

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 074, Mai 2018

## Branchenanalyse Automobilimporteure

Thomas Gebauer und Arne Vorderwülbecke  
unter Mitarbeit von Carlos Tobisch

---

© 2018 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
www.boeckler.de



„Branchenanalyse Automobilimporteure“ von Thomas Gebauer und Arne Vorderwülbecke unter Mitarbeit von Carlos Tobisch ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis .....	4
Tabellenverzeichnis .....	5
Zusammenfassung .....	6
1. Einführung.....	8
1.1 Ausgangslage.....	8
1.2 Ziele der Studie .....	11
1.3 Methodik.....	12
1.4 Aufbau der Studie.....	13
2. Die Marktpositionierung der Automobilimporteure in Deutschland.....	14
2.1 Marktanteile am Fahrzeugbestand.....	14
2.2 Marktanteile an den jährlichen Neuzulassungen.....	17
2.3 Entwicklung der Neuzulassungen im Detail .....	20
2.4 Segmentprofil der Fahrzeugbestände .....	23
2.5 Profil hinsichtlich Antriebsarten.....	30
3. Strategische Handlungsfelder .....	33
3.1 Neue Mobilitätskonzepte.....	33
3.2 Alternative Antriebstechnologien.....	37
3.3 Diversifizierte Nachfrage.....	40
3.4 Flottengeschäft .....	42
3.5 Trend zur Digitalisierung in Handel und Vertrieb.....	44
4. Handlungsoptionen von Unternehmen, Mitbestimmungsakteuren und Politik.....	47
4.1 Unternehmen.....	47
4.2 Träger der Mitbestimmung.....	50
4.3 Politische Ebene .....	55
5. Zusammenfassung.....	56
Anhang .....	62
Literatur .....	69
Autoren.....	72

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteile der Fahrzeuge deutscher Hersteller und Importeure am Fahrzeugbestand in Deutschland 2006 und 2016 sowie Entwicklung des absoluten Fahrzeugbestands.....	14
Abbildung 2: Anteile verschiedener Importmarken am Gesamtbestand importierter Fahrzeuge in Deutschland 2006 und 2016 sowie Entwicklung der absoluten Fahrzeugbestände .....	16
Abbildung 3: Anteile der Fahrzeuge deutscher Hersteller und Importeure an den Neuzulassungen in Deutschland 2006 und 2016.....	18
Abbildung 4: Anteile verschiedener Importmarken an den Neuzulassungen in Deutschland 2006 und 2015 sowie Entwicklung der absoluten Anzahl Neuzulassungen.....	19
Abbildung 5: Entwicklung der Neuzulassungen im Zeitraum 2006 bis 2016.....	21
Abbildung 6: Der Fahrzeugbestand in Deutschland 2009 und 2016 nach Fahrzeugsegmenten.....	24
Abbildung 7: Der Fahrzeugbestand in Deutschland 2009 und 2016 nach Fahrzeugsegmenten differenziert zwischen Importeuren und deutschen Herstellern .....	25
Abbildung 8: Der Fahrzeugbestand einzelner Importmarken in Deutschland 2016 nach Fahrzeugsegmenten .....	27
Abbildung 9: Anteile von Importmarken und deutschen Herstellern im Fahrzeugbestand 2016 .....	29
Abbildung 11: Betriebsrätebefragung – Funktionsbereiche in den Unternehmen .....	63
Abbildung 12: Betriebsrätebefragung – Personalentwicklung.....	64
Abbildung 13: Betriebsrätebefragung – Belastungen und Gesundheitsschutz.....	65
Abbildung 14: Betriebsrätebefragung – Entlohnung.....	66
Abbildung 15: Betriebsrätebefragung – Voraussetzungen für die Betriebsratsarbeit .....	67
Abbildung 16: Betriebsrätebefragung – Für die Arbeit des Betriebsrates hilfreiche Unterstützungsangebote .....	68

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Automobilimporteure und Beschäftigtenzahl.....	10
Tabelle 2: Anteile von Importmarken und deutschen Herstellern im Fahrzeugbestand .....	30
Tabelle 3: Anteile von Importmarken und deutschen Herstellern im Fahrzeugbestand .....	32

## Zusammenfassung

Die steigenden Erwartungen an die Energieeffizienz und Umweltverträglichkeit von Kraftfahrzeugen sowie neue Mobilitätsanforderungen der Gesellschaft stellen die bisherige Geschäftsgrundlage und die etablierten Wertschöpfungsketten der Automobilindustrie zunehmend in Frage.

Obwohl ausländische Automobilhersteller bei den mit diesen Themen verknüpften Gestaltungsfragen wichtige quantitative und qualitative Impulse in Deutschland setzen, mangelt es bisher an einer strukturierten und empirisch fundierten Untersuchung hinsichtlich der Betroffenheit der in Deutschland operierenden Automobilimporteure von den Veränderungsprozessen in der Automobilindustrie und deren Auswirkungen auf die Beschäftigten.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel der vorliegenden Branchenstudie, einen Beitrag für die Strukturierung der Branchenarbeit im Bereich Automobilimporteure zu leisten und die Träger der Mitbestimmung in die Lage zu versetzen, vorhandene Chancen in der Branche zu identifizieren, auf Verbesserungsmöglichkeiten hinzuweisen und eigene Gestaltungsoptionen zu erarbeiten, damit der laufende ökonomische Wandel auch zu guten Arbeitsbedingungen und sicheren Beschäftigungsverhältnissen führt.

Anhand von Bestands- und Zulassungszahlen wird zunächst dargestellt, wie die Automobilimporteure auf dem deutschen Automobilmarkt positioniert sind und welche Dynamik diesbezüglich zu beobachten ist. Auf der Basis einer Literaturanalyse sowie einer Befragung von Betriebsratsvorsitzenden identifiziert die vorliegende Branchenstudie in einem weiteren Schritt die strategischen Handlungsfelder für in Deutschland operierende Automobilimporteure. Dabei wird auf die verschiedenen Herausforderungen eingegangen, die sich im Wesentlichen aus den globalen Megatrends und Veränderungsprozessen der Automobilbranche insgesamt ergeben. Dazu gehören die Einführung neuer Mobilitätskonzepte, die steigende Rolle alternativer Antriebstechnologien, die zunehmend diversifizierte Nachfrage der Kunden, das an Bedeutung gewinnende Flottengeschäft sowie der Trend zur Digitalisierung im Handel und im Vertrieb. Für jeden dieser Aspekte erörtert die Branchenstudie, inwieweit sich Auswirkungen auf die in Deutschland operierenden Kfz-Importeure ergeben, wie diese auf die sich ergebenden Herausforderungen reagieren und welche Handlungsspielräume sie dabei innehaben. Dabei wird insbesondere der Frage nachgegangen, wie sich die Branchentrends auf Beschäftigung, Qualifikations- bzw. Kompetenzanforderungen, Arbeitsbedingungen sowie Beteiligungsformen der Beschäftig-

ten an der Zukunftsgestaltung von Unternehmen oder der Branche auswirken.

In einem letzten Schritt leitet die vorliegende Branchenstudie Handlungsoptionen aus den Befunden der Vorkapitel ab. Adressaten sind dabei erstens die Unternehmen, zweitens die Träger der Mitbestimmung und drittens die Politik.

# 1. Einführung

## 1.1 Ausgangslage

Derzeit befindet sich die Automobilindustrie weltweit inmitten eines umfassenden Veränderungsprozesses. Dieser wird wesentlich von externen Kräften getrieben und dreht sich vor allem um die veränderten Bedürfnisse der Kunden in Bezug auf energie- und umweltschonende Fahrzeuge sowie um deren sich wandelnde Mobilitätsanforderungen (KPMG 2015).

Bei den mit diesen Themen verknüpften Gestaltungsfragen spielen die ausländischen Automobilhersteller – deren Akteure im deutschen Markt ihre jeweiligen Automobilimporteure darstellen – eine gewichtige Rolle. Quantitativ betrachtet stellen die Automobilimporteure etwa ein Drittel der Neuzulassungen und des Fahrzeugbestands in Deutschland (KBA 2016). Viel bedeutender ist aber, dass viele wichtige qualitative Impulse zu einer nachhaltigen Zukunftsgestaltung im Automobilssektor von den ausländischen Automobilherstellern stammen. Zu nennen ist hier als Vorreiter zunächst Toyota. Der japanische Hersteller meldet nicht nur seit Jahren weltweit die meisten Patente an (vor Bosch und Hyundai) (Thomson Reuters 2015), sondern ist auch in der Marktdurchsetzung erfolgreichster Hersteller. So werden vom Hybridkonzept, das Toyota mit dem Prius seit dem Jahr 2000 im Markt eingeführt hat, mittlerweile jährlich über eine Million Fahrzeuge verkauft (Toyota 2015).

Nicht weniger bemerkenswert ist der US-amerikanische Hersteller Tesla, der als Newcomer die Automobilherstellung revolutioniert, indem er nicht nur in der Oberklasse wettbewerbsfähige Elektro-Fahrzeuge mit Batterien aus Lithium-Ionen-Zellen anbietet, sondern darüber hinaus seine Patente im Sinne der Open-Source-Bewegung allen Wettbewerbern kostenfrei zur Verfügung stellt. Aber auch andere europäische Hersteller wie Peugeot und Citroën arbeiten an alternativen Antriebskonzepten wie dem Druckluft-Hybridantrieb, der statt elektrischer Energie hydraulische verwendet und somit auf die Verwendung von Batterien verzichten kann, oder treiben wie Renault das Downsizing mit Leichtkraftwagen wie dem Twizy und entsprechend variabler Motorisierung voran.

In dieser technologischen und ökonomischen Umbruchsituation, in der wesentliche Weichenstellungen für die künftigen Mobilitätspfade der Gesellschaft sowie den Ressourcenverbrauch und die ökologische Belastung der Umwelt getroffen werden, steigt die Bedeutung der Automobilimporteure an. Die technologischen Entwicklungen der ausländischen Automobilproduzenten, ihre Mobilitätsvorstellungen und ihre Fahrzeugkonzepte werden von ihnen in wettbewerbsfähige Produkte für den



deutschen Markt übersetzt, der zudem eine Leitmarktposition für den gesamten europäischen Markt besitzt. Damit bilden die Automobilimporteure mit ihren gut 3.600 Beschäftigten im reinen Importgeschäft (d. h. ohne eigene Händlernetze) das entscheidende Scharnier der in wichtigen Zukunftsfragen der Automobilentwicklung fortschrittlichen ausländischen Hersteller zum deutschen Automobilmarkt und werden dementsprechend dessen zukünftige Entwicklung entscheidend prägen.

Aber auch die Branche der Automobilimporteure selbst befindet sich in einer bedeutenden Umbruchsituation, in der sich die Perspektive ihrer weiteren Wertschöpfungsstruktur entscheidet. In dieser Situation ist es für die Beschäftigten und die Interessenvertretungen besonders wichtig sich an der Zukunftsgestaltung zu beteiligen, die Triebkräfte dieser Entwicklungen zu analysieren und eigene Gestaltungsoptionen zu erarbeiten, damit der laufende ökonomische Wandel auch zu guten Arbeitsbedingungen und sicheren Beschäftigungsverhältnissen führt.

In der Branche selbst sind nach Angaben des Verbandes der Internationalen Kraftfahrzeughersteller e. V. 21 Importeursgesellschaften aktiv, die insgesamt 3.657 Beschäftigte aufweisen. Der VDIK vertritt derzeit 33 Mitgliedsmarken im PKW- und NFZ-Bereich, die gemeinsam mit den über ca. 14.000 Händlerstützpunkten und den Vertriebszentralen insgesamt ca. 100.000 Beschäftigte repräsentieren. Da eine eigenständige Abgrenzung der Branche Automobilimporteure in der amtlichen Statistik nicht existiert, sind die quantitativen Entwicklungen der Automobilimporteure nur schwer nachzuzeichnen. Die vorliegenden Daten stützen sich daher auf die vom VDIK veröffentlichten Angaben der Unternehmen.

Tabelle 1: Automobilimporteure und Beschäftigtenzahl

<b>Automobilimporteure</b>	<b>Beschäftigte</b>
Renault Deutschland AG inkl. Dacia	500
Suzuki Deutschland GmbH	385
SKODA AUTO Deutschland GmbH	362
FIAT FCA Germany AG, inkl. Abarth, Alfa Romeo, Jeep	358
Peugeot Deutschland GmbH, inkl. Citroen (k.A., eigene Schätzung)	ca. 300
Toyota Deutschland	270
Nissan Center Europe GmbH	240
SEAT Deutschland GmbH	227
Hyundai Motor Deutschland	202
Honda Deutschland	200
Mazda Motors (Deutschland) GmbH	163
Volvo Car Germany GmbH	160
Kia Motors Deutschland GmbH	150
Jaguar Land Rover Deutschland GmbH	147
Mitsubishi Motors MMD Automobile GmbH	122
Subaru Deutschland GmbH	80
Isuzu Sales Deutschland GmbH	26
LADA Automobile GmbH	23
SsangYoung Motors Deutschland GmbH	19
Maserati Deutschland GmbH	15
SAAB Orio Deutschland GmbH	8
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	<b>3.657</b>

Quelle: Angaben des VDIK, 2017

Auch bei der Bewertung der qualitativen Entwicklungen kann nicht auf eine einheitliche Datenbasis zurück gegriffen werden, da die Betriebsstrukturen zwar in den zentralen Bereichen wie Kundenservice, Vertrieb, Marketing und Händlernetzentwicklung einheitlich vorhanden sind, andererseits jedoch wichtige Entwicklungsbereiche wie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen oder Design bzw. Forschung und Entwicklung nur in weniger als der Hälfte der Betriebe vertreten sind (vgl. zu den Unternehmensstrukturen im Anhang die ausgewählten Ergebnisse der Betriebsrätebefragung sowie Abbildung 11).

## 1.2 Ziele der Studie

Vorhandene, überwiegend von Beratungsgesellschaften veröffentlichte Studien zur Branche der Automobilimporteure in Deutschland befassen sich bisher vornehmlich mit eher allgemeinen wettbewerblichen Herausforderungen und damit verbundenen Bewältigungsstrategien der Unternehmen (Hoffmann/Männel/Yoon 2012, McKinsey 2011). Wie sich die konkret identifizierbaren globalen Megatrends und Veränderungsprozesse in der Automobilbranche insgesamt (dazu gehören unter anderem die steigende Rolle alternativer Antriebstechnologien, die zunehmend diversifizierte Nachfrage der Kunden sowie der Trend zur Digitalisierung) auf die in Deutschland operierenden Automobilimporteure auswirken, wird bisher hingegen kaum thematisiert. Dies gilt erstens hinsichtlich der Frage, mit welchen Herausforderungen die Unternehmen konkret konfrontiert sind und welche strategischen Handlungsfelder sich daraus ableiten lassen. Zweitens mangelt es bisher an einer Einschätzung zu den Auswirkungen der Branchentrends auf Beschäftigung, Qualifikations- bzw. Kompetenzanforderungen, Arbeitsbedingungen oder Beteiligungsformen der Beschäftigten an der Zukunftsgestaltung von Unternehmen oder der Branche. Drittens bleibt bisher offen, welche Beiträge die in Deutschland operierenden Automobilimporteure zur Weiterentwicklung nachhaltiger Verkehrs- und Mobilitätskonzepte in Deutschland konkret leisten (können) – insbesondere angesichts ihrer spezifischen Wettbewerbsposition und den häufig eingeschränkten Handlungsspielräumen gegenüber den Mutterkonzernen.

Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Forschungslage und der vorangehend beschriebenen Ausgangslage in der Branche der Automobilimporteure ist es das **zentrale Ziel** der vorliegenden Branchenstudie, einen Beitrag für die Strukturierung der Branchenarbeit im Bereich Automobilimporteure zu leisten und die Träger der Mitbestimmung in die Lage zu versetzen, vorhandene Chancen in der Branche zu identifizieren, auf Verbesserungsmöglichkeiten hinzuweisen und eigene Gestaltungsoptionen zu erarbeiten, damit der laufende ökonomische Wandel auch zu guten Arbeitsbedingungen und sicheren Beschäftigungsverhältnissen führt.

Um das zentrale Ziel zu erreichen, sollen folgende konkrete Untersuchungsfragen beantwortet werden:

1. Wie sind die Automobilimporteure auf dem deutschen Automobilmarkt positioniert und wie hat sich dies in den vergangenen Jahren verändert?

