verordnungen und Richtlinien im Sinne einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung und Innovationsfähigkeit der europäischen Automobilindustrie zu beeinflussen. Die Empfehlungen der Gruppe „Cars 21“ müssen von der EU-Kommission bei ihrer Entscheidung über die Zukunft der GVO gehört werden. Das Gleiche gilt für die Generaldirektion Beschäftigung und Sozialpolitik: Auch sie muss im Konsultationsverfahren angehört werden.

Zwar steht die Entscheidung über die künftige GVO erst 2010 an und der offizielle Konsultationsprozess beginnt erst 2008. Die Vorarbeiten dafür haben aber bei allen Akteuren längst begonnen. Zentrale Aufgabe der Gewerkschaft im Reformprozess wird es sein, den sog. Nebenfolgen, also den bisher eher wenig thematisierten Auswirkungen der Reform der GVO auf die Beschäftigten in der Kfz-Branche, Gehör zu verschaffen. Die EU-Kommission ihrerseits hat ein offenes Konsultationsverfahren angekündigt, in das ein möglichst breites Spektrum von Beobachtungen, Beurteilungen und Erfahrungen – einschließlich der sog. Nebenwirkungen der Reform – Eingang finden soll.<sup>321</sup> Diese Chance gilt es zu nutzen.

## 2. Zusammenfassung

Rechtliche Grundlage des in Europa praktizierten selektiven, marken- und gebietsexklusiven Vertriebssystems für Kraftfahrzeuge ist eine Gruppenfreistellungsverordnung (GVO), die die sonst in der EU geltenden Wettbewerbsregeln für die Betriebe der Branche außer Kraft setzt. Die GVO und die auf ihr aufbauenden Händlerverträge sind die Basis einer Zweiteilung des Kfz-Gewerbes in einen markengebundenen Sektor und den Bereich der freien Werkstätten, die sich den Markt je zur Hälfte aufteilen.

Trotz eines erheblichen Machtgefälles zwischen Automobilherstellern und den Betrieben ihres Vertriebsnetzes brachte dies System und die darauf aufbauenden Händlerverträge beiden Seiten Vorteile: den Vertragshändlern bot es einen gewissen Schutz vor zusätzlicher Konkurrenz und damit Schutz ihrer vom Her-

---

liche Wahrnehmung des nachgelagerten Sektors der Automobilindustrie und der – unter Experten unumstrittenen – Bedeutung von Vertrieb und Service für die Wettbewerbsfähigkeit der Automobilhersteller ist, dass der europäische Verband des Kfz-Gewerbes nicht von Anfang an in „Cars 21“ vertreten war, sondern erst auf Protest des CECRA hin nachträglich einbezogen wurde.

321

Vgl. das Statement von R.Becker, Mitarbeiter der Abteilung Auto in der GD Wettbewerb, in Tagesdokumentation (2006), S. 37.

steller geforderten, oft erheblichen Investitionen, den Herstellern die Möglichkeit zur weit reichenden Steuerung ihres Vertriebsnetzes, insbesondere die Kontrolle über Zahl und regionale Verteilung ihrer Handels- und Servicestützpunkte

Durch die im Oktober 2002 von der EU in Kraft gesetzte Reform der GVO erfuhr das bisherige System des Vertriebs und Service einen grundlegenden Umbruch.

Ziel der EU-Reform war es, durch mehr Wettbewerb im Handel, die Erleichterung des Zugangs neuer Wettbewerber in das Netz der autorisierten Servicebetriebe und die Erleichterung des grenzübergreifenden Vertriebs von Automobilen Preisvorteile für den EU-Verbraucher zu erreichen.. Mit ihren wesentlichen Bestimmungen kam die neue GVO einem Paradigmenwechsel im bisherigen Kfz-Vertrieb und –Service gleich.

Vor allem für die Hersteller barg die neue GVO eine erhebliche Verschlechterung ihrer Position: sie verloren die direkte quantitative Kontrolle über Struktur und Dichte ihrer Netze, Externen wurde der Zugang in die autorisierten Servicenetze erleichtert. Den Betrieben des markengebundenen und freien Kfz-Gewerbes dagegen brachte die neue GVO einen Zuwachs an unternehmerischen Handlungsspielräumen – allerdings um den Preis eines erhöhten Wettbewerbsdrucks.

Die GVO traf auf ein Kfz-Gewerbe, das sich ohnehin seit mehreren Jahren einer schwierigen wirtschaftliche Situation gegenüber sah, gekennzeichnet durch sinkende und unzureichende Umsatzrenditen, rückläufige Betriebs- und Beschäftigtenzahlen, überbesetzte Vertriebs- und Servicenetze, Marktsättigungstendenzen und einen technologisch bedingten Rückgang des Servicemarktvolumens. Ursache dieser Ertrags- und Absatzkrise sind weltweite Überkapazitäten auf Seiten der Automobilfertigung, konjunkturelle Nachfrageschwäche und interne strukturelle Defizite der Kfz-Betriebe.

