

TH Köln · Gustav-Heinemann-Ufer 54 · 50968 Köln
Landtag Nordrhein-Westfalen
Enquetekommission VI



**Technology
Arts Sciences
TH Köln**

Köln, den 28. April 2016

**Stellungnahme zur Zukunft der Handwerksmärkte in NRW (Mobilität)
anlässlich der Sitzung am 6. Mai 2016 in Düsseldorf**

1. Welche technologischen Innovationen sind in der letzten Zeit in der Mobilitätstechnik und Verkehrssteuerung durch Forschung und Hersteller erfolgt? Welche Innovationen sind in den nächsten Jahren zu erwarten?

1.1 Kurz- und mittelfristige Entwicklung

Das individuelle Fahren wird durch technische Neuigkeiten verändert, die sich mit dem Begriff „**automatisiertes Fahren**“ zusammenfassen lassen. Das vollautomatische Fahren ist keine Zukunftsmusik, sondern rückt mit der Einführung jeder neuen Fahrzeuggeneration näher. Park-, Spurwechsel und Staufolgefahrassistenten etc. weisen den Weg. Möglicherweise setzt sich das vollautomatische Fahren in der Lkw-Industrie zuerst durch.

Bezgl. der **Organisation und Steuerung individueller Mobilität** bewirkt sicherlich die Ablösung der Bereitstellung von Verkehrsinformationen im Auto über das Radio durch die Erfassung über das Mobiltelefon und Einsteuerung in das Navigationssystem sowie in Verkehrsleitsysteme in Echtzeit einen wesentlichen Fortschritt bei der Steuerung des Individualverkehrs.

Ebenso wird der **Betrieb des Fahrzeugs in Sondersituationen** (Einparken, Garageneinfahrt etc.) immer mehr über das Mobiltelefon möglich – ähnlich wie etwa bei Häusern oder Wohnungen („smart home“).

1.2 Langfristige Entwicklung

Im Gegensatz zu den genannten technologischen Innovationen, die ich auf der Straße sehe, erscheint mir eine Antwort auf die Frage, inwiefern oder wie sich das vollautomatisch fortbewegende Automobil in eine **vernetzte Stadt** integriert („smart city“) und wie diese aussehen mag, als **spekulative und veränderliche Zukunftsmusik**. Gleichwohl ist abzusehen, dass Mobilitätsbedarfe in Regionen mit großen vernetzten Verdichtungsräumen (im Gegensatz zu ländlich geprägten Regionen) mit großer Wahrscheinlichkeit immer weniger durch Fahrzeuge befriedigt werden, die sich im Eigentum der Fahrzeugnutzer befinden, sondern vielmehr von **Mobilitätsdienstleistern** betrieben werden („smart carsharing“). Ob diese Mobilitätsdienstleistungen in der Hauptsache von öffentlichen Unternehmen, Au-

Prof. Dr. Christian Rennert
Allg. Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung
christian.rennert@th-koeln.de
Büroanschrift:
Claudiusstraße 1
50968 Köln

Technische Hochschule Köln

Postanschrift:
Gustav-Heinemann-Ufer 54
50968 Köln

Sitz des Präsidiums:
Claudiusstraße 1
50678 Köln

www.th-koeln.de

Steuer-Nr.: 214/5805/0184
USt-IdNr.: DE 122653679

Bankverbindung:
Sparkasse KölnBonn
IBAN DE34 3705 0198 1900 7098 56
BIC COLSDE33

tomobilherstellern, Fahrzeugvermietern, Internetunternehmen, vom Kfz-Gewerbe, der Bahn, Taxiunternehmen oder von Kooperationen der genannten Akteure angeboten werden, ist offen. Entscheidend wird sein, welchen Unternehmen(-skooperationen) es gelingt, ihre Angebote konsequent aus Kundenperspektive zu entwickeln und nicht aus der Perspektive der heute von ihnen erfolgreich angebotenen Mobilitätsleistungen.