2. In wieweit unterscheiden sich die Automobilimporteure von den deutschen Herstellern hinsichtlich relevanter Absatzkennzahlen (unter anderem dem Segmentprofil oder den Antriebstechnologien)?
3. Welches sind die wesentlichen globalen Megatrends und Veränderungsprozesse auf dem Automobilmarkt und welche strategischen Handlungsfelder ergeben sich dadurch für die in Deutschland operierenden Automobilimporteure?
4. Welches sind innerhalb der identifizierten strategischen Handlungsfelder die Herausforderungen, mit denen die Automobilimporteure konfrontiert sind?
5. Wie wirken die Branchentrends auf Beschäftigung, Qualifikations- bzw. Kompetenzanforderungen, Arbeitsbedingungen sowie Beteiligungsformen der Beschäftigten an der Zukunftsgestaltung von Unternehmen oder der Branche?
6. Welches sind die wesentlichen Handlungsoptionen für die relevanten Ebenen Politik, Unternehmen und Träger der Mitbestimmung?

## 1.3 Methodik

Die methodische Vorgehensweise der vorliegenden Branchenstudie basiert auf drei Bausteinen.

Erstens wurde zwecks Identifizierung und Beschreibung der wesentlichen globalen Markttrends und Veränderungsprozesse in der Automobilbranche im Rahmen von Desk Research die bereits existierende Literatur gesichtet und hinsichtlich der interessierenden Fragestellungen analysiert.

Der zweite Baustein umfasste die Auswertung von Sekundärdaten des Kraftfahrt-Bundesamtes zur Darstellung der Positionierung der Automobilimporteure auf dem deutschen PKW-Markt hinsichtlich ihrer Marktanteile und spezifischen Absatzkennzahlen (unter anderem Segmentprofil und Bedeutung verschiedener Antriebstechnologien). Als Indikatoren wurden die jährlichen Neuzulassungen und der Fahrzeugbestand herangezogen.

Der dritte Baustein beinhaltete eine Befragung von sowie ergänzenden Fachgesprächen mit Betriebsräten der Branchenunternehmen. Ziel der Befragungen war die Identifizierung von Herausforderungen, potenziellen Bewältigungsstrategien, Gestaltungsperspektiven, sowie den Auswirkungen der Branchentrends auf Beschäftigung, Qualifikations- bzw. Kompetenzanforderungen, Arbeitsbedingungen oder Beteiligungsformen der Beschäftigten an der Zukunftsgestaltung von Unternehmen

oder der Branche. Die Befragungsergebnisse werden im Folgenden an inhaltlich passender Stelle sowie aggregiert im Anhang präsentiert.

## 1.4 Aufbau der Studie

Das folgende Kapitel 2 thematisiert die Positionierung der Automobilimporteure auf dem deutschen Automobilmarkt. Dabei werden zunächst die Marktanteile hinsichtlich des Fahrzeugbestands (Kapitel 2.1) und der jährlichen Neuzulassungen (Kapitel 2.2) dargestellt. Betrachtet werden dabei sowohl die Importeure als Gruppe im Vergleich zu den deutschen Herstellern, als auch die einzelnen Importmarken. Es folgt die Skizzierung der Entwicklung der jährlichen Neuzulassungen über die vergangenen 10 Jahre (Kapitel 2.3) sowie eine Bewertung der Segmentprofile (Kapitel 2.4) und Schwerpunkte bei Antriebsarten der Importeure und deutschen Produzenten (Kapitel 2.5).

In Kapitel 3 werden zunächst die strategischen Handlungsfelder vor dem Hintergrund der globalen Megatrends und Veränderungsprozessen der Automobilbranche identifiziert. Dazu gehören die Einführung neuer Mobilitätskonzepte (Kapitel 3.1), die steigende Rolle alternativer Antriebstechnologien (Kapitel 3.2), die zunehmend diversifizierte Nachfrage der Kunden (Kapitel 3.3), das an Relevanz gewinnende Flottengeschäft (Kapitel 3.4) sowie der Trend zur Digitalisierung in Handel und Vertrieb (Kapitel 3.5). Dargestellt wird jeweils, in wieweit die Megatrends der Automobilbranche Auswirkungen auf die in Deutschland operierenden Kfz-Importeure haben, wie diese auf die sich ergebenden Herausforderungen reagieren und welchen Handlungsspielraum sie dabei haben.

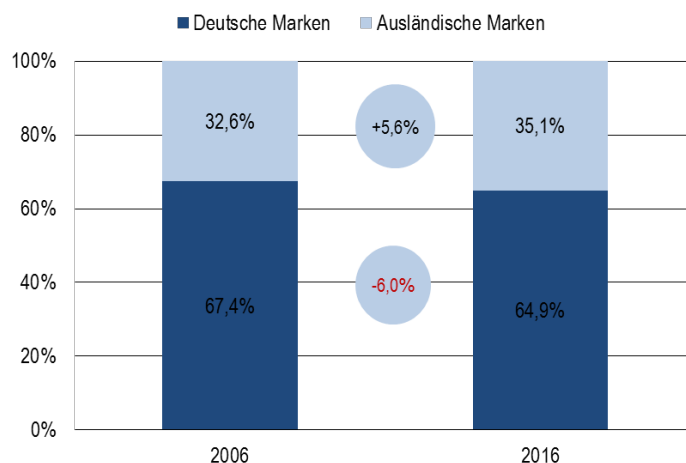
Kapitel 4 leitet aus den Befunden der Vorkapitel Handlungsoptionen ab. Adressaten sind erstens die Unternehmen (Kapitel 4.1), zweitens die Träger der Mitbestimmung (Kapitel 4.2) und drittens die Politik (Kapitel 4.3). Dabei wird insbesondere auf die Auswirkungen der Branchentrends auf Beschäftigung, Qualifikations- bzw. Kompetenzanforderungen und Arbeitsbedingungen eingegangen.

## 2. Die Marktpositionierung der Automobilimporteure in Deutschland

### 2.1 Marktanteile am Fahrzeugbestand

Die Positionierung der Automobilimporteure auf dem deutschen Automobilmarkt ist vor dem Hintergrund zu betrachten, dass dieser traditionell von den deutschen Herstellermarken Volkswagen, Mercedes, Audi, BMW, Opel und Ford Deutschland dominiert wird. Ein Indikator für Marktanteile und somit für die starke Positionierung der deutschen Hersteller sind die Bestände zugelassener Fahrzeuge. Dabei entfällt lediglich etwa ein Drittel der im Jahr 2016 (Stichtag: 1. Januar 2016) in Deutschland zugelassenen 45,1 Mio. Personenkraftwagen auf die Importmarken (vgl. Abbildung 1). Dieser Anteil ist zwar relativ stabil, hat aber seit 2006 um immerhin 2,5 Prozentpunkte zugenommen. Zurückzuführen ist diese Zunahme auf die sehr unterschiedliche Entwicklung der absoluten Fahrzeugbestände. So ist der Bestand der importierten PKW im Zeitraum 2006 bis 2016 um 5,6 Prozent von 15,0 Mio. auf 15,8 Mio. gestiegen, während der Fahrzeugbestand der deutschen Hersteller um 6 Prozent von 31,1 Mio. auf 29,2 Mio. abgenommen hat (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Anteile der Fahrzeuge deutscher Hersteller und Importeure am Fahrzeugbestand in Deutschland 2006 und 2016 sowie Entwicklung des absoluten Fahrzeugbestands



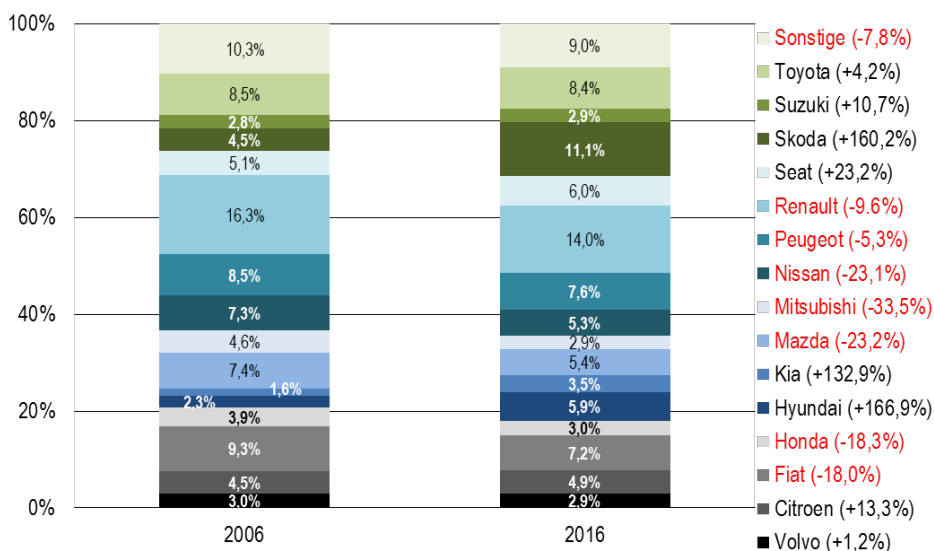
Quelle: Eigene Auswertung und Abbildung nach Daten des Kraftfahrt-Bundesamts

Innerhalb der Gruppe der Importeure verteilen sich die Fahrzeugbestände gleichmäßiger auf die Herstellermarken als dies bei den deutschen Produzenten der Fall ist (bei letzteren entfallen alleine auf Volkswagen rund ein Drittel der zugelassenen Fahrzeuge). Mit 14 Prozent aller importierten PKW – dies entspricht 2,2 Mio. Fahrzeugen – ist Renault 2016 der Importeur mit dem größten Fahrzeugbestand in Deutschland (vgl. Abbildung 2). Es folgen Skoda (11,1 Prozent; 1,8 Mio. Fahrzeuge), Toyota (8,4 Prozent; 1,3 Mio. Fahrzeuge), Peugeot (7,6 Prozent; 1,2 Mio. Fahrzeuge) und Fiat (7,2 Prozent; 1,1 Mio. Fahrzeuge).

Seit dem Jahr 2006 unterliegen die Fahrzeugbestände der verschiedenen Importmarken einer gewissen Dynamik (vgl. Abbildung 2). Auffällig ist etwa, dass die Dominanz von Renault im Jahr 2006 mit einem Anteil von 16,3 Prozent aller zugelassenen importierten Fahrzeuge noch wesentlich größer war als 2016. Seither ging Renaults Bestand jedoch um knapp 10 Prozent von 2,5 Mio. auf 2,2 Mio. PKW zurück. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass die starke Marktstellung Skodas ein relativ neues Phänomen ist. Während Toyota, Peugeot und Fiat auch bereits 2006 zu den in Deutschland marktführenden Importeuren gehörten, entfielen auf Skoda im Jahr 2006 lediglich 4,5 Prozent der zugelassenen PKW. Seither konnte Skoda seinen Fahrzeugbestand jedoch kontinuierlich um 160 Prozent von rund 680.000 auf rund 1,8 Mio. PKW erhöhen.

Außerordentlich positiv hat sich auch die Marktdurchdringung der asiatischen Hersteller Hyundai und Kia entwickelt. Beide Marken verzeichnen zwischen 2006 und 2016 mehr als eine Verdoppelung ihrer Fahrzeugbestände von 350.000 auf 940.000 Fahrzeuge (Hyundai) bzw. von 235.000 auf 548.000 PKW (Kia). Zugelegt – wenn auch weniger stark – haben im selben Zeitraum zudem die Fahrzeugbestände von Seat (+23,2 Prozent) und Suzuki (+10,7 Prozent) (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Anteile verschiedener Importmarken am Gesamtbestand importierter Fahrzeuge in Deutschland 2006 und 2016 sowie Entwicklung der absoluten Fahrzeugbestände<sup>1</sup>



Quelle: Eigene Auswertung und Abbildung nach Daten des Kraftfahrt-Bundesamts

Auf der anderen Seite verzeichnet eine Reihe von Importeuren seit 2006 einen wesentlichen Rückgang ihrer Fahrzeugbestände in Deutschland. Neben Renault (s. o.) seien dabei insbesondere Mitsubishi (Rückgang um ein Drittel von rund 680.000 auf rund 450.000 Fahrzeuge), Nissan (Rückgang um etwa ein Viertel von rund 1,1 Mio. auf rund 840.000 Fahrzeuge) und Mazda (-23,2 Prozent von rund 1,1 Mio. Fahrzeuge auf rund 850.000 Fahrzeuge) erwähnt. Gleiches gilt – allerdings im geringeren Ausmaß – auch für Fiat und Honda. Entsprechend der Entwicklungen bei den absoluten Bestandszahlen sind auch die Anteile der genannten Importmarken am Gesamtbestand aller Importmarken in Deutschland seit 2006 zurückgegangen.

Differenziert nach den Herkunftsländern der in Deutschland zugelassenen Importfahrzeuge liegt Japan insbesondere geprägt durch die Marktdurchdringung von Toyota, Mitsubishi, Honda, Nissan und Suzuki mit 4,7 Mio. Fahrzeugen – das entspricht etwa einem Drittel der Importmarken – vorn. Es folgen die französischen Marken (insb. Peugeot, Renault, Citroen) mit 3,8 Mio. Fahrzeugen, die tschechische Marke Sko-

<sup>1</sup> Hier und im Folgenden Nissan inklusive Infiniti, Renault inklusive Dacia, Toyota inklusive Lexus.



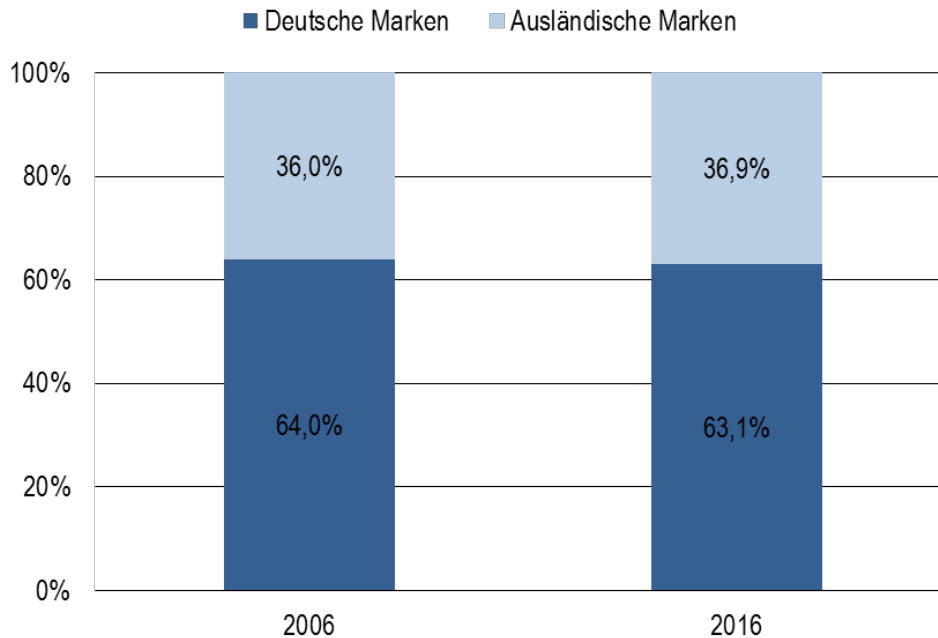
da mit 1,8 Mio. Fahrzeugen sowie die südkoreanischen (insbesondere Hyundai und Kia) mit 1,5 Mio. Fahrzeugen und italienischen Marken (insbesondere Fiat) mit rund 1,4 Mio. PKW. Während die Gruppe der französischen (–14,3 Prozent), italienischen (–18 Prozent) und japanischen (–15,6 Prozent) Hersteller seit 2007 Fahrzeugbestände verloren haben, konnten die südkoreanischen Marken ihre Fahrzeugbestände mehr als verdoppeln (das trifft sowohl auf Hyundai als auch auf Kia zu) und Skoda (Tschechien) sogar um 130 Prozent steigern.

Es ist darauf hinzuweisen, dass sich die Fahrzeugbestände einzelner Marken aus einem Land sehr unterschiedlich entwickelt haben können. So geht die Bestandsabnahme der Gruppe der französischen Hersteller im Wesentlichen auf Renault und Peugeot zurück. Bei der Gruppe der japanischen Importmarken wird die abnehmende Tendenz insbesondere von Nissan und Honda geprägt, während Toyota und Suzuki stabile bis steigende Bestandszahlen verzeichnen.