Die Hersteller nutzen die Notwendigkeit, die Händlerverträge an die neue GVO anzupassen, dazu, flächendeckend alle Verträge mit ihren Fabrikatsbetrieben zu kündigen. Um den Kontrollverlust über ihre eigenen Netze zu kompensieren, wurden in den neuen Verträgen die Auflagen für die Fabrikatsbetriebe massiv erhöht bei gleichzeitiger Absenkung der Gewinnmargen: an die Stelle der quantitativen Steuerung trat die Steuerung mittels Setzung qualitativer Standards. Im Ergebnis mündete der legitime Versuch der Hersteller, ihre Netze zu schützen und die Gestaltungsfähigkeit über ihren Vertrieb und Service zu erhalten, in massiver Überregulierung und verkehrte die Intention der EU, die Position der Vertriebsnetze gegenüber den Herstellern zu stärken, in ihr Gegenteil.



Die Reform der GVO und die durch sie ausgelösten Reaktionen der Hersteller haben den ohnehin anstehenden Strukturwandel im Kfz-Gewerbe massiv beschleunigt und verändern langsam aber sicher das Gesicht der Branche: steigende Investitionskosten durch erhöhte Standards bei sinkenden Erträgen und verschärftem Wettbewerbsdruck vertieften die Ertragskrise vieler Kfz-Betriebe, die Zahl der Insolvenzen und Betriebsaufgaben stieg drastisch an. Insbesondere kleinere und mittlere Händler sind angesichts geringer Eigenkapitaldecke kaum in der Lage, die erhöhten Investitionskosten zu tragen und die unternehmerischen Chancen der GVO-Reform für sich zu nutzen.

Die bis dahin dominierende Monostruktur des Kfz-Vertriebs gehört der Vergangenheit an, Mehrmarkenhandel und Mehrmarkenservice sind zum Normalfall geworden. Während die Hersteller die GVO-Reform zur weiteren Bereinigung ihrer Vertriebsnetze nutzen konnten, führte die Liberalisierung des Zugangs in die Servicenetze zu einem Anstieg der Anbieter und der Verschärfung des Wettbewerbs auf einem insgesamt schrumpfenden Servicemarkt

Die Hersteller stiegen verstärkt selbst in das Handelsgeschäft ein, durch Ausweitung der Zahl von Niederlassungen, durch Ausweitung des Direktvertriebs von Neufahrzeugen an Kunden. Die Etablierung und die Ausweitung zusätzlicher Vertriebskanäle – über Leasinggesellschaften, über Direktimporte aus EU-Ländern – höhlt den markenexklusiven Vertrieb von Kfz zusätzlich aus und trägt zur Erosion der Erträge aus dem Neuwagengeschäft bei.

Hervorstechendes Merkmal des laufenden Strukturwandels ist jedoch das Erstarken und die Expansion großer Händlergruppen im Kfz-Gewerbe. Der Konzentrationsprozess vollzieht sich über Fusionierungen und Filialisierung bestehender Kfz-Betriebe. Die Hersteller können das Zusammenkaufen großer Unternehmenskonglomerate durch Händlergruppen kaum beeinflussen, denn derartige Veräußerungen sind innerhalb eines Fabrikatsnetzes seit der neuen GVO nicht mehr zustimmungspflichtig.

Der Strukturwandel im Kfz-Gewerbe ist noch längst nicht abgeschlossen. Er hat einen Ausleseprozess unter den Unternehmen des Kfz-Gewerbes in Gang gesetzt, bei dem es mehr denn je auf die Qualität der Unternehmensführung ankommt. Das Aufgreifen der neuen Handlungsspielräume durch die GVO-Reform und der Chancen des Strukturwandels stellt steigende Anforderungen an die Unternehmensführung im Kfz-Gewerbe, die Komplexität des Managements eines Autohauses ist enorm gewachsen. Entsprechend wird der Druck der Hersteller auf Professionalisierung ihrer Vertriebsnetze durch Einführung moderner Managementmethoden in Zukunft noch steigen.

Die durch die EU unter wettbewerbspolitischen Gesichtspunkten vorgenommene Liberalisierung des Vertriebs und Service von Kfz durch die GVO-Reform hatte massive Auswirkungen für die Beschäftigten des Kfz-Gewerbes. Dies gilt zum einen hinsichtlich der Beschäftigungsperspektiven Tausender dort Beschäftigter und Auszubildender: Im Kfz-Gewerbe ging von 1999 bis 2005 jeder zehnte Arbeitsplatz verloren, mit einem weiteren Beschäftigungsabbau in den nächsten Jahren ist zu rechnen. Dies gilt zum anderen aber auch, indem die von den Herstellern in Reaktion auf die Reform eingeführten neuen Händlerverträge massiv auf die Situation der Betriebe und die Arbeitsbedingungen der dort Beschäftigten durchschlugen, denn der daraus resultierende erhöhte Kostendruck wurde letztlich direkt nach "unten" weitergegeben.