2. Wie verändern diese Innovationen die Wettbewerbssituation der Betriebe, die Arbeitswelt der Beschäftigten sowie die Kundenerwartungen im Kraftfahrzeuggewerbe?

2.1 Automobilhersteller

Nach mehr als einem Jahrhundert Verbrennungsmotor und fahrerbetriebenem Autofahren lassen sich die erwähnten technologischen Innovationen für Automobilhersteller in der Tat als „Revolutionen“ beschreiben. Geschäftsmodelle um Individualverkehr und den Verbrennungsmotor herum funktionieren nur noch im Ersatzmarkt und in „low-tech emerging countries“. Die **Erweiterung bzw. Umdefinition des Geschäftszwecks vom Anbieter von Automobilen zum Anbieter von Mobilitätsdienstleistungen** ist vor dem Hintergrund der identitätsprägenden Vergangenheit als erfolgreiche Automobilhersteller eine immense Managementaufgabe. Die Softwareentwicklung erhält in diesem Zusammenhang für Automobilhersteller und -zulieferer denselben Stellenwert wie die bisherige Entwicklung von Hardware-Komponenten.

2.2 Kraftfahrzeuggewerbe

2.2.1 Kurz- und mittelfristige Entwicklung

Für den **Neu- und Gebrauchtwagenhandel** sehe ich kurz- und mittelfristig und vor allem in ländlich geprägten Regionen nicht, dass die erwähnten Technologien „revolutionäre“ Änderungen auslösen. Neu- und Gebrauchtwagen müssen vermarktet, müssen „zum Kunden gebracht“ werden. Solange sich Menschen mit einem eigenen Automobil fortbewegen wollen, müssen diese Leistungen erbracht werden, und zwar unabhängig davon, ob das Automobil automatisiert betrieben wird oder nicht.

Das **Werkstattgeschäft** wird m.E. mittelfristig an Bedeutung verlieren. Das Auto wird selbst wissen, was es braucht und den Hersteller bei Problemen informieren, der dann den Werkstattbesuch vorbereitet und mit dem Fahrzeugbesitzer in Kontakt tritt (herstellerekontrollierte sensorgesteuerte Bauteileüberwachung). Der Aufwand für Fehlersuche und damit verbundene Erlösmöglichkeiten dürften sinken. Ein nennenswerter Teil der Reparaturen bzw. Updates oder Funktionserweiterungen werden direkt vom Hersteller via „Online-Service“ erledigt. – Fahrerassistenzsysteme heute und automatisiertes Fahren in der Zukunft werden zu einem drastischen Rückgang der Unfälle führen und einen dauerhaften Rückgang des Karosseriereparaturgeschäfts im Kfz-Gewerbe bewirken.

2.2.2 Langfristige Entwicklung: Ein radikales Szenario

Warum sollte folgendes Szenario nicht Wirklichkeit werden können? Über organisiert mehrere Hundertausend Uber-Partner, die Fahrdienstleistungen für Uber anbieten. Für diese Partner kauft Uber Fahrzeuge für die vernetzte Stadt zu einem die Auftragsgröße widerspiegelnden Preis beim Automobilhersteller gemäß der Uber-Spezifikation (elektrisch/hybrid, au-

tomatisiert, standardisiert, d.h. wartungseffizient) und stellt sie den Partnern zur Verfügung. Die Fahrzeuge als zunächst standardisierte Gebrauchsgegenstände werden personalisiert, indem der Fahrer seinen Finger auf einen touchscreen legt und damit das Fahrzeug als „sein“ Fahrzeug konfiguriert und sodann entweder privat oder für Uber fährt. In der Zeit, in der der Fahrer das Fahrzeug nicht nutzt, steht es als Mietwagen für andere Nutzer zur Verfügung (car-sharing). Uber-Partnern steht immer ein Fahrzeug zur Verfügung, weil Uber die persönlichen Nutzerprofile kennt und die Fahrzeugverfügung entsprechend organisieren kann.