## **2.2 Marktanteile an den jährlichen Neuzulassungen**

Ein wesentlich aussagekräftigerer Indikator für die Marktanteile einzelner Automobilmarken sind die Neuzulassungen. Im Gegensatz zu den Fahrzeugbeständen, die eher Spiegelbild vergangener Absatzzahlen sind, verdeutlichen die Neuzulassungen den aktuellen Markterfolg beim Verkauf von Fahrzeugen in Deutschland. Wie bei den Fahrzeugbeständen, werden auch die Neuzulassungen im Wesentlichen von den deutschen Herstellermarken dominiert (vgl. Abbildung 3). Nur etwa ein Drittel (1,2 Mio.) der im Jahr 2016 3,4 Mio. neu zugelassenen Fahrzeuge entfällt auf die Importeure. Dieser Anteil ist relativ stabil und hat sich seit dem Jahr 2006 kaum verändert.

Abbildung 3: Anteile der Fahrzeuge deutscher Hersteller und Importeure an den Neuzulassungen in Deutschland 2006 und 2016



Quelle: Eigene Auswertung und Abbildung nach Daten des Kraftfahrt-Bundesamts

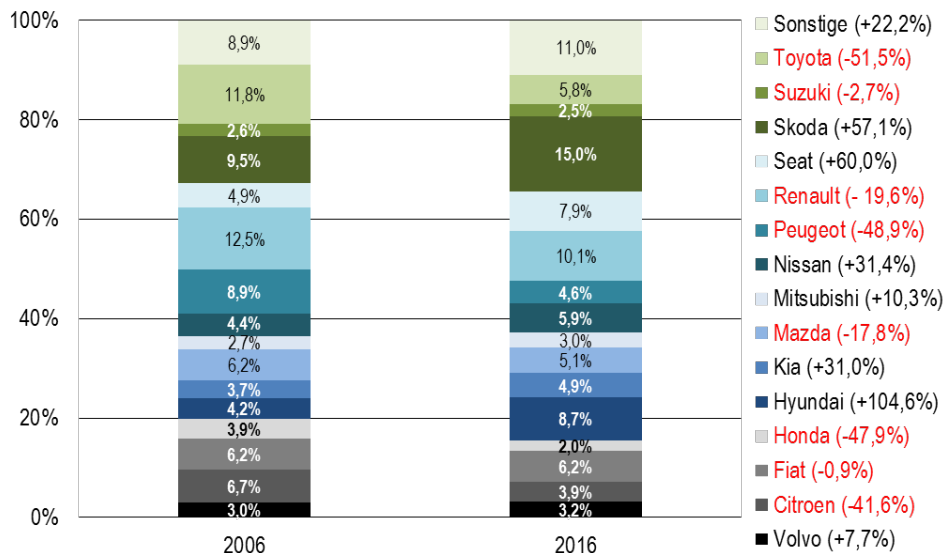
Wie bei den Fahrzeugbeständen (s. o.) verteilen sich auch die Neuzulassungen der Importeure gleichmäßiger auf die einzelnen Marken, als dies bei den deutschen Herstellern der Fall ist (auch bei den Neuzulassungen entfallen etwa ein Drittel auf Volkswagen). Die Importmarke mit den meisten Neuzulassungen in 2016 ist Skoda (rund 186.000 Fahrzeuge; 15,0 Prozent Marktanteil unter den Importeuren), gefolgt von Renault (rund 125.000 Fahrzeuge; 10,1 Prozent Marktanteil unter den Importeuren) und Hyundai (rund 107.000 Fahrzeuge; 8,7 Prozent Marktanteil unter den Importeuren) (vgl. Abbildung 4).

Die Zulassungszahlen der einzelnen Importmarken haben sich seit dem Jahr 2006 sehr unterschiedlich entwickelt, was sich entsprechend in den Marktanteilen der einzelnen Hersteller unter allen Importeuren widerspiegelt (vgl. Abbildung 4). So hat sich die starke Marktposition von Skoda und Hyundai erst in den vergangenen Jahren herausgebildet und ist im Jahr 2006 noch nicht zu beobachten gewesen. Skoda konnte seither die jährlichen Neuzulassungen um 57,1 Prozent von 119.000 auf 186.000 Fahrzeuge und somit auch den Marktanteil von 9,5 Prozent auf 15,0 Prozent relativ kontinuierlich insbesondere seit dem Jahr 2011 er-

höhen. Ähnliches gilt für Hyundai, das 2006 lediglich rund 52.000 Fahrzeuge in Deutschland verkaufte, seither den Absatz auf 107.000 PKW mehr als verdoppeln und den Marktanteil von 4,2 Prozent auf 8,7 Prozent steigern konnte. Außerordentlich positiv entwickelten sich darüber hinaus die Zulassungszahlen von Seat (Zunahme um 60,0 Prozent), Nissan (Zunahme um 31,4 Prozent) und Kia (Zunahme um 31,0 Prozent) (vgl. Abbildung 4).

Auf der anderen Seite ist seit dem Jahr 2006 bei einigen Importmarken ein z. T. stark negativer Trend zu verzeichnen. Dies gilt insbesondere für Toyota – im Jahr 2006 noch zweiterfolgreichste ausländische Marke in Deutschland. Seither ging die Anzahl jährlich neu zugelassener Fahrzeuge um über die Hälfte von 148.000 auf 72.000 zurück. Entsprechend halbierte sich auch Toyotas Marktanteil von 11,8 Prozent auf 5,8 Prozent. Aber auch Honda (-47,9 Prozent), Peugeot (-48,9 Prozent), Citroen (-41,6 Prozent) Renault (-19,6 Prozent) und Mazda (-17,8 Prozent) verzeichnen seit 2006 rückläufige Neuzulassungen und Marktanteile in Deutschland (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Anteile verschiedener Importmarken an den Neuzulassungen in Deutschland 2006 und 2015 sowie Entwicklung der absoluten Anzahl Neuzulassungen



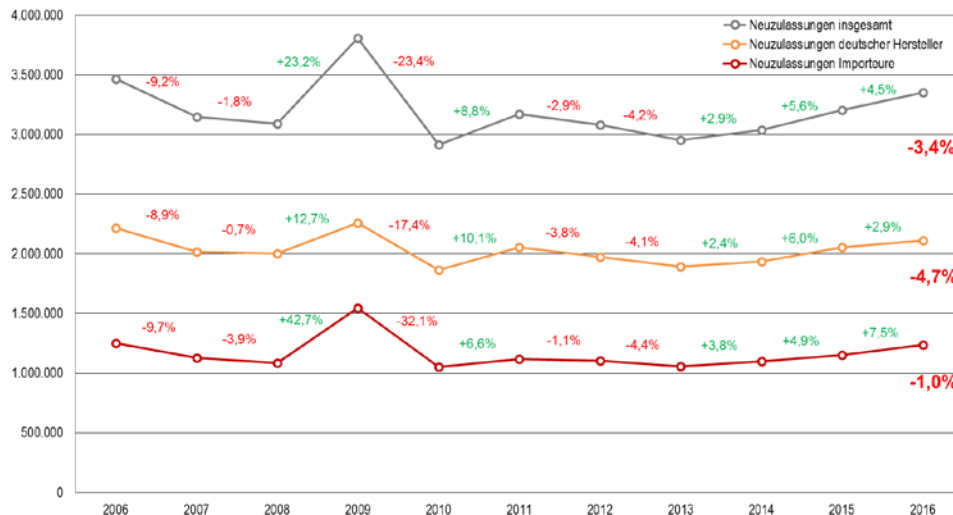
Quelle: Eigene Auswertung und Abbildung nach Daten des Kraftfahrt-Bundesamts

Bei der Mehrzahl der Importmarken steht die Entwicklung der Fahrzeugbestände und der Neuzulassungen in einem positiven Zusammenhang. Es gibt allerdings Fälle (bspw. Nissan), bei denen sich die Entwicklung der Neuzulassungen positiv darstellt, der Fahrzeugbestand jedoch rückläufig ist. Zu erklären ist dies mit dem relativ hohen Bestand älterer Fahrzeuge als Konsequenz guter Verkäufe im Zeitraum vor 2006, von denen viele nun mit der Zeit abgemeldet werden. Diese Abmeldungen werden von den relativ wenigen Neuzulassungen nicht kompensiert. Andererseits ist auffällig, dass bei Citroen und Toyota zwar seit 2006 die Neuzulassungen rückläufig sind, sich die Fahrzeugbestände jedoch stabil (im Falle von Toyota) bis positiv (im Fall von Citroen) entwickelt haben. Auch in diesen Fällen ist davon auszugehen, dass durch gute Verkäufe vor 2006 noch immer ein hoher Fahrzeugbestand existiert, dieser jedoch strukturell jünger ist als bspw. im Fall von Nissan und somit die Anzahl von Abmeldungen noch immer von den – wenn auch rückläufigen – Neuzulassungen kompensiert bzw. sogar überkompensiert werden kann.

## **2.3 Entwicklung der Neuzulassungen im Detail**

Die Entwicklung der jährlichen Neuzulassungen in Deutschland verlief seit 2006 weniger kontinuierlich und wurde stark von externen Rahmenbedingungen beeinflusst (vgl. Abbildung 5). Zu nennen sei zunächst der drastische Nachfrageeinbruch in Folge der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise in den Jahren 2007 und 2008. Dabei nahm die Anzahl der Neuzulassungen von Personenkraftwagen in Deutschland von 2006 auf 2007 um 9,2 Prozent und von 2007 auf 2008 noch einmal um 1,8 Prozent ab. Wurden im Vorkrisenjahr 2006 noch insgesamt 3,5 Mio. Fahrzeuge verkauft, waren es 2008 nur noch 3,0 Mio.. Von diesem Konjunkturunbruch waren die Importeure stärker betroffen als die deutschen Hersteller. So ging bei den Importeuren zwischen 2006 und 2008 der Absatz um 13,2 Prozent von 1,25 Mio. auf 1,08 Mio. Fahrzeuge zurück. Bei den deutschen Herstellern belief sich dieser Absatzeinbruch auf 9,6 Prozent von 2,22 Mio. auf 2,00 Mio. Fahrzeuge.

Abbildung 5: Entwicklung der Neuzulassungen im Zeitraum 2006 bis 2016



Quelle: Eigene Auswertung und Abbildung nach Daten des Kraftfahrt-Bundesamts

Die verschiedenen Importmarken sind von der Wirtschafts- und Finanzkrise jedoch unterschiedlich stark betroffen gewesen. Am größten war der Absatzeinbruch bei Toyota, wo die Anzahl der Neuzulassungen zwischen 2006 und 2008 um über ein Drittel von 148.000 auf 97.000 Fahrzeuge zurückging. Auch die Absätze von Mazda, Kia und Mitsubishi verringerten sich im selben Zeitraum um mehr als ein Viertel. Verhältnismäßig stabil kamen hingegen Renault (-5,5 Prozent) und Hyundai (-1,4 Prozent) durch die Krise. Beide Marken verzeichneten in 2007 einen erheblichen Rückgang um 10 Prozent (Renault) bzw. 9,3 Prozent (Hyundai), steigerten ihre Absätze jedoch bereits 2008 wieder um 4,9 Prozent (Renault) bzw. 8,7 Prozent (Hyundai). Mit Suzuki (Zunahme um 14,3 Prozent von 32.200 auf 36.800 Fahrzeuge) und Skoda (Zunahme um 2,3 Prozent von 118.500 auf 121.000 Fahrzeuge) konnten zwei Importmarken trotz des Konjunkturreinbruchs bei den Verkäufen sogar zulegen.

Die Entwicklung der Zulassungszahlen in den Jahren 2009 bis 2011 wurde im Wesentlichen von den Sondereffekten durch die Umweltprämie (auch „Abwrackprämie“) geprägt. Mit diesem Investitionsanreiz im Rahmen des Konjunkturpakets II förderte der Staat im Zeitraum Februar bis September 2009 den Neufahrzeugkauf bei Entsorgung eines Altwagens und reagierte damit auf den Nachfrageeinbruch in Folge der Wirtschafts- und Finanzkrise. Als Konsequenz legten die PKW-

Neuzulassungen in Deutschland von 2008 auf 2009 um knapp ein Viertel von 3,1 Mio. auf 3,8 Mio. Fahrzeuge zu.

Nicht zuletzt weil die Altwagenbesitzer vorwiegend die Anschaffung von günstigen Fahrzeugen im stark durch Importmarken geprägten Kleinwagensegment bevorzugten (vgl. Kapitel 2.4), profitierten die Importeure stärker von der Umweltprämie als die deutschen Hersteller. So stiegen die Neuzulassungen importierter Fahrzeuge von 2008 auf 2009 um 42,7 Prozent (2008: 1,09 Mio. Fahrzeuge; 2009: 1,55 Mio. Fahrzeuge). Bei den Fahrzeugen deutscher Hersteller belief sich die Zunahme auf vergleichsweise moderate 12,7 Prozent (2008: 2,00 Mio. Fahrzeuge; 2009: 2,26 Mio. Fahrzeuge). Als Folge erhöhte sich der Marktanteil der Importeure sprunghaft von 35 Prozent auf 40 Prozent. Besonders positive Effekte hatte die Umweltprämie auf den Absatz von Fiat (+86,1 Prozent), Hyundai (+76,7 Prozent), Kia (+61,4 Prozent), Suzuki (+60,7 Prozent), Skoda (+57,2 Prozent) und Renault (+53,5 Prozent). Unterdurchschnittlich entwickelten sich hingegen die Neuzulassungszahlen von Mazda (+6,7 Prozent), Honda (+12,5 Prozent) und Mitsubishi (+19 Prozent).

Die Umweltprämie führte jedoch auch dazu, dass viele Autokäufer den ohnehin geplanten Erwerb eines Fahrzeugs in das Jahr 2009 vorzogen. Als Konsequenz auf diesen Mitnahmeeffekt brach der PKW-Absatz in Deutschland im Folgejahr – insbesondere aufgrund der Dynamik in den Segmenten Klein- und Mittelklassefahrzeuge – um ein gutes Viertel ein und lag 2010 mit 2,9 Mio. Neuzulassungen sogar noch unterhalb der Neuzulassungszahlen von 2008. So wie die Importeure stärker als die deutschen Hersteller von der Umweltprämie profitierten, so fiel im Jahr 2010 auch die Nachfragedelle mit einem Absatzrückgang von 32,1 Prozent stärker aus als dies bei den deutschen Herstellern der Fall war (–17,4 Prozent).

Das Jahr 2011 stand mit einer Zunahme der Neuzulassungen um 8,8 Prozent (deutsche Hersteller 10,1 Prozent, Importeure 6,6 Prozent) im Wesentlichen im Zeichen der Erholung von der umweltprämienbedingten Nachfragedelle im Vorjahr. Dabei näherten sich die Verkäufe und die Marktstruktur der Situation vor der Umweltprämie an. Im anschließenden Zeitraum bis 2013 entwickelten sich die Absatzzahlen sowohl bei den deutschen Herstellern als auch bei den Importeuren negativ. Als Ursache gilt vor allem die mangelnde Kaufkraft als Folge der Schuldenkrise in der Euro-Zone (VDA\_2013). Allerdings verzeichneten unter den Importeuren einige Marken auch steigende Neuzulassungszahlen. Dazu zählen vor allem Kia (von 45.000 2011 auf 56.000 Fahrzeuge 2013), Seat (von 59.000 auf 83.000 Fahrzeuge) und Skoda (von 143.000 auf 160.000 Fahrzeuge).

Bereits Mitte 2013 setzte eine Erholung des deutschen PKW-Marktes ein (VDA 2014), die bis zum Jahr 2016 andauert. Allerdings liegen die Neuzulassungen 2016 trotz des positiven Trends der vergangenen Jahre noch immer mit 3,4 Prozent unterhalb des Vorkrisenniveaus im Jahr 2006. Dies betrifft die deutschen Hersteller (−4,7 Prozent) stärker als die Importeure (−1,0 Prozent).