Folgen für die Arbeitsbedingungen sind u.a. eine starke Arbeitsverdichtung für die verbleibenden, ausgedünnten Belegschaften, einzelbetrieblich durchgesetzte Forderungen nach Lohnverzicht und unbezahlter Arbeitszeit, ein um sich Greifen sog. Beschäftigungssicherungsvereinbarungen mit z.T. weitgehenden Zugeständnissen der Belegschaften bei Entlohnungsstandards und Arbeitszeit, verbreitete "Flucht" aus dem Flächentarifvertrag, steigende Anforderungen an zeitliche Arbeitsflexibilität und Einführung von Schichtarbeitssystemen. An sich positive Auswirkungen der neuen Verträge wie die gestiegenen Standards der Hersteller für Personalqualifizierung und daraus ableitbare Weiterbildungsansprüche konnten dagegen von den Interessenvertretungen unter den wirtschaftlichen Bedingungen der Branche nur selten offensiv eingefordert werden.

Der Strukturwandel im Kfz-Gewerbe wird die Arbeitsbedingungen in der Branche auch in Zukunft weiter gravierend verändern: Steigende Kundenanforderungen an Servicequalität und ein – angesichts von Marktsättigungstendenzen – vermehrt über Qualität ausgetragener Wettbewerb wird zur Zurückdrängung bisheriger klassischer, mengenorientierter Leistungslohnsysteme zugunsten erfolgabhängiger, qualitative Leistungsmerkmale einschließender Lohnsysteme führen, für die es bisher in der Branche keine tariflichen Regelungen gibt. Die Bedeutung sozialer Kompetenzen wird – bei gleichzeitig wachsenden Anforderungen an technisches Fachwissen – zunehmen. Dienstleistungstätigkeiten in Reparatur und Service werden an Bedeutung gewinnen. Langfristig heißt das, dass sich die Beschäftigtenstrukturen im Kfz-Gewerbe verändern werden: der klassische Kfz-Mechaniker tritt in den Hintergrund, Dienstleister in Verkauf und Service gewinnen an Bedeutung. Dies hat Konsequenzen für die Beratungsangebote der zuständigen Gewerkschaft.

Auch wenn die in der Folge der GVO-Reform abgeschlossenen neuen Händlerverträge die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und direkt mitbestimmungspflichtige Tatbestände tangierten: ihre Umsetzung in den Betrieben erfolgte nur

allzu oft an der betrieblichen Interessenvertretung vorbei. Diese wurden i.d.R. erst mit der Regelung der daraus resultierenden Folgen für die Beschäftigten – Standortschließung, Arbeitszeitänderungen, Lohnverzicht – konfrontiert. Damit wurde eine wichtige Chance zu einer beteiligungsorientierten Bewältigung der Folgen des Strukturwandels und der GVO-Reform vertan.

Die Auswirkungen des Strukturwandels im Kfz-Gewerbe auf die Situation der dort Beschäftigten stellen die Interessenvertretung der Arbeitnehmer im Kfz-Gewerbe – sowohl auf betrieblicher Ebene als auch auf Ebene der zuständigen Gewerkschaft – vor erheblichen neue Herausforderungen. Diese betreffen vor allem:

- die sozialverträgliche Bewältigung des massiven und noch längst nicht abgeschlossenen Beschäftigungsabbaus;
- die Erschließung neuer Beschäftigtengruppen im Kfz-Betrieb für die gewerkschaftliche Organisation und Mitarbeit in der betrieblichen Interessenvertretung;
- die Entwicklung von strategischen Antworten auf die um sich greifende Tarifflucht.
- die Anpassung der Betriebsratsstrukturen an die sich wandelnde Unternehmensstruktur.

Insbesondere in der flächendeckenden Umsetzung der mit dem Wandel der Unternehmensstrukturen gegebenen Möglichkeit zur Einrichtung von Gesamtbetriebsratsgremien liegt eine große Chance, zu einer Verbesserung der Mitbestimmungssituation in der Branche zu gelangen. Die Realität der Interessenvertretungssituation im Kfz-Gewerbe zeigt allerdings, dass die Hürden für eine breite Nutzung dieser Option in einer bisher eher handwerklichen Branche sehr hoch sind. Sie liegen u.a. in den durch die komplexeren Unternehmensstrukturen zunehmenden Anforderungen an die Professionalisierung der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen, in Vorbehalten und Ängsten auf Seiten der beteiligten Betriebsräte und Unternehmen und in den begrenzten Ressourcen und fehlenden überregionalen Betreuungsstrukturen auf Seiten der zuständigen Gewerkschaft.

Der Strukturwandel im Kfz-Gewerbe und der Reformprozess der GVO sind noch nicht abgeschlossen: die wirtschaftliche Lage der Branche stellt sich unverändert kritisch dar, es wird erwartet, dass der Konzentrationsprozess sich weiter fortsetzt und noch mehr Arbeitsplätze verloren gehen. Die Geltungsdauer der 2002 reformierten GVO ist bis zum Jahre 2010 befristet, dann steht auf EU-

Ebene eine Neuentscheidung über die Fortführung, Veränderung oder gänzliche Abschaffung einer GVO für das Kfz-Gewerbe an.