Diese Fahrzeuge erfordern Wartung und Pflege. Uber als Eigentümer dieser Fahrzeuge kann eigene Wartungsstationen betreiben (aufgrund der standardisierten, d.h. wartungseffizienten Fahrzeuge) oder die entsprechenden Arbeiten z.B. durch das Kraftfahrzeuggewerbe erledigen lassen.

So könnte man sich ein Szenario mit einem Mobilitätsdienstleister in einer „smart city“ vorstellen. Aufgrund der Verhandlungsposition von Uber werden die Margen für Automobilhersteller und Kfz-Gewerbe nicht attraktiv sein. Hersteller und Gewerbebetriebe sind zudem durch Uber von Endkunden getrennt. – Das mag spekulative Zukunftsmusik sein. Faktisch betreiben jedoch die großen US-amerikanischen Logistikdienstleister mit ihren Lkw-Flotten ihr Geschäft entlang dieser Logik. Der wesentliche Unterschied zum dargestellten Szenario liegt darin, dass die Lkw in USA Kartons und keine Menschen transportieren und (noch) nicht über Uber intelligent vernetzt sind.

3. Welche anderen Entwicklungen (z.B. Verhalten von anderen Marktakteuren oder politische Regulierung) beeinflussen auf relevante Weise die Wettbewerbssituation der Betriebe?

3.1 Online-Handel

Neben den erwähnten Innovationen in Mobilitätstechnik und Verkehrssteuerung ist insbesondere aus der Perspektive des Kraftfahrzeuggewerbes von Interesse, inwiefern der Online-Handel die Art der Erbringung der Handels- und Serviceleistungen grundlegend zu verändern vermag.

Amazon, Tesla etc. sind Vorreiter einer **perfekt auf den individuellen Kunden zugeschnittenen, internetbasierten Kommunikation und Leistungserbringung** ohne stationäre Outlets bzw. mit nur wenigen flagshipstores und prägen auf diese Weise Kundenerwartungen. Pointiert formuliert: Das Angebot einer Cafeteria zur Wartezeitüberbrückung signalisiert, dass das betreffende Autohaus das kundenbindende Potential der Digitalisierung des Kundenkontakts noch nicht ausgeschöpft hat.

3.2 Kommt der systematische Direktvertrieb im Automobilhandel?

Das Internet ermöglicht zum einen die systematische Etablierung des direkten Kontakts zwischen Automobilherstellern und Kunden. Zum anderen beruhen erfolgreiche Geschäftskonzepte etwa in der Textilindustrie gerade auf der Umgehung des eigenständigen Modeeinzelhandels (Vertikalisierung) und laden zur Nachahmung ein. Was liegt also für Automobilhersteller näher als das Internet für einen systematischen Umbau ihrer Vertriebssysteme in Richtung Direktvertrieb zu nutzen und damit nicht nur Vertriebskosten zu senken, sondern auch die Vertriebsleistung zu steigern?

Ich bin der Auffassung, dass das Gegenteil eintritt und wir zukünftig eine neue Qualität in der Zusammenarbeit von Herstellern und Kfz-Gewerbe sehen, um das geschäftliche Potential von Kundenkontakten langfristig auszuschöpfen.

Der Grund liegt im absehbaren Eintritt von Unternehmen wie Google oder Apple in den Markt für fabrikneue Fahrzeuge. Diese Firmen werden mit großer Wahrscheinlichkeit ihre Fahrzeuge bei Zulieferern wie Magna bauen lassen und dann online vermarkten. Da diese Unternehmen nicht als Automobilhersteller, sondern als Internetunternehmen unmittelbar als Dienstleister für die Mobilität der Zukunft (s.o.) antreten, sehe ich hier die größte Bedrohung für die etablierten Automobilhersteller und ihre Händler.

Dieser Substitutionswettbewerb wird m.E. dazu führen, dass die Automobilhersteller ihre Kundenkontakte, die von ihrem engmaschigen Händlernetz bearbeitet werden, als entscheidende und die Technik am Ende des Tages überragende Ressource im Wettbewerb mit Apple und Google zu erkennen gezwungen sind. **Dies bewirkt einen qualitativen Schub in der Arbeitsteilung zwischen Herstellern und Händlern und der resultierenden Kundenbearbeitung.** Welche konkreten Maßnahmen eine Rolle spielen, ist eine Frage der Kreativität der beteiligten Akteure und klassischer Konsumforschung.