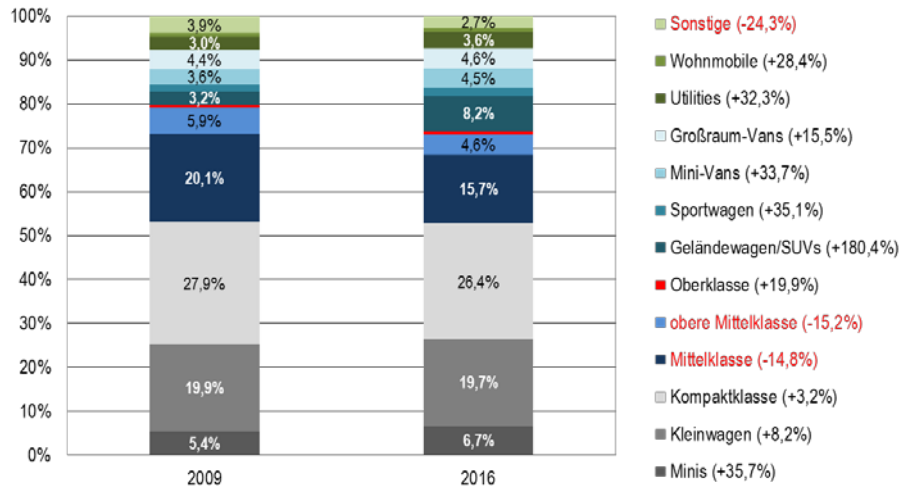
## 2.4 Segmentprofil der Fahrzeugbestände

Der deutsche PKW-Markt wird stark durch die drei Fahrzeugsegmente Kompaktklasse, Kleinwagen und Mittelklasse geprägt, die zusammen im Jahr 2016 fast zwei Drittel des Fahrzeugbestands repräsentieren (Kompaktklasse 26,4 Prozent, Kleinwagen 19,7 Prozent, Mittelklasse 15,7 Prozent) (vgl. Abbildung 6). Auch die Segmente Geländewagen/SUVs (8,2 Prozent) und Minis (6,7 Prozent) spielen eine überdurchschnittliche Rolle. Allerdings befindet sich das Segmentprofil des Fahrzeugbestands in Deutschland im Wandel. Während sich die Fahrzeugbestände der Segmente Mittelklasse und obere Mittelklasse seit 2009<sup>2</sup> jeweils um etwa 15 Prozent verringerten, haben eine Reihe von Segmenten teilweise stark an Bedeutung gewonnen. Dazu zählen vor allem die Geländewagen/SUVs mit einer Zunahme von 180,4 Prozent und einem Anstieg ihres Bestandanteils von 3,2 Prozent auf 8,2 Prozent. Auch die Fahrzeugsegmente Minis (+35,7 Prozent), Mini-Vans (+33,7 Prozent) und Sportwagen (+35,1 Prozent) haben absolut und relativ an Stellenwert gewonnen (vgl. Abbildung 6).

---

<sup>2</sup> Als Basis wird das Jahr 2009 gewählt, weil die aktuelle Differenzierungssystematik der Fahrzeugsegmente in der Statistik des Kraftfahrtbundesamtes erst seit diesem Jahr verwendet wird.

Abbildung 6: Der Fahrzeugbestand in Deutschland 2009 und 2016 nach Fahrzeugsegmenten

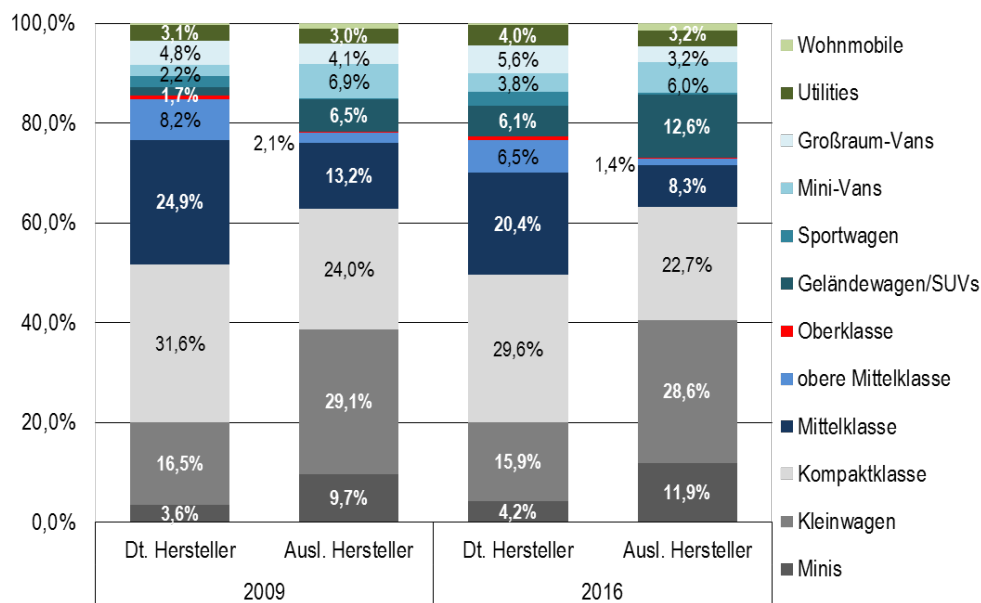


Quelle: Eigene Auswertung und Abbildung nach Daten des Kraftfahrt-Bundesamts

Aufgrund der sehr unterschiedlichen Produktportfolios der einzelnen Automobilmarken unterscheidet sich das Segmentprofil der Gruppe der Importeure signifikant von dem der deutschen Hersteller. So ist der Fahrzeugbestand der Importeure insbesondere stärker durch die Segmente Kleinwagen (28,6 Prozent der zugelassenen Fahrzeuge; deutsche Hersteller: 15,9 Prozent) und Mini (11,9 Prozent; deutsche Hersteller: 4,2 Prozent) geprägt. Auch die Geländewagen/SUVs (12,6 Prozent) und Mini-Vans (6,0 Prozent) spielen bei den Importeuren eine größere Rolle als bei den deutschen Herstellern (Geländewagen/SUVs: 6,1 Prozent; Mini-Vans: 3,8 Prozent). Eine geringere Bedeutung im Segmentprofil der Importeure haben hingegen die Segmente Kompaktklasse, Mittelklasse, obere Mittelklasse, Oberklasse, Sportwagen und Großraum-Vans, bei denen die deutschen Hersteller traditionell die Marktführerschaft in Deutschland innehalten (vgl. Abbildung 7).



Abbildung 7: Der Fahrzeugbestand in Deutschland 2009 und 2016 nach Fahrzeugsegmenten differenziert zwischen Importeuren und deutschen Herstellern



Ohne Fahrzeugklasse "Sonstige", da für diese keine Differenzierung in deutsche und ausländische Hersteller vorliegt  
 Innerhalb jeder Fahrzeugklasse ohne "Sonstige Modellreihen", da für diese keine Differenzierung in deutsche und ausländische Hersteller vorliegt

Quelle: Eigene Auswertung und Abbildung nach Daten des Kraftfahrt-Bundesamts

Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass auch die verschiedenen Importmarken sehr unterschiedliche Segmentprofile aufweisen (vgl. Abbildung 8). So sind die Fahrzeugbestände insbesondere von Fiat, Suzuki, Peugeot und Seat sehr stark vom Mini- und Kleinwagen-Segment geprägt. Knapp zwei Drittel der in Deutschland angemeldet Fahrzeuge der Marken Fiat (darunter insbesondere die Modellreihen Punto, Panda und 500) und Suzuki (insbesondere die Modellreihe Swift) und über die Hälfte der Marken Peugeot (insbesondere die Modellreihen 206 und 207) und Seat (insbesondere die Modellreihe Ibiza) gehören zu diesen Segmenten.

Die Kompaktklasse ist hingegen insbesondere für Honda, Mazda und Skoda von Bedeutung. Während bei diesen Marken etwa ein Drittel der zugelassenen Fahrzeuge der Kompaktklasse angehören (insbesondere den Modellreihen Honda Civic, Mazda 3 oder Skoda Octavia), spielt diese bei Fiat, Nissan und Suzuki eine eher untergeordnete Rolle.

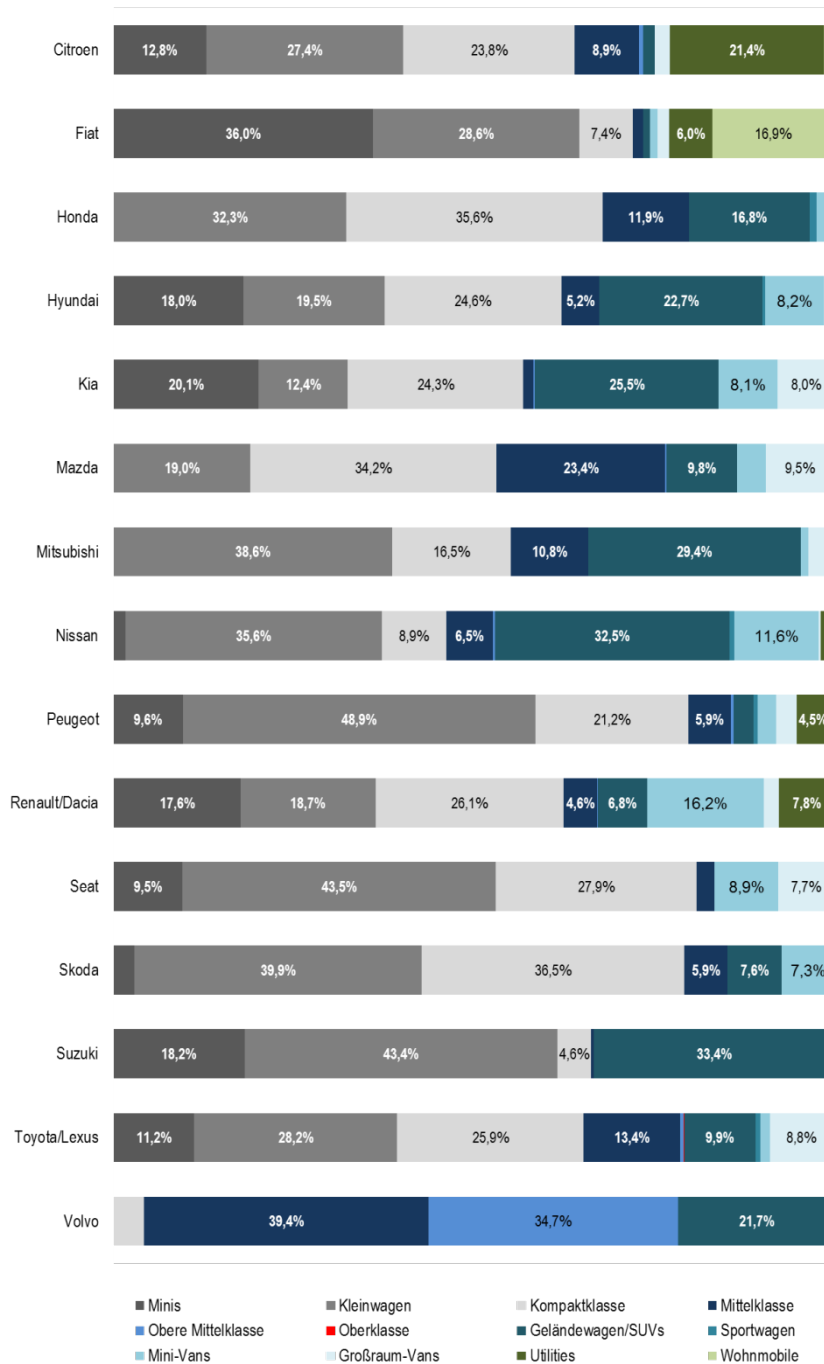
Sehr groß ist die Spannweite auch bei der Relevanz von Geländewagen/SUVs. Während diese etwa bei Suzuki, Nissan (insbesondere

Nissan Qashqai) und Mitsubishi einen Anteil von knapp einem Drittel der zugelassenen Fahrzeuge ausmachen, sind diese für das Segmentprofil von Seat, Citroen, Fiat und Peugeot von keiner bis äußerst geringer Bedeutung. Ähnlich groß sind die Unterschiede bei den Mini-Vans (vgl. Abbildung 8).

Die Mittelklasse spielt lediglich bei einigen wenigen Importmarken eine wichtige Rolle im Segmentprofil. Dazu gehört insbesondere Volvo, wo die Modellreihen Volvo V50, Volvo 40 und Volvo 60 knapp 40 Prozent des Fahrzeugbestands in Deutschland stellen. Bei Mazda repräsentiert die Mittelklasse immerhin gut ein Viertel des Bestands, insbesondere bedingt durch die Verkaufserfolge der Modellreihen Mazda 6 und Mazda 626 (vgl. Abbildung 8).

Die Fahrzeugsegmente obere Mittelklasse, Oberklasse und Sportwagen sind bei allen Importmarken von geringer Bedeutung. Einzige Ausnahme ist Volvo, wo die Modellreihen der oberen Mittelklasse Volvo 70, Volvo 80 und Volvo 90 etwa ein Drittel des Fahrzeugbestands stellen (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Der Fahrzeugbestand einzelner Importmarken in Deutschland 2016 nach Fahrzeugsegmenten

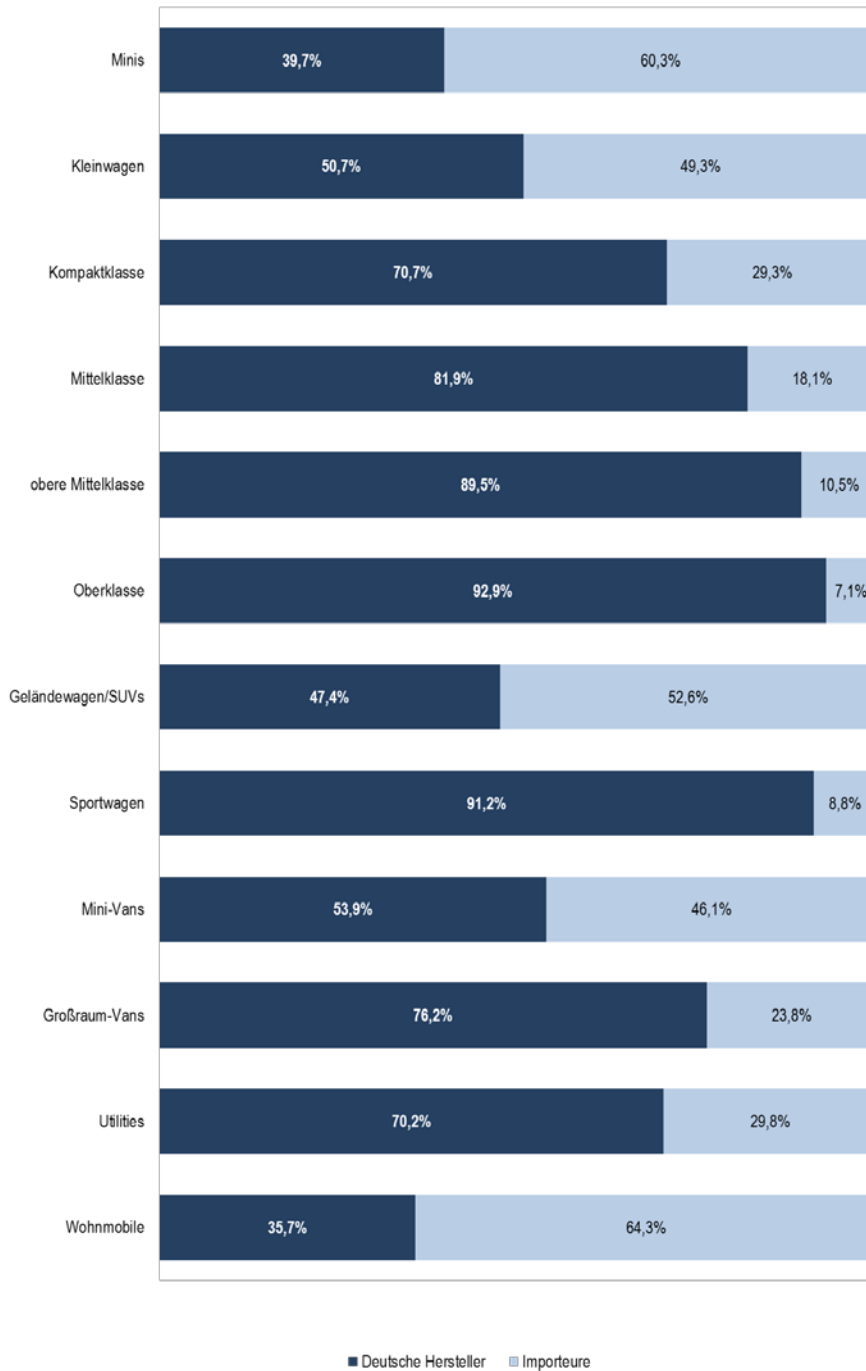


Ohne Fahrzeugklasse "Sonstige", da für diese keine Differenzierung in deutsche und ausländische Hersteller vorliegt  
 Innerhalb jeder Fahrzeugklasse ohne "Sonstige Modellreihen", da für diese keine Differenzierung in deutsche und ausländische Hersteller vorliegt

Quelle: Eigene Auswertung und Abbildung nach Daten des Kraftfahrt-Bundesamts

Als Spiegelbild der verschiedenartigen Segmentprofile unterscheiden sich die Marktanteile der Importeure bei den verschiedenen Fahrzeugsegmenten (vgl. Abbildung 9). So sind die Segmente Oberklasse, obere Mittelklasse und Sportwagen fest in Hand der deutschen Hersteller, die rund 90 Prozent der entsprechenden Fahrzeugbestände stellen. Auch der Bestandmarkt der Mittelklasse, der Großraum-Vans und der Kompaktklasse wird von deutschen Marken dominiert. Überdurchschnittliche Marktanteile verzeichnen die Importmarken hingegen bei den Fahrzeugklassen Mini, Kleinwagen, Geländewagen/SUVs und Mini-Vans, bei denen etwa die Hälfte – im Fall des Segments Mini sogar knapp zwei Drittel – der Fahrzeugbestände von den Importeuren stammen (vgl. Abbildung 9).