Die zuständige Gewerkschaft, die IG-Metall, und die Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe werden auf diesen Entscheidungsprozess gestaltend Einfluss nehmen müssen. Denn die Nachzeichnung der Folgen der Deregulierung durch die Reform von 2002, die Abwägung der zur Entscheidung anstehenden Alternativen – Erlass einer neuen, ggf. überarbeiteten branchenspezifischen GVO, Wegfall einer branchenspezifischen GVO und Geltung der allgemeinen Schirm-GVO sowie gänzlicher Wegfall jeglicher GVO – sowie das anhaltend große strukturelle Machtungleichgewicht zwischen den Betrieben des Kfz-Gewerbes und den Automobilherstellern zeigen, dass auch aus Perspektive der Arbeitnehmer eine branchenspezifische GVO, die die Betriebe des Kfz-Gewerbes, ihre Investitionen und damit Arbeitsplätze vor der Übermacht der Hersteller schützt, unabdingbar ist.

Für die IG-Metall wird es darauf ankommen, den direkten und indirekten negativen Auswirkungen einer weiteren Liberalisierung auf Beschäftigung und Sozialstandards in der Branche gegenüber einer einseitig wettbewerbs- und verbraucherpolitischen Bewertung der Reform durch die EU Geltung zu verschaffen.

Dabei stellen sich die Rahmenbedingungen für eine Interessenvertretungspolitik in der kommenden Reformauseinandersetzung durchaus schwieriger dar. Durch die nach wie vor prekäre Ertragslage und den weitergehenden Beschäftigungsabbau bleibt der Druck auf Arbeits- und Entlohnungsstandards hoch. Auch die Akteurskonstellationen haben sich verändert: ein innerorganisatorisches Bündnis mit den Hersteller- Betriebsräten wird schwieriger werden, denn die Interessen der Automobilhersteller sind nicht identisch mit denen des Kfz-Gewerbes. Ein Bündnis mit den Verbänden des Kfz-Gewebes dürfte angesichts der Politik der Verbände in Bezug auf das für die IG-Metall zentrale Rhema des Erhalts des Flächentarifvertrags in der Branche ebenfalls nicht mehr in Frage kommen.

Umso wichtiger wäre es daher, die gewerkschaftspolitische Auseinandersetzung mit dem Thema GVO-Reform stärker als bisher als ein europäisches gewerkschaftspolitisches Thema zu begreifen und das Bündnis mit den betroffenen Gewerkschaften in anderen europäischen Staaten zu suchen

Nicht zuletzt wird die Mobilisierungskraft des Themas GVO-Reform in der Öffentlichkeit, bei Arbeitnehmern und Betriebsräten im Kfz-Gewerbe auch davon abhängen, ob es der IG-Metall gelingt, die Aufmerksamkeit stärker als bisher auf eine Branche und ihre Probleme zu lenken, die bisher in der öffentlichen Wahrnehmung immer noch im Schatten ihres großen „Bruders“, der Automobilindustrie, steht.