Bereits heute ist zu erkennen, dass die Hersteller in wenigen „Flagship-Glaspalästen“ potentielle Kunden in ihre Markenerlebniswelten hineinziehen versuchen, um Konsumwünsche zu aktivieren. Auf der nachfolgenden Stufe zum Kunden werden dann in „Händler-Glaspalästen“ keine Automobile mehr wie heute im Zentrum stehen, sondern **Kunden**. Diese Änderung in der Funktion des Showrooms für das Geschäft im Kfz-Gewerbe wird unterstützt durch die Tatsache, dass das stetig wachsende Sortiment der Automobilhersteller – kein Marktsegment ist zu klein, um es nicht mit einem maßgeschneiderten Karosseriekonzept zu bedienen – schon heute nicht mehr im Verkaufsraum ausgestellt werden kann.

Für die Arbeitsteilung „Hersteller-Händler“ könnte dies bedeuten, dass Autos digital ausgewählt, konfiguriert und über den Hersteller-Onlineshop gekauft werden. Probefahrten, zusätzliche Dienstleistungen, Lebenszyklusbetreuung – zusammenfassend: Kundenbindungsmanagement – laufen über das Kfz-Gewerbe.

Möglicherweise vollzieht sich die Kundenbetreuung in Zukunft auch gänzlich personalisiert und unabhängig vom stationären Autohaus (wie z.B. in Japan), und die Fahrzeugwartung wird in darauf spezialisierten Werkstätten ohne showroom durchgeführt.

Unterstützt wird die Arbeitsteilung zwischen Kfz-Gewerbe und Automobilherstellern durch die digitale Organisation des Kundenkontakts. So wird bestehendes Geschäft durch das Internet nicht substituiert, sondern vielmehr entlang von Kundenbedürfnissen präzisiert.

3.3 Regulatorisches Umfeld

Hier sehe ich keine wesentlichen Einflüsse. Die einschlägigen Freistellungsverordnungen, an denen sich die Vertriebsverträge orientieren müssen, laufen bis 2022/23. Diese Regeln geben Herstellern und lassen Händlern m.E. genügend Freiraum zur qualitativen Gestaltung der Arbeit

im Markt und vor allem zur Vorbereitung auf den Markteintritt der o.g. neuen Wettbewerber.

4. Welche Qualifikationsanforderungen ergeben sich für Betriebe und für Beschäftigte, um ihre Kooperationsfähigkeit auszubauen, Innovationen an Kunden zu vermitteln oder selbst innovativ zu sein?

Für die Durchführung der operativen Aufgaben im Kfz-Gewerbe wird sich die Ausbildung zügig an die neuen technologischen Bedingungen anpassen, und zwar sowohl im technischen als auch im kaufmännischen Bereich. In der Ausbildung und Rekrutierung des Fachkräftenachwuchses sehe ich nicht die entscheidende Herausforderung für das Kfz-Gewerbe.

Die Notwendigkeit zu einem größeren Sprung sehe ich hingegen in der **Ausbildung des Managements**, um den oben dargestellten Wandel in der Branche aktiv mit zu gestalten. Die zukünftige Führungskraft im Kfz-Gewerbe unterscheidet sich nicht von der Führungskraft in großen Handelskonzernen wie Metro etc., beherrscht die **Techniken des General Managements**, ob dies nun das Working Capital Management vor allem im Gebrauchtwagengeschäft, das Key Account Management im Flottengeschäft oder die kundenzentrierte Personalführung ist. Die Kunst in der Ausbildung dieser Führungskräfte besteht darin, ihnen gleichzeitig die für die Branche typische operative „Erdung“ zu vermitteln.