Abbildung 9: Anteile von Importmarken und deutschen Herstellern im Fahrzeugbestand 2016



Ohne Fahrzeugklasse "Sonstige", da für diese keine Differenzierung in deutsche und ausländische Hersteller vorliegt  
 Innerhalb jeder Fahrzeugklasse ohne "Sonstige Modellreihen", da da für diese keine Differenzierung in deutsche und ausländische Hersteller vorliegt

Quelle: Eigene Auswertung und Abbildung nach Daten des Kraftfahrt-Bundesamts

## 2.5 Profil hinsichtlich Antriebsarten

Nach wie vor wird der deutsche Automobilmarkt stark von den mit Benzin und Diesel betriebenen Verbrennungsmotoren dominiert. 98,4 Prozent der in Deutschland 2016 zugelassenen 45,1 Mio. PKW haben einen Benzin- (66,2 Prozent) oder Dieselmotor (32,2 Prozent). Unter den alternativen Antriebstechnologien, die insgesamt die verbleibenden 1,6 Prozent der Fahrzeuge stellen, ist der Flüssiggasantrieb mit 1,06 Prozent der insgesamt zugelassenen Fahrzeuge am häufigsten vertreten. Lediglich 0,29 Prozent des Fahrzeugbestands hat einen Hybridantrieb, während 0,18 Prozent mit Erdgas betrieben werden. Der Elektroantrieb spielt bisher mit 0,06 Prozent im Fahrzeugbestand kaum eine Rolle (vgl. Tabelle 2).

*Tabelle 2: Anteile von Importmarken und deutschen Herstellern im Fahrzeugbestand*

	absolute Anzahl		prozentualer Anteil		Entwicklung der absoluten Anzahl seit 2008
	2008	2016	2008	2016	
Benzin	30.905.204	29.825.223	75,043 %	66,174 %	-3,5 %
Diesel	10.045.903	14.532.426	24,393 %	32,243 %	+44,7 %
Flüssiggas (einschl. bivalent)	162.041	475.711	0,393 %	1,055 %	+193,6 %
Erdgas (einschl. bivalent)	50.614	80.300	0,123 %	0,178 %	+58,7 %
Elektro	1.436	25.502	0,003 %	0,057 %	+1675,9 %
Hybrid	17.307	130.365	0,042 %	0,289 %	+653,3 %
Sonstige (u. a. Autogas, Bioethanol)	1.089	1.682	0,003 %	0,004 %	+54,5 %

*Quelle: Eigene Auswertung und Darstellung nach Daten des Kraftfahrt-Bundesamts*

Seit 2008 ist jedoch eine gewisse Dynamik hinsichtlich der Zusammensetzung des Fahrzeugbestands nach Antriebsarten zu beobachten. Zum einen haben Dieselmotoren gegenüber Benzinmotoren an Bedeutung gewonnen. So nahm der Bestand an mit Diesel betriebenen Fahrzeugen um gut 45 Prozent von 10 Mio. auf 14,5 Mio. zu, während der Bestand an benzinbetriebenen Fahrzeugen von 30,9 Mio. auf 29,8 Mio. zurückging.

Zum anderen haben die alternativen Antriebstechnologien ihren Anteil von 0,57 Prozent auf 1,6 Prozent von insgesamt 232.487 (2008) auf 713.560 (2016) Fahrzeuge fast verdreifachen können – wohl gemerkt von einem sehr niedrigem Niveau ausgehend. Insbesondere der Bestand an Elektrofahrzeugen hat sich zwischen 2008 und 2015 von 1.436 auf 25.502 Fahrzeuge verachtzehnfacht. Auch die Bedeutung des Hybridantriebs, und der mit Flüssiggas und Erdgas betriebenen Antriebe hat sich in absoluten und relativen Verhältnissen vergrößert (vgl. Tabelle 3).

Auffällig ist der überdurchschnittliche Marktanteil der Gruppe der Importeure bei den alternativen Antriebstechnologien (vgl. Tabelle 3). Während die Importmarken lediglich 38,8 Prozent der Fahrzeuge mit Benzinmotoren und 26,7 Prozent der Fahrzeuge mit Dieselmotoren stellen, gilt dies bei den alternativen Antriebstechnologien für über die Hälfte des Fahrzeugbestands. Insbesondere der Bestandsmarkt für mit Hybridantrieb betriebene Fahrzeuge wird mit 87,2 Prozent aller Fahrzeuge von der Gruppe der Importeure dominiert (vgl. Tabelle 3).

*Tabelle 3: Anteile von Importmarken und deutschen Herstellern im Fahrzeugbestand*

	Benzin	Diesel	Elektro	Hybrid	Sonstige (u. a. Erdgas, Autogas, Bioethanol)	Gesamt
Citroen	494.705	261.618	963	1.326	9.867	768.479
Fiat	805.362	321.514	240	9	15.396	1.142.521
Honda	407.855	57.871	4	9.203	7.454	482.387
Hyundai	723.819	191.362	3	11	24.000	939.195
Kia	372.694	160.696	190	255	14.128	547.963
Mazda	687.633	153.782	7	4	7.519	848.945
Mitsubishi	341.051	102.512	1.001	1.343	8.410	454.317
Nissan	644.549	186.711	2.131	4	6.113	839.508
Peugeot	890.052	298.014	645	3.963	7.954	1.200.628
Renault	1.724.892	444.186	4.989	8	42.485	2.216.560
Seat	692.635	246.778	2	7	10.241	949.663
Skoda	1.157.061	582.959	10	10	20.688	1.760.728
Suzuki	408.129	52.902	70	6	2.492	463.599
Toyota	1.021.958	214.013	1	95.259	5.373	1.336.604
Volvo	184.390	258.963	59	432	14.081	457.925
Importeure insgesamt	11.576.598	3.882.675	14.077	113.661	253.438	15.840.449
Deutsche Hersteller	18.248.625	10.649.751	11.425	16.704	304.255	29.230.760
Anteil der Importmarken	38,8 %	26,7 %	55,2 %	87,2 %	45,4 %	35,1 %

*Quelle: Eigene Auswertung und Darstellung nach Daten des Kraftfahrt-Bundesamts*

Mit Blick auf die einzelnen Importmarken fällt allerdings auf, dass der Markterfolg bei Fahrzeugen mit alternativen Antriebstechnologien auf wenige Hersteller zurückzuführen ist. Beim Elektroantrieb gilt dies insbesondere für Renault, das mit dem Kompaktwagen ZOE, dem Stadtlieferwagen Kangoo Z.E. und dem Leichtfahrzeug Twizy etwa ein Drittel des Fahrzeugbestands (4.989 Fahrzeuge) stellt. Es folgen die Modellreihe Nissan LEAF (2.131 Fahrzeuge), der Kleinwagen Mitsubishi i-MiEV (1.001 Fahrzeuge) und Citroen (963 Fahrzeuge), mit dem Nutzfahrzeug Berlingo und dem Kleinwagen C-Zero. Noch stärker ist die Dominanz von Toyota im Segment der Hybrid-Antriebe. Mit 95.259 Fahrzeugen stellt alleine Toyota beinahe drei Viertel aller Hybrid-Fahrzeuge in Deutschland, gefolgt von Honda (9.203 Fahrzeuge) und Peugeot (3.963 Fahrzeuge).



## 3. Strategische Handlungsfelder

Die strategischen Handlungsfelder für die in Deutschland operierenden Kfz-Importeure sind ein Spiegelbild der Herausforderungen, die sich im Wesentlichen aus den globalen Megatrends und Veränderungsprozessen der Automobilbranche insgesamt ergeben. Dazu gehören die Einführung neuer Mobilitätskonzepte (Kapitel 3.1), die steigende Rolle alternativer Antriebstechnologien (Kapitel 3.2), die zunehmend diversifizierte Nachfrage der Kunden (Kapitel 3.3), das an Bedeutung gewinnende Flottengeschäft (Kapitel 3.4) sowie der Trend zur Digitalisierung im Handel und im Vertrieb (Kapitel 3.5).

Im Folgenden wird dargestellt, in wieweit diese Megatrends Auswirkungen auf die in Deutschland operierenden Kfz-Importeure haben, wie diese auf die sich ergebenden Herausforderungen reagieren und welche Handlungsspielräume sie dabei innehaben. Ein wesentlicher Faktor ist dabei die in Kapitel 2 dargestellte Positionierung der Importeure auf dem deutschen Automobilmarkt. Informationsgrundlage sind Artikel in Medien und Fachzeitschriften sowie die im Rahmen der vorliegenden Branchenstudie durchgeführte Befragung von Betriebsräten (vgl. Anhang). Letztere zeigt, dass die Betriebsräte die Reaktionen ihrer Konzernmütter auf alle oben genannten Trends generell als schlüssig empfinden. Anders sehe es hingegen bei der konkreten Umsetzung von Maßnahmen aus, bei denen die deutschen Import-Töchter an gewisse Grenzen stoßen, die im Einzelnen untenstehend diskutiert werden (Betriebsrätebefragung 2016).

### 3.1 Neue Mobilitätskonzepte

Die gesellschaftliche Rolle des Automobils befindet sich im Wandel. Insbesondere in urbanen Räumen wird das Auto zunehmend aufgrund von Staus, Mautgebühren, Parkplatzmangel und langfristig steigenden Treibstoffpreisen als ineffizientes Verkehrsmittel wahrgenommen (Arthur D. Little 2009). Darüber hinaus verliert in der jüngeren Generation das eigene Auto als Statussymbol an Bedeutung. Als Konsequenz verändern sich die Mobilitätsgewohnheiten. Zunehmend gefragt ist die sogenannte intermodale Mobilität, bei der es im Kern um die flexible situationsabhängige Nutzung unterschiedlicher Verkehrsträger – z. B. Automobil, öffentliche Verkehrsmittel, Fahrrad – geht. Die neuen Anforderungen an das Automobil, das als ergänzendes situativ nutzbares Verkehrsmittel fungieren soll, forcieren darüber hinaus die Nachfrage nach flexibilisierbaren Besitzmodellen. Zwecks Reduzierung der Investitions-

und Betriebskosten bevorzugt ein zunehmender Teil der Mobilitätskonsumenten das Teilen eines Autos gegenüber dessen Besitz (Arthur D. Little 2009).

Es ist davon auszugehen, dass die beschriebene sich wandelnde gesellschaftliche Rolle des Automobils langfristig das Absatzpotenzial der Fahrzeugindustrie in Deutschland mindern wird. Die notwendige strategische Auseinandersetzung mit dieser Zukunftsperspektive ist natürlich nicht nur für die deutsche Fahrzeugindustrie, sondern auch für ausländische Automobilkonzerne und ihre in Deutschland operierenden Import-Töchter eine große Herausforderung. Um den Wegfall von Wertschöpfung im Produktverkauf zu kompensieren, treten die Automobilhersteller zunehmend als Mobilitätsdienstleister auf (Schade/Kühn 2012).

Dabei ist insbesondere das Car-Sharing zu nennen, welches nach Angaben des Bundesverbands CarSharing gemessen an Fahrberechtigten und Fahrzeugen als Geschäftsfeld stark wächst (Bundesverband CarSharing). Neben Newcomern wie „Stadtmobil“ und „streetcar“ sind auf diesem wachsenden Markt mittlerweile auch viele Automobilkonzerne aktiv. Die steigende Nachfrage nach Car-Sharing-Angeboten bietet auch den in Deutschland operierenden Automobilimporteuren die Möglichkeit, neben dem klassischen Fahrzeugverkauf eine weitere Einnahmequelle zu etablieren. So bieten neben Daimler („car2go“) und BMW („DriveNow“) mittlerweile auch Peugeot („Mu“), Citroen („Multicity“), Ford (Ford2go) und Volvo („Schwedenflotte“) entsprechende Car-Sharing-Modelle an.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen allerdings, dass sich mit Car-Sharing-Modellen bisher kaum Gewinne erwirtschaften lassen. Trotzdem gilt ein Engagement in diesem Geschäft als wichtig für die Zukunftsfähigkeit eines Automobilherstellers, gerade auch für die ausländischen Hersteller als Eintrittschance in den deutschen Markt. Zum einen ist Car-Sharing Teilsegment der zukünftig an Relevanz gewinnenden intermodalen Mobilität (s. u.). Zum anderen eignet sich Car-Sharing auf dem hierfür weltweit führenden Markt Deutschland optimal zur Bewerbung und Vermarktung neuer Fahrzeugmodelle, Mobilitätskonzepte und Antriebstechnologien (Handelsblatt 2016, Süddeutsche 2016). Nach dem Eindruck der im Rahmen der Betriebsrätebefragung Interviewten ziehen sich einige KFZ-Importeure jedoch wieder aus dem Car-Sharing-Geschäft zurück, da die Märkte in attraktiven Städten und Regionen mittlerweile besetzt sind und ein später Einstieg über Wettbewerbsverdrängung v. a. gegenüber den quer subventionierenden Herstellern BMW und Daimler als zu kostenaufwändig erscheint (ZEIT 2016). Darüber hinaus wird das Verkaufsvolumen des Marktes als zu gering eingeschätzt (Betriebsrätebefragung 2016).

Langfristig umfassender sind die Chancen und Herausforderungen, die sich für die Fahrzeugindustrie – und somit auch für die Automobilimporteure – durch die Partizipation an der komplexen Integration verschiedener Verkehrsträger zu einem integrierten, multimodalen und vernetzten Mobilitätskonzept ergeben (Schade/Kühn 2012). Im Wesentlichen geht es dabei um die Gestaltung von zweckmäßigen, zeit- und kosteneffizienten Mobilitätsketten in neuen multimodalen Partnerschaften (Kuhnert/Mehl 2013). Damit einhergehen Dienstleistungsangebote, die Mobilität und angrenzende Bereiche bündeln. Zwar befassen sich zunehmend auch Automobilkonzerne mit entsprechender Konzeptentwicklung, führend sind jedoch nicht zuletzt aufgrund der Anforderungen an IT- und Datenverarbeitungskompetenz insbesondere Technologiekonzerne wie Google, Facebook und Apple (Arthur D. Little 2009, Recktenwald/Schmidt 2016).