## Literatur

- ABS/autohaus (2006): Vom Annehmer zum Verkäufer – Der Serviceberater der Zukunft, München
- autohaus-Spezial „Open Points“ (2006), München
- autohaus-Spezial „Das Netz 2006“ (2006), München
- autohaus-Spezial „Freier Teilehandel“ (2005), München
- autohaus-Spezial „Freier Teilemarkt“ (2004), München
- autohaus-Sonderheft „Service 2006“, München
- BMBF (Hrsg.) (2005): Berufsbildungsbericht 2005
- Booz Allen Hamilton (2006): Marktauswirkungen der GVO 2006 im Kfz-Vertrieb – Ergebnisse der Kfz-Vertriebsumfrage 2006, Summary, unveröff. Manuskript, München
- Büro für Technikfolgenabschätzung (2002): Arbeitsbericht Nr. 78, Berlin
- Creutzig, J. (2003): EG-Gruppenfreistellungs-Verordnung (GVO) für den Kraftfahrzeugsektor, Praxiskommentar, Heidelberg
- DAT-Report (2006), autohaus Sonderheft 8/2006
- DAT-Report (2005), autohaus Sonderheft 8/2005
- Diez, W. (2004): Die Zukunft des Mehrmarkenhandels. In: Diez/Reindl 2004b, S.11 f.
- Diez, W.; Reindl, S. (2004a): Gibt es noch Zukunftschancen im Servicegeschäft? Service-Studie 2004 für das Kfz-Gewerbe, Hamburg
- Diez, W.; Reindl, S. (2004b): Mehrmarkenhandel – Chance oder Risiko? München
- Diez, W.; Reindl, S. (2005): Faszination Service – Marktherausforderungen – Kundenerwartungen – Handlungsempfehlungen, Servicestudie 2005 für das Kfz-Gewerbe, Hamburg
- Dr. Lademann & Partner (2001): Consumer Preferences towards existing and potential Sales and Servicing Alternatives in Automotive Distribution, Hamburg
- Ensthaler, J. (2004): Gedanken zur Zukunft des Automobilvertriebs, unveröff. Skript zur Tagung „Automobilvertrieb und -service in Europa – Fachtagung zur GVO 1400/2002“ am 20.04.2004, TU Braunschweig
- Europäische Kommission (Hrsg.) (2002): Bericht über die Funktionsweise der Verordnung (EG) Nr. 1475/95 über die Anwendung von Artikel 85 Absatz 3 des Vertrags auf Gruppen von Vertriebs- und Kundendienstvereinbarungen über Kraftfahrzeuge, Brüssel
- Europäische Kommission, Generaldirektion Wettbewerb (Hrsg.) (2002): Kraftfahrzeugvertrieb und -kundendienst in der Europäischen Union, Leitfaden, Brüssel
- Europäische Kommission, Generaldirektion Wettbewerb (Hrsg.) (2006): Car price report 1/05/2006, Brüssel
- Europäische Union (Hrsg.) (2002): Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften C67/2 vom 16.03.2002, Anhang 1
- Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung GmbH (2006): Beschäftigtertransfer in Nordrhein-Westfalen – Auswertung der Befragung zum Beschäftigtertransfer in NRW im 2. Halbjahr 2005, Bottrop
- Grenzow, C. (2004): Rechtliche Aspekte des Mehrmarkenhandels. In: Diez/Reindl 2004b, S. 21 f.
- IG Metall (Hrsg.) (2002): Positionen zur GVO-Reform
- IG Metall (Hrsg.) (2002): Kfz-Handwerk – Den Strukturwandel gestalten, Arbeitshilfe Nr. 41 für Betriebsräte, Frankfurt
- IG Metall (Hrsg.) (2004): Handlungsleitfaden als Arbeitshilfe für Betriebsräte und Automobilverkäufer für die Gestaltung von Provisionsregelungen unter besonderer Berücksichtigung der Veränderungen der GVO, Frankfurt

- IG-Metall, Ressort Handwerk (2004): Löhne und Gehälter in der Kfz-Branche 2004, Frankfurt
- kfz-betrieb (2002), Spezialausgabe „GVO-Reform“, Würzburg
- kfz-betrieb (2003), Spezialausgabe „Service 2003“, Würzburg
- London Economics (2006): Developments in car retailing and after-sales markets under Regulation No 1400/2002, Final report to EC DG Competition, Brussels
- Mendius, H.-G.; unter Mitarbeit von Weimer, S.; Heidling, E. (1992): Kfz-Gewerbe und Neustrukturierung der Automobilfertigung, SAMF-Arbeitspapiere Nr. 1992 – 8
- Mendius, H.-G.; Heidling, E.; Weimer, S. (1993): Arbeitnehmervertretung im Kfz-Gewerbe – Kooperation über Betriebsgrenzen als Instrument der Interessenwahrnehmung, München
- Mercer Management Consulting (2003): Automobilvertrieb 2010 – Trends, Handlungsbedarf und Lösungswege für OEM und Handel, München. Zitiert aus Pressemeldung vom 23.01.2003
- Mercer Management Consulting (2003): Mercer Automotive Retailing Survey, DAT Veedol Report, München
- Mercer Management Consulting (2005): Systemprofit – Automobilvertrieb 2015, München
- Mertens, R. (2006): Leistung muss sich lohnen. In: autohaus-Sonderheft „Service 2006“, S. 40
- Meunzel, R.; Eder, M. (2005): Das Netz 2005. In: autohaus-Spezial „Open points“ 4/2005, S. 4f.
- Meunzel, R.; Ganzer, N. (2004): Das Netz 2004. In: autohaus 2/2004, S. 4f.
- Meunzel, R.; Radl, D. (2006): Das Netz 2006. In: autohaus-Spezial „Open points“ 6/2006, S. 4f.
- Meyer, I. (2003): Der Arbeitsmarkt im Kfz-Gewerbe bis 2015, Vortrag bei der Herbstakademie des Kfz-Gewerbes, Sylt, 7.-9. November 2003
- Nikolic, M. (2005): Rechtliche Rahmenbedingungen für den Vertrieb neuer Kraftfahrzeuge und die Erbringung des Kundendienstes ab Juni 2010 – unter besonderer Berücksichtigung der Interessen des Kfz-Gewerbes, Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe, Bonn
- Pries, L.; Bosowski, C. (Hrsg.) (2006): Europäische Automobilindustrie am Scheideweg, München und Mering
- ProMotor, Informationsdienst des Deutschen Kfz-Gewerbes, versch. Ausgaben
- Reindl, S. (2004): Betriebswirtschaftliche Analyse des Mehrmarkenhandels. In: Diez/Reindl 2004b, S. 37f.
- Reindl, S. (2005): Die Macht der Hersteller, Dissertation, Verlag Autohaus, München.
- Rudolph, W.; Wassermann, W. (2005): Customer Relationship Management (CRM) im Kraftfahrzeug-Gewerbe, hrsg. von der IG Metall, Frankfurt
- Roth, S. (2006): Zukunftsperspektiven für die europäische Automobilindustrie. In: Pries/Bosowski 2006.
- Schneider, A. (2005): Wettlauf ums Überleben. In: autohaus 23-24/2005, S. 22 ff.
- Seidenstücker, T. (2006): Ohne Rollschuhe. In: autohaus 1-2/2006, S. 70f.
- Siedenhans, C. (2004): Die MAHAG – eine Handelsgruppe im Wandel. In: Diez/Reindl 2004b, S. 97f.
- Stratmann, U. (2004): Mehrmarkenhandel in den europäischen Kernmärkten. In: Diez/Reindl 2004b, S. 185f.
- Stratmann, U. (2006): Autohandelsgruppen in Europa. Ihre Entwicklung und Strategien – Modell und Zukunftsperspektive für das deutsche Kfz-Gewerbe? In: Tagungsdokumentation (2006), S. 42 ff.
- Tagungsdokumentation (2006): „Strukturwandel und Zukunft der Beschäftigung im Kfz-Gewerbe“ vom 12.01.2006, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- VDA (Hrsg.) (2005): Auto Jahresbericht 2005, Frankfurt
- VDA (Hrsg.) (2006): Auto Jahresbericht 2006, Frankfurt