Da das Kfz-Gewerbe mit der Pflege und Entwicklung von Kunden jene Akteure unmittelbar (face-to-face) kontrolliert, die durch den Kaufakt erst die Entscheidung fällen, ob die automobilen Wertschöpfungskette wirklich Wert geschöpft hat, reicht es nicht aus, wenn das Management Mitarbeiter zu Schulungen schickt, um den Umgang mit Kunden zu lernen, oder feedbacks von Kunden einsammelt, um auf dieser Grundlage die variable Vergütung zu gestalten. Vielmehr geht es darum, als Führungskraft eine **Unternehmenskultur der unbedingten Kundenzentriertheit** aufzubauen und vorzuleben. – Wenn etwa Amazon zulässt, dass auf seiner homepage konkurrierende Händler Produkte platzieren dürfen, damit Kunden diese mit Amazon-Angeboten vergleichen können, ist das ein starkes Signal an Mitarbeiter (und Kunden), wie man Gewinne in diesem Unternehmen erwirtschaften will.

Entsprechend ausgebildete General Manager im Kfz-Gewerbe sind m.E. ebenso notwendig, um mit den Automobilherstellern über neue Formen der Arbeitsteilung angesichts des absehbaren Substitutionswettbewerbs reden und verhandeln zu können.

5. Wie verändern sich Berufsbilder in den betroffenen Gewerken? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Rekrutierung des Fachkräftenachwuchses, für die inhaltliche Gestaltung der Aus- und Fortbildungsangebote und für die Ausstattung der Infrastruktur der beruflichen Bildung?

siehe Pkt. 4.

6. Gibt es Best-Practice-Beispiele von Betrieben oder Angebote von handwerkseigenen Organisationen, von Forschung und Wissenschaft sowie von der Politik, mit denen die Innovations- und Qualifizierungsprozesse erfolgreich unterstützt werden? Wo sehen Sie andererseits weiteren Handlungsbedarf für die verschiedenen Akteure?

Best-Practice ist aus meiner Perspektive ein problematischer Begriff, weil er dazu anleitet, eine Best-Practice zu suchen, um sie dann im eigenen Geschäft zu kopieren. So lässt sich nur schwer ein Vorsprung im Wettbewerb erreichen, der von Kunden als einzigartig honoriert wird.

Ich möchte abschließend eine Gegenthese präsentieren und behaupten, dass sich die Best-Practice für den Kfz-Gewerbebetrieb „Mustermann“ in den Köpfen der Menschen von „Mustermann“ befindet, und es die Aufgabe der Führungskräfte ist, dieses Wissen ans Tageslicht zu befördern, um es in die Überarbeitung ihrer Geschäftsprozesse einfließen zu lassen. Die Best-Practice auf der nächsten Stufe, d.h. auf der Stufe des vertraglichen Vertriebssystems, von welchem „Mustermann“ ein Teil ist, befindet sich in den Köpfen der Herstellermitarbeiter und der Händlervertreter dieses Systems und wartet auf Entdeckung.

Wenn dennoch eine Best-Practice für Handel und damit zusammenhängende Dienstleistungen gewünscht ist, so würde ich „Amazon“ nennen. Wenn es die ursprüngliche Aufgabe des Handels ist, auf Produkte aus Kundensicht zu schauen und diese kontinuierlich besser an Kunden anzupassen, so erfüllt Amazon m.E. diese Funktion heute vorbildhaft.

Die Aufgaben handwerkseigener Organisationen, von Forschung und Wissenschaft und von der Politik sehe ich vor allem in der Organisation von Foren wie diesem, um **möglichst kontroverse Standpunkte** zum Umgang mit zukünftigen Herausforderungen des Handwerks sichtbar zu machen. Das liefert den beteiligten Akteuren Anknüpfungspunkte, um ihr heutiges Geschäft kritisch zu hinterfragen und sodann zukunftsfest zu gestalten.

Wenn diese Stellungnahme möglichst viel Widerspruch erzeugte, hätte sie in diesem Sinne ihren Dienst erfüllt.

Köln, den 28. April 2016

gez. Prof. Dr. Christian Rennert