Die Zukunftsperspektiven der Automobilhersteller hängen maßgeblich von ihrer Fähigkeit ab, im Feld der innovativen Mobilitätskonzepte langfristig mit den Technologieunternehmen konkurrieren zu können. Dafür bedarf es großer konzeptioneller und technologischer Anstrengungen. Einer der wesentlichsten Herausforderungen bei der Realisierung eines multimodalen Mobilitätskonzepts ist der Aufbau von tragfähigen Kooperationsmodellen mit den Anbietern anderer Mobilitätsprodukte (etwa der Bahn oder Car-Sharing Anbietern). Um die verschiedenartigen Prozesse und Systeme in eine bruchlose Dienstleistung bei Planung, Reservierung und Abrechnung zu integrieren ist darüber hinaus eine leistungsfähige IT notwendig. Dabei geht es um verschiedene Soft- und Hardware-Lösungen zur Koordination und Planung von Mobilitätsbedürfnissen über die verschiedenen Verkehrsträger hinweg. Zu nennen seien bspw. Programme zur Berechnung von optimalen Mobilitätswegen unter Berücksichtigung von Verkehrsprognosen, internet- und mobiltelefonbasierten Plattformen zur Planung und Reservierung, die notwendige IT-Infrastruktur im Fahrzeug, Lösungen für Flottenmanagement und -disposition, sowie die Medienintegration. Da das erforderliche Know-how von den beteiligten Unternehmen i. d. R. nicht eigenständig in Gänze aufgebaut werden kann, gewinnen bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle Wertschöpfungspartnerschaften mit Unternehmen aus komplementären Bereichen – etwa der IT, der Energieversorgung und des Flottenmanagements – an Bedeutung (Arthur D. Little 2009, Kuhnert/Mehl 2013).

Die in Deutschland operierenden Import-Töchter ausländischer Automobilhersteller verfügen in der Regel über jahrelange Erfahrungen auf dem deutschen Markt und kennen die hiesigen gesellschaftlichen, rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen. Darüber hinaus beste-

hen in vielen Fällen bereits Kontakte zu möglichen Kooperationspartnern oder Vorleistungserbringern. Die Automobil-Importeure sind darüber hinaus nahe am Kunden und verfügen über Erfahrungen in den Bereichen Marketing und Vertrieb auf einem wesentlichen Leitmarkt für Mobilität. Aufgrund dieser Kompetenzen ist anzunehmen, dass die Import-Töchter der ausländischen Automobilhersteller einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung neuartiger Mobilitätskonzepte für ihren jeweiligen Mutterkonzern leisten könnten.

De facto suggerieren die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung jedoch, dass das Innovationspotential der in Deutschland operierenden Automobil-Importeure eingeschränkt ist. So genießen sie bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Mobilitätskonzepte relativ wenig Freiheit und nur geringen Handlungsspielraum, da die entsprechenden Strategien i. d. R. zentral vom jeweiligen Mutterkonzern gesteuert und Pilotprojekte auf dem Heimatmarkt erprobt werden. Zwar werden Car-Sharing-Projekte vereinzelt auch auf dem deutschen Markt implementiert, hinsichtlich der in den Heimatmärkten erprobten komplexeren Mobilitätskonzepten herrsche laut der Befragten aber große Unsicherheit darüber, ob diese zukünftig überhaupt auf ausländische Märkte transferiert werden und falls ja, ob deren Vertrieb über die bereits existierenden Organisationen erfolge (Betriebsrätebefragung 2016).

Selbst wenn beides der Fall wäre, erfolge die Implementierung auf dem deutschen Markt i. d. R., wenn bereits Wettbewerber ähnliche Geschäftsmodelle etabliert hätten. Häufige Konsequenz sei, dass potenzielle Kunden in Deutschland die jeweilige ausländische Marke nicht mit den neuen Mobilitätsangeboten verknüpfen, was den Absatz der Importeure maßgeblich erschwere. Diese Einschätzung teilen laut den befragten Betriebsräten auch die Konzernmütter, woraus sich die Begründung für die Zurückhaltung bei der Entwicklung von alternativen Mobilitätskonzepten auf dem deutschen Markt ableiten lässt. So verliere der deutsche Markt für alternative Mobilitätskonzepte für ausländische Marken zunehmend an Attraktivität, weil – bspw. im Gegensatz zur Elektromobilität – bereits mehrere große auf Mobilitätskonzepte ausgerichtete Kooperationen von deutschen Herstellern existieren. Ein Verdrängungswettbewerb mit diesen mit einer starken Reputation und Wahrnehmung beim deutschen Kunden ausgestatteten Konkurrenten sei zu riskant und teuer, insbesondere angesichts der derzeit noch relativ geringen Nachfrage in diesem Segment (Betriebsrätebefragung 2016).

Die sich wandelnde gesellschaftliche Rolle des Automobils und die damit verbundenen neuen Mobilitätskonzepte sowie die sich daraus ergebenden neuen Geschäftsmodelle auf Seiten von Automobilherstellern und Händlern verändern die Anforderungen an die Kompetenzen der

Unternehmen und das erforderliche Know-how ihrer Beschäftigten. Um an der wachsenden Nachfrage nach neuen Mobilitätskonzepten – wie dem Car-Sharing oder multimodaler Lösungen – partizipieren zu können, stehen die Unternehmen vor der großen Herausforderung, die hierfür notwendigen Kompetenzen auf- und auszubauen. Das gilt auch für die in Deutschland operierenden Automobil-Importeure, unabhängig davon, ob diese in Deutschland aktiv neue Mobilitätskonzepte entwickeln, oder lediglich im Ausland erfolgreich umgesetzte Konzepte auf dem deutschen Markt implementieren. Während in der Vergangenheit mit dem Automobil ein physisch fassbares Produkt vertrieben wurde, geht es nun um den Verkauf komplexer Dienstleistungsangebote.

Damit steigen die Anforderungen an das technische und regulatorische Wissen der Beschäftigten. Während bisher das Fachwissen über die technischen Details der vertriebenen Automobile im Vordergrund stand, kommen nun IT-Kenntnisse und das Wissen über rechtliche Bedingungen bspw. von Car-Sharing-Modellen hinzu. Darüber hinausgehen die neuen Geschäftsmodelle mit größeren Anforderungen an soziale Kompetenzen einher. Zum einen spielt angesichts der notwendigen Partnerschaften mit anderen Unternehmen die Kooperationsfähigkeit der Mitarbeiter eine zunehmend wichtige Rolle. Zum anderen bedingen die neuen Dienstleistungsprodukte – bspw. Car-Sharing oder Lösungen für multimodale Mobilitätskonzepte – eine vielfältigere Kundenansprache sowie eine langfristige Kundenbetreuung als dies im reinen Automobilverkauf der Fall ist. Gefragt sind daher zunehmend Mitarbeiter mit hoher Kommunikationsfähigkeit.

Für die Automobil-Importeure besteht die Herausforderung darin, entweder durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen (bspw. Fort- und Weiterbildungen) oder durch ein effektives Recruiting, die für einen nachhaltigen Geschäftserfolg mit neuartigen Mobilitätskonzepten notwendigen Kompetenzen zu entwickeln.

## **3.2 Alternative Antriebstechnologien**

Angesichts der langfristig zu erwartenden Verknappung des Energieträgers Erdöl sowie der Klima- und Umweltschädlichkeit des mit konventionellen Treibstoffen betriebenen Verbrennungsmotors gewinnen alternative Antriebstechnologien an Bedeutung. Die damit verbundene technologische Umbruchsituation ist eine bedeutende Herausforderung für die gesamte Fahrzeugindustrie, von der Herstellung bis hin zum Handel und zum Vertrieb.

Während in der deutschen Automobilindustrie alternative Antriebskonzepte bisher kaum eine Rolle für den Geschäftserfolg spielen, setzen einige ausländische Hersteller wichtige quantitative (vgl. Kapitel 2.5) und qualitative Impulse für eine nachhaltige Zukunftsgestaltung von Mobilität. Zu nennen seien beispielsweise Toyota in der Hybrid- und Brennstoffzellentechnologie, Tesla mit Elektro-Fahrzeugen und Batterien aus Lithium-Ionen-Zellen, aber auch Peugeot und Citroën mit verschiedenen Ansätzen, wie etwa dem Druck-Hybridantrieb. Spiegelbild ist der in Kapitel 2.5 dargestellte weit überdurchschnittliche Marktanteil der Importeure in Deutschland bei Fahrzeugen mit alternativen Antriebstechnologien.

Angesichts der (zumindest zum aktuellen Zeitpunkt identifizierbaren) Fortschrittlichkeit einiger ausländischer Automobilhersteller im Bereich der alternativen Antriebstechnologien sind gerade für die in Deutschland operierenden Import-Töchter dieser Unternehmen besondere Marktchancen und ein relativ großes Absatzpotenzial zu erwarten, durch das die Importeure den Automobilmarkt Deutschland nachhaltig prägen dürften (Duwe 2016).

Die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung weisen jedoch darauf hin, dass der Absatz von Fahrzeugen mit alternativen Antriebskonzepten in Deutschland noch immer eine größere Herausforderung darstellt, als dies in anderen Ländern der Fall ist. Zum einen mangle es im Bereich der Elektromobilität an fördernden politischen Rahmenbedingungen. Während die entsprechende Forschung gefördert würde, fehle es in Deutschland bisher an Kaufanreizen durch Steuererleichterungen und Zuschüsse (Rudolph 2015). Zudem sei vor allem die notwendige Ladeinfrastruktur sowohl für Elektrofahrzeuge als auch für die Wasserstofftechnologie bisher nur rudimentär ausgebaut (Betriebsrätebefragung 2016, Hose et al. 2015, Harendt et al. 2015).

Zum anderen komme für die Import-Töchter ausländischer Hersteller erschwerend hinzu, dass Kunden in Deutschland beim Kauf relativ stark auf Aspekte wie Design, Fahrspaß und Markenreputation achten, die insbesondere von den deutschen Automobilherstellern angesprochen werden. Entsprechend ist der Zulassungsanteil von Fahrzeugen mit alternativen Antriebstechnologien am deutschen Gesamtmarkt wie in Kapitel 2.5 dargestellt mit unter 2 Prozent im ersten Halbjahr 2016 sehr gering. Unter dem Strich ist somit festzustellen, dass Deutschland zwar für das Produkt Automobil insgesamt nach wie vor ein wichtiger Leitmarkt ist, dies aber für das Zukunftssegment der alternativen Antriebskonzepte bisher nicht gilt.

Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich diese Rahmenbedingungen auch in Deutschland im Wandel befinden und das Absatzpotenzial von Fahrzeugen mit alternativen Antriebstechnologien in Zukunft

vermutlich zunehmen wird. So verfolgt die Bundesregierung derzeit das Ziel, Deutschland zu einem Leitmarkt für Elektromobilität zu entwickeln. Im Frühjahr 2016 wurden hierzu Steuererleichterungen und Kaufprämien für batteriebetriebene PKW sowie eine Offensive zur Realisierung einer flächendeckenden Ladeinfrastruktur beschlossen (BMWI 2016). Darüber hinaus sind auch die deutschen Automobilhersteller zunehmend mit der Entwicklung alternativer Antriebskonzepte beschäftigt. Die angekündigten Modelloffensiven im Bereich Elektromobilität verschiedener deutscher Hersteller – darunter unter anderem Volkswagen und BMW – verdeutlichen, dass mit einer relativ zeitigen Marktfähigkeit der neuen Technologien gerechnet wird (Manager-Magazin 2016a).

Für die in Deutschland operierenden Automobil-Importeure wird dies in erster Linie zunehmende Konkurrenz beim Vertrieb von Fahrzeugen mit alternativen Antriebstechnologien zur Folge haben. Selbst wenn der First Mover-Vorteil der heute führenden Automobilhersteller (dazu gehören wie in Kapitel 2.5 dargestellt insbesondere Toyota, Honda, Renault und Peugeot) in Zukunft bestehen bleiben sollte, werden diese mit Herstellern konkurrieren, die aufgrund ihrer Reputation eine sehr komfortable Marktposition haben.

Die Herausforderung für die Automobil-Importeure wird es sein, für den deutschen Markt passende Produkt- und Vertriebskonzepte zu entwickeln, die auf der Nachfrageseite den Kundenbedürfnissen entsprechen und gleichzeitig die angebotsseitigen Rahmenbedingungen wie die Versorgungsinfrastruktur der alternativen Antriebstechnologien berücksichtigen.

Die Betriebsrätebefragung zeigt jedoch, dass genau dies den Importeuren vermutlich nicht leicht fallen wird. So werden die entsprechenden Strategien hauptsächlich von den Konzernmüttern entwickelt und die darauf basierenden Modellentscheidungen in den Konzernzentralen getroffen. Dabei erzielen die meisten ausländischen Automobilhersteller nur einen kleinen Teil ihres Absatzes auf dem deutschen Markt, der somit auch keine größere Priorisierung bei leitmarktrelevanten Weiterentwicklungen erfährt. Aufgrund der eingeschränkten konzernstrategischen Bedeutung des deutschen Marktes und der häufig zentral am Heimatmarkt entwickelten Strategien, haben die in Deutschland operierenden Import-Töchter bisher nur geringe Spielräume bei der Formulierung von für den deutschen Markt passenden Verkaufs- und Vertriebsstrategien (Betriebsrätebefragung 2016).

Eine wesentliche Herausforderung im Bereich Handel und Vertrieb von Fahrzeugen ist die zunehmende Vielfalt und Komplexität der Antriebstechnologien. Diese betrifft natürlich auch die in Deutschland operierenden Automobil-Importeure. So tritt neben den konventionellen Ver-

brennungsmotor nicht nur eine einzige neue alternative Antriebstechnologie sondern eine Vielzahl verschiedener Fahrzeugkonzepte, wie etwa Fahrzeuge mit Brennstoffzelle, Hybride, Plug-In-Hybride, rein batterieelektrische Fahrzeuge und Elektrofahrzeuge mit Range-Extender (Kuhnert/Mehl 2013). Hinzu kommt, dass das Angebot an Elektrofahrzeugen zunehmend mit einem Dienstleistungspaket verknüpft werden muss, um die Defizite für den Kunden (bspw. hohe Anschaffungskosten, geringe Reichweite, großer Instandhaltungsaufwand) auszugleichen. Dazu gehören u. a. das Batterieleasing, regelmäßige Wartungsmaßnahmen, Ladefrastruktur für zu Hause oder die Ausstattung mit mobilen Ladesystemen. Der Vertrieb und insbesondere das After-Sales Geschäft werden entsprechend zunehmend komplexer und stellen neue Anforderungen an die Beschäftigten im Verkauf, Wartung und Reparatur.

Für die betroffenen Unternehmen geht es nicht alleine darum, die neuen Abläufe in bestehende Prozesse zu integrieren. Erforderlich ist insbesondere der Aufbau des notwendigen Know-hows durch Schulungen vorhandener Mitarbeiter oder gezielte Neueinstellungen (Kuhnert/Mehl 2013). Für den einzelnen Mitarbeiter wird es zunehmend schwierig, das notwendige Know-how für die komplexe Vielfalt von verschiedenen Antriebstechnologien vorzuhalten. Entsprechend ist zukünftig mit einer steigenden Spezialisierung zu rechnen.

### **3.3 Diversifizierte Nachfrage**

Ein weiteres strategisches Handlungsfeld für die in Deutschland operierenden Kfz-Importeure ergibt sich aus der zunehmenden Diversifizierung der Nachfrage nach Automobilen. Ausgelöst durch den Megatrend der Individualisierung (unter anderem charakterisiert durch ein Loslösen des Konsumenten aus der Massenbewegung, durch das Auflösen traditioneller Bindungen und die Ersetzung einer Pflichtkultur durch eine Kultur der Multioptionalität) steigt die Heterogenität der Kundenbedürfnisse. So erwartet der Endkunde zunehmend auf sein persönliches Lebensgefühl angepasste Mobilitätslösungen und individualisierte Fahrzeugkonzepte (Arthur D. Little 2009, Schade et al. 2012). Als Konsequenz entstehen neuartige Konsumententypen von Mobilität. Dabei geht der Trend zu den Aspekten Nachhaltigkeit, Individualität und optimierte Kostenpositionen, während die Themen Luxus und Motorleistung bei den Kunden an Bedeutung verlieren (Arthur D. Little 2009). Angesichts der Marktanteile in den günstigeren Mini- und Kleinwagensegmenten sowie im Bereich der alternativen Antriebstechnologie (vgl. Kapitel 2) ergeben sich insbesondere durch die Trends „optimierte Kostenposition“ und „Nachhaltig-



keit“ Chancen für die in Deutschland operierenden Automobilimporteure.