- Verlag autohaus (2006): Entlohnungssysteme im Autohaus, München
- Wade, P.; Scharz, M. (2006): Wettbewerb verstärkt – Händlernetze in Europa. In: autohaus 1-2/2006, S. 18 f.
- Wassermann, W. (2002): Die Betriebsräte – Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt, Münster
- Weimer, S. (2006): Strukturwandel und Zukunft der Beschäftigung im Kfz-Gewerbe. Tagungsdokumentation einer Veranstaltung von Hans-Böckler-Stiftung, IG-Metall-Bezirk NRW, IG-Metall-Vorstand Ressort Handwerk und ISF München, unveröff. Dokumentation, München
- Wolf, F. (2006): Starke Kontraste – Finanzkennzahlen – Ein erster Rückblick auf das vergangene Geschäftsjahr. In: autohaus 3/2006, S. 12 f.
- Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK) (2002): Stellungnahme des ZDK zum Entwurf der Kommission über die Anwendung von Artikel 81 Abs. 3 des Vertrags auf Gruppen von vertikalen Vereinbarungen und aufeinander abgestimmten Verhaltensweisen in der Kraftfahrzeugindustrie, Bonn





## **Anhang**

---

---

**Tabelle A-1: Betriebsstätten nach Herstellern**

Fabrikat	Betriebsstätten*					
	1997	2002	2003	2004	2005	2006
Volkswagen		2.681	2.585	2.545	2.532	2.500
Opel		2.287	2.196	1.936	1.973	2.022
Ford		2.182	2.131	2.078	1.995	1.910
Mercedes		1.137	1.106	1.170	1.207	1.243
BMW		792	767	759	791	784
Audi		1.850	1.600	**2.060	2.177	2.147
Renault		1.481	1.458	1.453	1.402	1.432
Fiat		895	842	782	868	885
Nissan		727	707	705	689	670
Toyota		697	699	674	681	705
Mazda		811	832	832	886	917
Peugeot		799	652	645	758	821
Mitsubishi		810	770	766	769	747
Seat		583	516	603	676	682
Honda		320	334	363	411	433
Citroen		723	712	668	725	725
Suzuki		407	400	415	473	521
Volvo		322	307	347	369	379
Skoda		635	590	1.034	1.247	1.260
Hyundai		408	456	492	556	594
Chrysler		250	299	**272	260	259
Land Rover		253	218	173	188	191
Alfa Romeo		302	301	284	423	463
Subaru		353	337	360	395	420
Daihatsu		377	353	320	329	401
Smart		105	125	**120	194	236
Porsche		85	85	84	85	85
Kia		484	473	414	462	513
Lancia		327	227	230	298	313
Saab		156	143	93	143	165
Jaguar		90	95	82	87	88
Lada		125	234	292	350	360
Sonstige***				857	1.026	1.164
Gesamt	26.221	23.353	22.480	23.916	25.425	26.035

\* Betriebsstätten sind die Summe aus Haupthändlern, Unterhändlern, Niederlassungen, reinen Servicebetrieben und reinen Teilehändlern.

\*\* da keine Angaben der Hersteller vorlagen, wurde auf Daten des Vorjahres zurückgegriffen (aus Meunzel, R.; Ganzer, N. (2004), S. 8).

\*\*\* Fabrikate wie Chevrolet, Ferrari, Lexus, Maserati, Mini, Ssang Yong.

Quellen: Eigene Berechnungen; Reindl, S. (2004), Meunzel, R; Radl D. (2006); Meunzel, R.; Eder M. (2005); Meunzel R.; Ganzer N (2004)

**Tabelle A-2: Werkseigene Niederlassungen nach Herstellern**

Fabrikat	Werkseigene Niederlassungen (incl. Zweigbetriebe)					
	1997	2002	2003	2004	2005	2006
Volkswagen	0	0	0	0	0	0
Opel	0	0	0	0	0	0
Ford	0	0	0	0	0	0
Mercedes	97	142	142	*35 (161)	35 (200)	35 (119)
BMW	39	47	47	18 (30)	18 (31)	18 (47)
Audi	0	0	0	2 (4)	2 (4)	2 (4)
Renault	7	11	11	16 (12)	7 (17)	7 (17)
Fiat	2	0	8	14 (11)	4 (15)	4 (17)
Nissan	0	2	2	3 (4)	4 (5)	6
Toyota	0	0	0	0	0	0
Mazda	0	0	0	0	0	0
Peugeot	19	49	49	20 (39)	20 (43)	20 (67)
Mitsubishi	0	0	0	0	0	1 (2)
Seat	0	1	1	3	3 (3)	4 (4)
Honda	0	0	0	0	0	0
Citroen	14	10	10	11 (3)	11 (3)	k.A.
Suzuki	0	0	0	0	0	0
Volvo	0	0	0	0	0	0
Skoda	0	0	0	0	0	0
Hyundai	0	0	0	0	0	0
Chrysler	0	0	0	16	11 (19)	11 (21)
Rover	0	0	0	0	0	0
Alfa Romeo	2	0	6	4 (9)	4 (15)	4 (13)
Subaru	0	0	0	0	0	0
Daihatsu	0	0	0	0	0	0
Smart	0	0	15	19	10 (20)	19 (31)
Porsche	0	1	2	1	1	1
Kia	0	1	1	2	2	2
Lancia	1	0	8	4 (9)	4 (15)	4 (12)
Saab	0	2	1	1	1	1
Jaguar	0	0	0	0	0	0
Lada	0	0	0	0	0	0
Gesamt	181	266	303	431	526	574

\* Zahlen in Klammern: Betriebsstätten der werkseigenen Niederlassungen

Quellen:

Für 1997 und 2002: Reindl, S. (2004), S. 19  
 Für 2003: Meunzel, R.; Ganzer, N. (2004), S. 8  
 Für 2004: Meunzel, R.; Eder, M. (2005), S. 6  
 Für 2005 und 2006: Meunzel, R. ; Radl D. (2006), S. 5

Tabelle A-3: Entwicklung von Händler- und Servicebetrieben nach Herstellern

Fabrikat	Hauptändler (inkl. Filialen)							Unterrändler /Vertragswerkstätten							Reine Servicebetriebe**			
	1997	2002	2003	2004	2005	2006		1997	2002	2003	2004	2005	2006	2004	2005	2006		
Volkswagen	2.046	1.901	1.798	1.485	1.325	1.293		1.366	780	787				1.060	1.198	1.207		
Opel	1.230	1.403	1.331	906	931	978		890	884	865				1.030	989	1.044		
Ford	994	1.148	1.112	1.019	932	843		1.449	1.034	1.019				1.054	1.058	1.056		
Mercedes	533	409	412	459	452	475		632	588	552				560	555	565		
BMW	838	745	720	649	655	640		0	0	0				62	86	97		
Audi	1.611	1.320	1.200	*760	619	596		1.026	530	400	*1.300				1.554	1.547		
Renault	663	649	636	517	456	446		887	832	811	911	885	881	19	37	88		
Fiat	526	328	315	273	241	278		567	557	519	466	346	313	32	266	277		
Nissan	831	725	645	512	412	387		0	0	60	176	211	200	14	60	77		
Toyota	634	365	346	263	289	274		157	332	353	380	336	352	31	56	79		
Mazda	812	718	580	121	134	139		42	93	252	621	619	644	90	133	134		
Peugeot	601	400	364	265	283	308		385	363	239				321	412	446		
Mitsubishi	843	723	670	707	590	541		9	87	100		81	81	59	86	123		
Seat	730	583	355	345	344	333		0	0	160				255	327	345		
Honda	532	320	334	332	269	285		0	0	0		78	76	31	62	72		
Citroen	327	327	322	260	264	k.A.		376	385	380				388	446	446		
Suzuki	529	407	400	349	394	428		0	0	0			4	66	75	89		
Volvo	266	322	307	252	264	264		35	0	160	50	50	51	45	55	64		
Skoda	299	323	376	445	447	463		246	312	214			10	589	800	787		
Hyundai	411	408	456	492	536	559		0	0	0					20	35		
Chrysler	258	250	229	188	156	166		0	0	0	68				85	72		
Rover	283	213	158	160	134	116		8	40	60				13	50	75		
Alfa Romeo	178	223	225	205	190	213		55	79	70	64	5	0	6	213	237		
Subaru	347	353	337	191	210	217		66	0	0				169	185	203		
Daihatsu	370	361	338	328	302	371		0	16	15					29	30		
Smart	39	105	110	86	92	93		0	0	0	15				70	112		
Porsche	85	85	85	84	85	85		2	0	0				1	3	3		
Kia	506	432	421	221	236	268		11	51	51	105	103	118	86	108	125		
Lancia	270	221	155	135	105	98		70	106	64	56	68	79	30	110	124		
Saab	121	133	121	90	104	117		0	21	21				3	42	48		
Jaguar	66	90	93	78	78	73		0	0	2				4	13	15		
Lada	k.a.	125	234	140	180	190		k.a.	0	0				150	160	160		
Sonstige															301	166		
Gesamt	17.761	15.810	14.999	11.686	11.645	11.387		8.279	7.615	7.348	4.212	2.782	2.809	6.168	9.644	10.098		