Auf die diversifizierte Nachfrage reagiert die Automobilindustrie mit der Ausdifferenzierung und Erweiterung der Modellpaletten und -varianten. Hierfür wird dem Kunden ein immer größeres Spektrum an Konfigurationsmöglichkeiten und Ausstattungsoptionen offeriert (Arthur D. Little 2009, Schade et al. 2012). Die Diversifizierung und Differenzierung erfolgt dabei insbesondere über die Themen Design, Comfort- und Sicherheitsaspekte sowie Infotainment (McKinsey 2013) und bewirkt eine weitere Elektronisierung des Automobils (Kuhnert/Mehl 2013) sowie immer kürzere Produktlebenszyklen (Schade et al. 2016). Darüber hinaus werden aufgrund der gehobenen Ansprüche der Kunden, Innovationen nicht mehr wie in der Vergangenheit zunächst im Premiumsegment umgesetzt, sondern erfolgen immer häufiger direkt im Volumensegment (Kuhnert/Mehl 2013). Insgesamt ist angesichts der Trends hinsichtlich autonomen Fahrens und alternativer Antriebstechnologien auch in der mittelfristigen Zukunft mit einer zunehmenden Vielfalt an Modellvarianten zu rechnen (McKinsey 2016).

Für die Automobilimporteure ergeben sich durch die Diversifizierung der Nachfrage genauso wie für den Handel insgesamt erhebliche Herausforderungen. So erhöht die zunehmend notwendige personalisierte und individualisierte Kundenansprache den Vertriebsaufwand, denn zum einen muss eine größere Anzahl an Modellvarianten angeboten werden, zum anderen vervielfacht die größere Auswahl die Beratungsnachfrage seitens der Kunden (Arthur D. Little 2009). Die Ausdifferenzierung und Erweiterung der Modellpalette und -varianten sowie die Verkürzung von Produktlebenszyklen erhöht darüber hinaus die Komplexität, mit der die Beschäftigten im Handel umgehen müssen (Schade et al. 2012). So steigt insgesamt die Menge an im Beratungsalltag benötigtem Wissen beispielsweise hinsichtlich der unterschiedlichen Antriebstechnologien oder der Ausstattung mit Infotainment-Zubehör. Für die Personalentwicklung hat dies bei vielen Beschäftigtengruppen einen zunehmenden Aus- und Weiterbildungsbedarf sowie eine verstärkte Spezialisierung zur Folge.

Generell ermöglichen es die diversifizierten Kundenwünsche dem Handel, über zielgruppenspezifische und/oder kundenindividuelle Angebote Alleinstellungsmerkmale zu generieren und so den Absatz zu stärken. Für die in Deutschland operierenden Automobilimporteure ist genau dieser Aspekt jedoch eine große Herausforderung. So hängt die allein aus Marktsicht notwendige Differenzierung der Importeure i. d. R. von den Entscheidungen der Mutterkonzerne über die Gestaltung der Konfigurationsmöglichkeiten und Ausstattungsoptionen ab, die sich häufig

nicht unbedingt an den Erfordernissen des deutschen Regionalmarktes orientieren (Schade et al. 2012). Aus Sicht der befragten Betriebsräte wäre dieser unzureichenden Kundenorientierung am deutschen Markt lediglich mit größeren Entscheidungsspielräumen und größeren finanziellen Ressourcen vor Ort beizukommen, um eine proaktivere Bearbeitung der hiesigen Marktpotenziale zu ermöglichen (Betriebsrätebefragung 2016).

### 3.4 Flottengeschäft

Auf dem deutschen Automobilmarkt spielt das Flottengeschäft mit Geschäftskunden eine vergleichsweise große Rolle (Hoffmann/Männel/Yoon 2012). Weil außerdem von einem weiter wachsenden Markt ausgegangen werden kann (Kuhnert/Mehl 2013), ist das Flottengeschäft auch für die in Deutschland operierenden Automobilimporteure ein wesentliches strategisches, das Privatkundengeschäft potenziell stabilisierendes Geschäftsfeld (Hoffmann/Männel/Yoon 2012). Dies gilt insbesondere deswegen, weil das Servicegeschäft aufgrund der hohen Fahrleistungen von Flottenfahrzeugen i. d. R. überdurchschnittlich vom Flottengeschäft profitiert.

Im Allgemeinen geht ein erfolgreiches Flottengeschäft jedoch mit einigen spezifischen Herausforderungen für den Handel und den Vertrieb sowie für die beteiligten Importeure einher, denn Geschäftskunden haben spezifische Bedürfnisse, die verstanden und bedient werden müssen. Dazu zählen etwa das Vorhandensein eines professionellen Kundendienstes, der schnell und unbürokratische bspw. bei Unfall, Diebstahl, technischen Problemen oder Lieferverzögerungen reagiert (Ebel/Hofer 2014). Darüber hinaus erwarten Geschäftskunden zunehmend ein umfassendes integriertes Service-Paket, das bspw. ein kostenneutrales intermodales Mobilitätsmanagement (etwa Reiseplanung, Reisebuchung, Abrechnung) (Kuhnert/Mehl 2013) oder eine Flottenwartung zu Uhrzeiten, an denen dem Kunden kein Ausfall des Fahrzeugs entsteht, beinhaltet.

Um derartige Dienstleistungen anbieten zu können, ist ein dichtes Netz an Service-Infrastruktur notwendig. Um auch überregionale und internationale Geschäftskunden bedienen zu können, ist darüber hinaus ein integratives Kundenmanagement erforderlich, das mit leistungsfähiger IT und über passgenauen Schnittstellen, relevante Informationen schnell und dem Kunden gegenüber verständlich zur Verfügung stellen kann (Kuhnert/Mehl 2013). Um erfolgreich im wachsenden Markt des Flottengeschäfts zu agieren ist also unter dem Strich eine Weiterent-

wicklung und Ausdehnung der Produktprogramme ratsam, mit dem Ziel, die unterschiedlichen von Geschäftskunden erwarteten Service-Angebote aus einer Hand anbieten zu können (Diez 2006).

Ein erfolgreiches Flottengeschäft stellt darüber hinaus i. d. R. größere Anforderungen an das Personal als dies im Privatkundengeschäft der Fall ist. Dies betrifft zum einen ganz grundsätzlich das Wissen und die Erfahrung im allgemeinen Umgang mit Geschäftskunden. So ist angesichts der professionellen Einkaufsabteilungen insbesondere von Großunternehmen generell ein professionelleres Auftreten der Berater gefragt. Darüber hinaus erfordert das Flottengeschäft ein umfangreicheres Wissen über Modellvarianten, Service-Pakete und Rabattmöglichkeiten. Aufgrund des häufig professionellen Auftretens der Geschäftskunden und weil bei diesen Wirtschaftlichkeitsüberlegungen i. d. R. eine größere Rolle spielen als individuelle Präferenzen, erfordert ein erfolgreiches Flottengeschäft darüber hinaus Mitarbeiter mit einem überdurchschnittlichen Beratungs- und Verhandlungsgeschick (Kuhnert/Mehl 2013, Diez 2006). Entsprechende Relevanz haben Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, die nicht nur auf die inhaltlichen Kompetenzen der Mitarbeiter ausgerichtet sind, sondern auch soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeiten fördern.

Angesichts der beschriebenen Anforderungen geht ein erfolgreiches Flottengeschäft mit einem relativ hohen Ressourcenaufwand einher. Das gilt aufgrund des intensiven Kundenkontakts zum einen für den Bereich Personal (s. o.), zum anderen angesichts des erforderlichen Service-Angebots um die Flotte herum sowie der Gestattung von Rabatten und Extraausstattungen auch für materielle und finanzielle Ressourcen.

Die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung suggerieren jedoch, dass die Verfügbarkeit von Ressourcen ein wesentliches Hemmnis für das Flottengeschäft von in Deutschland operierenden Automobilimporteuren ist. So sei laut der befragten Betriebsräte das Flottengeschäft für ausländische Marken in Deutschland auch deswegen so schwierig, weil den Händlern heimischer Marken für die langfristige Kundenpflege und eine proaktive Marktbearbeitung durch die Gewährung von Sonderpreisen und -ausstattungen viel größere finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung stünden als den Importeuren – auch weil die deutschen Hersteller das Flottengeschäft aus Imagegründen alimentierten. Eine stärkere proaktive Bearbeitung der existierenden Marktpotenziale sei laut der Betriebsräte für Automobilimporteure nur mit zusätzlichen Ressourcen realisierbar. Diese seien allerdings nur mit der Einwilligung der Konzernmütter zu erhalten, von denen der deutsche Automobilmarkt jedoch i. d. R. keine größere Priorisierung eingeräumt bekäme als andere Märkte (Betriebsrätebefragung 2016).

Darüber hinaus erschwere die bei vielen Unternehmen vorzufindende Bevorzugung heimischer Marken den Marktzugang für Automobilimporteure (Hoffmann/Männel/Yoon 2012). Dies gelte insbesondere für Großunternehmen, weswegen Importeuren zu empfehlen wäre, sich eher auf den Markt für kleine und mittelständige Unternehmen zu konzentrieren, bei denen darüber hinaus Imageaspekte zugunsten von Wirtschaftlichkeitsaspekten eine geringere Rolle spielen (Betriebsrätebefragung 2016, Hoffmann/Männel/Yoon 2012).

Laut den befragten Betriebsräten haben die meisten Automobilimporteure ihre Aktivitäten im Flottengeschäft in den letzten Jahren trotz ihrer finanziellen und materiellen Restriktionen ausgebaut. Dies spiegelten die jüngsten Erfolge bei den Zulassungszahlen. So hätten die Automobilimporteure ihren Anteil am Flottengeschäft in Deutschland im ersten Halbjahr 2016 um 11 Prozent auf 25,5 Prozent ausgeweitet. Insbesondere „Diesel-Gate“ verschaffe den Importeuren derzeit gegenüber heimischen Marken einen Imagevorteil im Marktauftritt (Betriebsrätebefragung 2016).

### **3.5 Trend zur Digitalisierung in Handel und Vertrieb**

Das Informations- und Kaufverhalten der Kunden befindet sich im Wandel. Die wichtigste Informationsquelle beim Autokauf ist mittlerweile das Internet. Kunden nutzen zunehmend die Internetauftritte von Herstellern und Händlern um selbstständig zu beliebiger Tageszeit Preise, Ausstattungen und technische Details zu vergleichen. Ergänzt werden diese von einer wachsenden Zahl unabhängiger Vergleichsportale, Suchmaschinen und Online-Fachmagazinen. Darüber hinaus gewinnen die sozialen Medien (etwa Facebook), aber auch die Beiträge der zunehmend aktiven Blogger-Szene bei der Informationsbeschaffung an Bedeutung. Charakteristisch für den deutschen Automobilmarkt ist allerdings, dass die allermeisten Kunden das Internet bisher eher als Ergänzung von und weniger als Substitution für klassische Informationsquellen (bspw. persönliche Beratung beim Händler oder gedruckte Produktbroschüren) nutzen (Recktenwald/Schmidt 2016). Nichtsdestotrotz ist selbst beim konkreten Kauf eines Autos eine zunehmende Bereitschaft zur Online-Bestellung zu verzeichnen (Landmann 2013).

Die Ausdifferenzierung von Informationsquellen hat unmittelbare Auswirkungen auf den Arbeitsalltag der Kundenbetreuung bei den Automobilimporteuren und -händlern. So tritt der Kunde dem Kundendienst zunehmend gut informiert gegenüber. Dies betrifft nicht nur Preise und

Angebote hinsichtlich Ausstattungen, sondern auch technische Details. Als Konsequenz nehmen die Anforderungen an die Beschäftigten hinsichtlich ihrer Informiertheit und ihres Wissensstandes über die Angebote der Konkurrenz und über technische Details zu. Auch Beratungs- und Verkaufsgeschick werden zu einer zunehmend relevanten Kompetenz (Recktenwald/Schmidt 2016).

Darüber hinaus ergeben sich neue strategische Herausforderungen hinsichtlich der generellen Unternehmensstrategie und insbesondere des Vertriebsmodells. Zum einen gilt es angesichts der größeren Informationsverfügbarkeit (s. o.) mit der neuen Markttransparenz und des dadurch intensivierten Wettbewerbs umzugehen (Diez 2015). Zum anderen ist grundsätzlich davon auszugehen, dass der ortsungebundene Direktvertrieb (d. h. der Hersteller und Importeure vertreibt das Auto direkt an den Kunden und nicht mehr über ein Netz von Händlern) über das Internet an Bedeutung gewinnen wird. Die vom Kunden herangezogenen Online-Informationskanäle (s. o.) eröffnen dabei neue Wege der (inter-)aktiven Kommunikation und Kundenansprache. Um im Wettbewerb zu bestehen, müssen diese aktiv gestaltet und die Online-Kommunikation gestärkt werden. Konkret geht es beispielsweise um die individuelle Konfigurierbarkeit von Fahrzeugen und Ausstattungen über eine Online-Plattform. Die effektive Auswertung von Daten über das Informations- und Kaufverhalten der Kunden sowie über die Nutzung von Fahrzeugen und Ausstattungsdetails wird in diesem Zusammenhang zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor. Entsprechende Daten müssen erfasst, zentral zusammengeführt und die internen Anläufe entsprechend abgestimmt werden. Eine große Herausforderung ist es, die Zustimmung der Kunden zur Nutzung ihrer Daten zu erhalten. Der Aufbau von Vertrauen und der kontinuierliche Dialog mit dem Kunden sind dabei unerlässlich. Dabei dürfte die Schaffung eines Mehrwerts für den Kunden über die Entwicklung eines entsprechenden Dienstleistungsangebots eine wesentliche Komponente sein (Recktenwald/Schmidt 2016).

Da die Kunden trotz der zunehmend selbstständigen Informationssammlung beim Autokauf nach wie vor (und vermutlich auch in Zukunft) eine persönliche Beratung inkl. Vorführung und Probefahrt erwarten, gilt es entsprechende Strukturen zu halten (das existierende Händlernetz) und weiterzuentwickeln. In Zukunft wird es dabei wohl auch neuartige Kooperationsformen mit beispielsweise freien auf Provisions- und Honorarbasis arbeitenden Beratern geben (Recktenwald/Schmidt 2016). Ein solches Vertriebsmodell wird mit weiteren Herausforderungen einhergehen. Erstens besteht die Gefahr zusätzlicher hoher Kosten durch den Steuerungs- und Kontrollaufwand der Kooperationspartner (Diez 2015). Zweitens wird die Sicherstellung einer hohen Beratungs- und Ser-

vicequalität angesichts des fehlenden direkten Zugriffs auf die entsprechenden Mitarbeiter schwieriger, als dies in der Vergangenheit der Fall war (Recktenwald/Schmidt 2016). Drittens werden bedingt durch den neuen Mix an Vertriebswegen (Online und Kooperationspartner) neue Regelungen hinsichtlich der Verteilung von Aufgaben und Erträgen notwendig. So wird die Frage zu beantworten sein, wie man Beratungsleistungen honoriert, die Kunden zum Kauf veranlassen – dieser Kauf jedoch über das Internet erfolgt. Notwendig hierfür ist eine lückenlose Dokumentation von Kundenbeziehungen, die eine weitgehende Integration von CRM-Systemen von Herstellern, Importeuren, Händlern und freien Beratern voraussetzt (Diez 2015).

Die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung bestätigen weitgehend die beschriebenen Herausforderungen der Digitalisierung in Handel und Vertrieb. Dabei unterstreichen die befragten Betriebsräte zusätzlich den wachsenden Stellenwert des Themas Datenschutz nicht nur für die Kunden, sondern insbesondere auch für die beteiligten Mitarbeiter. So sei die Einführung neuer Systeme im Bereich Kundenbetreuung und -beratung sowie Personalmanagement mit einer zunehmenden Datentransparenz der Mitarbeiter verbunden. Insgesamt gehe die Bewältigung der Herausforderung Digitalisierung mit einem zusätzlichen Ressourcenaufwand einher. Die Durchsetzung zusätzlicher Ressourcen gegenüber der Muttergesellschaft sei jedoch ein wesentliches Digitalisierungshemmnis (Betriebsrätebefragung 2016).