Die Daten basieren jeweils auf Befragung der Hersteller. Erhebungszeitraum ist jeweils Ende des Vorjahres, d.h. Daten für 2002 wurden im Dezember 2001 erhoben, eine Ausnahme bilden die Daten zur Anzahl reiner Servicebetriebe in 2004: diese stammen aus der Netzbefragung 2005, repräsentieren also einen Rückblick.

\* Schätzungen, \*\* mit und ohne Neuwagenvermittlung

Quellen: Eigene Berechnungen sowie: Reindl (2004), S. 19 (Daten für 1997); Meunzel, R.; Ganzer, N. (2004), S. 8 (Daten 2002-2003); Meunzel, R.; Eder, M. (2005), S. 6-7 (Daten 2004); Meunzel, R.; Radl, D. (2006), S. 5-6 (Daten 2005-2006)

Tabelle A-4: Die 50 größten Autohandelsgruppen auf dem deutschen Markt nach verkauften Neuwagen 2005

Lfd. Nr.	Händlergruppe	Neuwagen- verkäufe	Marken- schwerpunkte	Lfd. Nr.	Händlergruppe	Neuwagen- verkäufe	Marken- schwerpunkte
1.	Emil-Frey-Gruppe	*33000	Ford	28.	Aventi Automobile	5.000	Renault
2.	AVAG Holding	**23000	Opel	29.	DIT München	5.000	Toyota
3.	Mahag	19.500	VW	30.	Glinicke-Gruppe	5.000	VW
4.	Joseph Brass	18.000	Opel	31.	Häusler	5.000	Opel
5.	Dt.Automobilhandels Holding	17.000	Opel/Ford	32.	Schmidt & Koch	5.000	VW
6.	G.-Schultz-Gruppe	15.000	VW	33.	Hugo Pfohe	4.800	Ford
7.	Hahn Automobile	14.000	VW	34.	Autohaus Adelb. Moll	4.500	VW
8.	Fahrzeug-Werke Lueg	13.000	DaimlerChrysler	35.	Autohaus Yvel	4.500	Toyota
9.	Corsmann	11.000	Opel	36.	Beresa Automobiles.	4.500	DaimlerChrysler
10.	Ernst Deflo	10.000	Opel	37.	Auto Eder	4.500	Ford
11.	Wellergruppe	9.300	Toyota/BMW/VW	38.	Jacobs-Gruppe	4.500	VW
12.	Kittner-Gruppe	9.000	VW	39.	Autohaus B. Wiedmann	4.200	DaimlerChrysler
13.	Auto-Staiger	7.900	Opel	40.	Glöckner-Gruppe	4.200	VW
14.	Autopark Brau	7.500	Ford	41.	Kamps-Gruppe	4.000	VW
15.	Feser-Gruppe	7.500	VW	42.	Brass, Kutger, Gotta&Scheller	3.800	VW
16.	G.-von-Opel-Gruppe	7.500	Opel	43.	Autohaus Nix	3.600	Toyota
17.	Autohaus am Ruhrdeich	7.000	Renault	44.	Autohaus Gehlert	3.500	VW
18.	Autohaus Louis Dresen	7.000	Opel	45.	Pillenstein Autom.Holding	3.500	VW
19.	Jacob Fleischhauer	7.000	VW	46.	Saalmüller Automobil-C.	3.500	Ford
20.	Voets-Gruppe	6.800	VW	47.	Autohaus Tix	3.000	Toyota
21.	Krüll Motors Company	6.500	Ford	48.	CarUnion	3.000	Renault
22.	Autohaus Wolfsburg	6.200	VW	49.	S & G	3.000	DaimlerChrysler
23.	Eduard-Winter-Gruppe	6.200	VW	50.	Niedermaier & Reich	2.800	Ford
24.	Hardenberg-Gruppe	6.000	VW				
25.	Rosier-Gruppe	6.000	DaimlerChrysler				
26.	Haustein Motors	5.800	Ford				
27.	Autohaus Strobel	5.300	Toyota				

\* nur Retail-Verkäufe (gesamt: 75.610)

\*\* nur Inlands-Verkäufe (gesamt: 33.600)

Quelle: Automobilwoche 11, 23.5.2005.