## 4. Handlungsoptionen von Unternehmen, Mitbestimmungsakteuren und Politik

Die im Folgenden identifizierten Handlungsoptionen beziehen sich im Wesentlichen auf die in Kapitel 3 thematisierten Herausforderungen in den durch globale Megatrends und Veränderungsprozessen geprägten strategischen Handlungsfeldern der in Deutschland operierenden Automobil-Importeure. Gestaltungspotenziale und -notwendigkeiten ergeben sich dabei sowohl für die Importgesellschaften als Unternehmen (Kapitel 4.1), als auch für die Akteure der Mitbestimmung (insbesondere die Betriebsräte) (Kapitel 4.2). Darüber hinaus haben die politischen Rahmenbedingungen und Weichenstellungen der kommenden Jahre für die Automobil-Importeure eine zukunftsweisende Bedeutung (Kapitel 4.3). Thematisiert werden dabei insbesondere die Auswirkungen der Branchentrends auf Beschäftigung, Qualifikations- bzw. Kompetenzanforderungen, Arbeitsbedingungen sowie Beteiligungsformen der Beschäftigten an der Zukunftsgestaltung von Unternehmen oder der Branche. Wesentliche Hintergrundinformationen stammen aus der im Rahmen dieser Studie durchgeführten Befragung von Betriebsräten der Branchenunternehmen.

### 4.1 Unternehmen

Die Handlungs- und Steuerungsoptionen für die in Deutschland tätigen Importeursgesellschaften sind vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Stellung innerhalb internationaler Konzernstrukturen zu interpretieren, aus der sich die tatsächlichen Handlungsspielräume für die Bewältigung der derzeitigen und zukünftigen Herausforderungen ergeben (vgl. Kapitel 3).

Dabei ist zunächst festzustellen, dass die Bedeutung des deutschen Marktes für die internationalen Automobilhersteller sich in sehr unterschiedlichen Facetten darstellt. Ein Hinweis darauf ergibt sich aus den Befunden der im Rahmen dieser Studie durchgeführten Betriebsrätebefragung: Während der durchschnittliche Anteil des Absatzes in Deutschland am weltweiten Absatz des jeweiligen Konzerns bei den Unternehmen der befragten Betriebsräte bei gut 6 Prozent liegt, kann Deutschland für Unternehmen wie Hyundai, Mazda und Toyota mit einem Absatzanteil in einer Größenordnung von lediglich 1 bis 2 Prozent eher als Nischenmarkt bezeichnet werden. Dieser wird zwar als weltweit anspruchsvollster Markt mit Referenzcharakter für den Technologiever-

gleich sowohl im Massen- als auch im Premiummarkt geschätzt, seine Ergebnisbeiträge sind jedoch eher von untergeordneter Bedeutung. Demgegenüber gehört der deutsche Markt für Hersteller wie Volvo und Skoda mit Anteilen am weltweiten Absatz in Größenordnungen von 10 und über 15 Prozent sowie hohen Ergebnisbeiträgen pro Einheit zu den weltweiten Fokusböden (Betriebsrätebefragung 2016). Aus diesen stark divergierenden Marktauftritten ergeben sich innerhalb der jeweiligen Konzernstrukturen jeweils unterschiedlich starke Positionen für die deutschen Importeursgesellschaften selbst, mitsamt den sich hieraus jeweils spezifisch abzuleitenden Handlungsoptionen.

Darüber hinaus hängen die Handlungsspielräume der Importeure von der konkreten Art und Weise der Führung durch die jeweilige Konzernzentrale ab. Diese erfolgt i. d. R. über Maßgaben der Konzernzentralen bezüglich des wirtschaftlichen Erfolges (Renditevorgaben) sowie der Absatzmengen (generell oder in spezifischen Fahrzeugsegmenten). Diese Vorgaben bilden jedoch keinen verlässlichen Rahmen, weil sich die Prioritäten in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Erfolg des Gesamtkonzerns oder der globalen Auslastungssituation der Produktionsstätten auch relativ kurzfristig verändern können. Zudem werden weitere Zielvorgaben eingesetzt, die sich auf die Platzierungen von spezifischen Modellen oder Antriebstechnologien beziehen können (Betriebsrätebefragung 2016).

Die operative wirtschaftliche Steuerung der Importeursgesellschaften erfolgt nach Kennzahlen bezüglich des Ertrages pro Mitarbeiter oder der Verkaufseinheiten pro Mitarbeiter, an deren Erreichungsgrad sich die Zuteilung von Ressourcen orientiert. Die deutschen Gesellschaften befinden sich dabei in einem doppelten Benchmark einerseits mit den weiteren Importeuren des Wettbewerbs auf dem deutschen Markt sowie andererseits innerhalb der jeweiligen Marken im übrigen europäischen Raum.

Infolge dieser Führungspraxis durch die Konzernmütter besitzt das Management der deutschen Automobilimporteure häufig weder ein autonomes Budget noch selbständige Verantwortungsbereiche in technologischer Hinsicht und damit keine Hoheit über eigenständige mittelfristige wirtschaftliche Strategieentscheidungen. Dies liegt im Wesentlichen darin begründet, dass die globalen Automobilhersteller ihre strategischen Konzepte in erster Linie an den Gegebenheiten und Erfordernissen ihrer heimischen Märkte ausrichten. In diesem Zusammenhang wird von den Betriebsräten bei den Konzernzentralen ein grundlegendes Verständnis für die spezifische Entwicklungsoptionen und Handlungsstrategien auf den unterschiedlichen Exportmärkten vermisst. Die deutschen Gesellschaften sind nach ihren Eindrücken nicht nur kurzfristigen



Entscheidungen der Muttergesellschaften ausgesetzt, die sich etwa aus wirtschaftlichen Schwierigkeiten in ihren Heimatmärkten ergeben.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Leitungsfunktionen im Management der Importeursgesellschaften mit Personal aus den Heimatländern besetzt werden, deren Aufenthalte laut der befragten Betriebsräte zunehmend als zeitlich eng befristete Durchgangsstationen für Managementkarrieren eingerichtet werden, so dass auch auf der personellen Ebene weder ein längerfristiger Aufbau von Know-how entstehen noch eine kontinuierliche Marktbearbeitung vorangetrieben werden kann (Betriebsrätebefragung 2016).

Diesen summa summarum sehr eingeschränkten Handlungsoptionen der deutschen Automobilimporteure innerhalb ihrer Konzernstrukturen steht jedoch angesichts der sich weiter ausdifferenzierenden Absatzmärkte ein steigender Bedarf an adäquaten marktspezifischen Strategien gegenüber, die mit entsprechenden Investitionsvolumina verbunden sind. Denn aus den steigenden markt- und kundenspezifischen Diversifizierungen ergeben sich für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung grundsätzliche Notwendigkeiten für regionale Entscheidungsstrukturen innerhalb des europäischen Gesamtmarktes bzw. seiner Teilmärkte wie dem deutschen Markt.

Nur auf diese Weise lassen sich die deutschlandspezifischen Herausforderungen hinsichtlich der in Kapitel 3 beschriebenen Megatrends – die Einführung neuer Mobilitätskonzepte, die steigende Rolle alternativer Antriebstechnologien, die zunehmend diversifizierte Nachfrage der Kunden, das an Bedeutung gewinnende Flottengeschäft sowie der Trend zur Digitalisierung im Handel und im Vertrieb – bewältigen und im günstigen Fall daraus weitere wirtschaftlich ertragreiche Zukunftspotentiale erschließen. Bleiben jedoch die für die aktive Gestaltung der oben erwähnten Veränderungen des Automobilmarkts notwendigen Investitionen aus, wird die Formulierung marktspezifischer Verkaufs- und Vertriebsstrategien und eine individuelle Kundenansprache (mit der entsprechenden Verfügbarkeit von Modellen und Konfigurationsmöglichkeiten) vermutlich nicht gelingen, mit der Konsequenz, dass den Automobilimporteuren künftig gravierende Wettbewerbsnachteile drohen.

Um eine zukunftsorientierte und nachhaltige Sicherung der Arbeitsplätze zu erreichen, wünschen sich die Betriebsräte der deutschen Automobilimporteure von ihren Geschäftsführungen eine engagiertere Nutzung der vorhandenen eigenständigen wirtschaftlichen Entwicklungspotentiale. Sie vermissen dabei besonders eine konsequente Umsetzung von mittelfristigen strategischen Entwicklungszielen etwa bei der Ausrichtung auf angestrebte Marktstellungen und beim Markenimage. Ebenso bemängeln sie eine fehlende Durchsetzungskonsequenz beim

Erreichen von gesetzten Zielpositionen bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit von Produkten oder etwa bei der Organisation von margentragenden Geschäftsfeldern wie den Ersatzteilen.

Um die Unternehmen angesichts der Veränderungsprozesse in der Automobilbranche (vgl. Kapitel 3) auch für künftige Entwicklungen gut aufzustellen, fordern die Betriebsräte eine Investitionsoffensive, die sich der technischen Wandlungsdynamik der Geschäftsprozesse v. a. in der IT-Infrastruktur und der IT-Koordination mit neuen Partnern stellt und damit einhergehend die Aufgabenstellungen für die Beschäftigten präzisiert und sie dafür in einer Qualifizierungsoffensive mit den notwendigen Fachkompetenzen ausstattet.

## **4.2 Träger der Mitbestimmung**

### **4.2.1 Beschäftigung**

Aus der Perspektive der Betriebsräte gehört der Bereich Beschäftigungssicherung zu den größten Anliegen für die künftige Entwicklung der deutschen Automobilimporteure. Die höchste Priorität nimmt dabei die generelle Sicherung der vorhandenen Arbeitsplätze ein, die aufgrund von periodisch wiederkehrenden Managementvorhaben zur Verringerung von Headcount-Zahlen immer wieder gefährdet sind. Im eintretenden Fall von Personalabbau wünschen sich die Betriebsräte eine stärkere Flankierung durch sozialverträgliche Maßnahmen, in erster Linie durch Angebote zur Altersteilzeit, sowie bereits im Vorfeld in materieller Hinsicht eine stärkere Kompetenz der Unternehmen in den Fragen einer geeigneten Altersvorsorge (Betriebsrätebefragung 2016).

Ein weiteres zentrales Handlungsfeld wird von den Betriebsräten im Umgang mit prekären Arbeitsverhältnissen gesehen, besonders mit befristeten Arbeitsverhältnissen, Leiharbeitnehmern und mit Beschäftigten im Status von externen Werkverträgen. Der Einsatz von Fremdkräften ist dabei in allen befragten Betrieben inzwischen geläufig. In den Unternehmen beträgt der Anteil der Leiharbeitnehmer mittlerweile zwischen 5 und 10 Prozent (Betriebsrätebefragung 2016), er ist allerdings nach Einschätzungen der Betriebsräte vom Herbst 2016 bereits im Vorgriff auf die von der Gesetzgebung im Oktober 2016 beschlossenen und ab 2017 geltenden neuen Regelungen zu den Einsatzbedingungen von Leiharbeitnehmern erkennbar rückläufig.

Bei der Einsatzbemessung der Beschäftigungsarten spielt natürlich neben den Rahmenbedingungen das ökonomisch-rationale Kalkül der Unternehmen eine ebenso bedeutende Rolle. Hier zeigt sich die Abhän-

gigkeit der Personalbemessung von weiteren wettbewerblichen und strategischen Entscheidungen beispielsweise, wenn in einem befragten Unternehmen der Anteil an Fremdkräften innerhalb der letzten beiden Jahre um ca. ein Drittel verringert wurde, weil u. a. aus Gründen einer verbesserten Qualitätssicherung inzwischen Tätigkeiten, die zuvor von den Unternehmen ausgelagert worden waren, nun wieder von eigenem Stammpersonal übernommen worden sind.

#### **4.2.2 Personalentwicklung und Weiterbildung**

Angesichts der in Kapitel 3 identifizierten neuen Herausforderungen im Rahmen der Veränderungsprozesse auf dem Automobilmarkt in Deutschland steigen die Anforderungen an die Beschäftigten und werten das Handlungsfeld Personalentwicklung und Weiterbildung für die Betriebsräte künftig weiter auf. Neue Anforderungen ergeben sich wie in Kapitel 3 dargestellt insbesondere hinsichtlich des im Vertriebs- und Beratungsalltag benötigten Wissensstandes. Bedingt durch die zunehmende Ausdifferenzierung und Erweiterung von Modellpaletten und -varianten und die steigende Anzahl verschiedener Antriebstechnologien nimmt die Vielfalt und Komplexität an erforderlichem Wissen zu. Darüber hinaus gewinnen aufgrund der Einführung neuer Mobilitätskonzepte IT-Kenntnisse und das Wissen über rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen an Bedeutung (vgl. Kapitel 3).

Die neuen Anforderungen leiten sich außerdem aus der steigenden Komplexität der Tätigkeiten ab, wenn es beispielsweise in einem aktiven Kundenmanagement um die Verbindung von individuellen und kollektiven Marketingmethoden geht. Oder wenn aus den zunehmenden Anforderungen an individuelle Kundenlösungen in der Entwicklungsabteilung, der Kundenberatung sowie dem Kundendienst neue Anforderungen bezüglich der Fahrzeugkonfiguration oder technischer Features entstehen.

Als neue bedeutende Schlüsselqualifikationen sehen die Betriebsräte neben allgemeinen IT-Kenntnissen und der Befähigung zum digitalen und zum autonomen Arbeiten (Home-Office) vor allem Kompetenzen in den Bereichen der neuen sozialen Medien sowie der Sozialkompetenzen wie Team- und Koordinierungsfähigkeit sowie Führungsverhalten. Für die meisten Tätigkeiten erwarten die Betriebsräte künftig als Mindestqualifikation einen Studienabschluss als Bachelor (auch bei Positionen in der Sachbearbeitung), womit gleichzeitig Berufsbilder, die auf einer klassischen Lehrlingsausbildung beruhen künftig an Bedeutung verlieren werden. Weitere Bedeutungsverluste von bislang vorhandenen

Kompetenzen erwarten die Betriebsräte bei der gewerblichen Facharbeit sowie bei spezifischem technischem Know-how wie der technischen Beratung oder bei Garantiefragen (Betriebsrätebefragung 2016).

Die derzeitigen Weiterbildungssysteme in den Unternehmen bewertet eine Mehrzahl der Betriebsräte aufgrund ihres systematischen Vorgehens bei der Bedarfsermittlung und einem guten Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen grundsätzlich positiv. Allerdings bemängeln sie andererseits eine Tendenz zu „Schmalspur-Qualifizierungen“ mit fachlich nicht ausreichenden Halbtagsmaßnahmen und einem dementsprechend hohen Anteil von Training-on-the-job, was im Ergebnis wiederum zu vermehrtem Stress der Beschäftigten und zu Qualitätsproblemen gegenüber Kunden führe (Betriebsrätebefragung 2016).

Als notwendige Ergänzungen der bestehenden Weiterbildungsangebote sehen die Betriebsräte vor allem die folgenden Qualifizierungsbedarfsthemen:

- IT-Kenntnisse, insb. Ingenieursdenken zum Aufbau von Systemlösungen und Tools
- Die Nutzung neuer Medien
- Kundenbeziehungsmanagement
- Sozialkompetenzen
- Methodenkompetenzen und Projektmanagement
- Autonomes Arbeiten (unter anderem) im Home-Office
- Fremdsprachen, v. a. Englisch

### **4.2.3 Gesundheit**

Die Betriebsräte der Automobilimporteure sehen in der Gesundheitsförderung und im -management wichtige, im betrieblichen Alltag an Bedeutung zunehmende Handlungsfelder. Sie beobachten in der großen Mehrzahl der Betriebe in allen unternehmerischen Funktionsbereichen ansteigende Belastungen der Beschäftigten, in den letzten Jahren besonders eine Erhöhung der psychischen Belastungen sowie ein Anstieg im Langzeitkrankenstand. Als eine wesentliche Ursache wird das Verhalten von Vorgesetzten wahrgenommen. Für die Beschäftigten entstehen aber auch neue Belastungen, wenn beispielsweise im Zuge der Einrichtung von Gruppen- oder Großraumbüros neue erhöhte Geräuschemissionen auftreten (Betriebsrätebefragung 2016).

Ein aktiver Gesundheitsschutz wird nur in der Hälfte der befragten Betriebe gelebt. Dabei gehören Beschwerden über Gesundheitsbelastungen bei den Automobilimporteuren zu den häufigsten Angelegenheiten, die von den Beschäftigten an die Betriebsräte heran getragen wer-

den. Zwar sind in den meisten Unternehmen bereits Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt und viele Arbeitsplätze für gesundes Arbeiten eingerichtet worden. Allerdings fehlt es nach Einschätzung der Betriebsräte in der Mehrzahl der Unternehmen vor allem an einer konsequenten Umsetzung der Ergebnisse von Gefährdungsbeurteilungen und einem nachhaltig wirksamen Gesundheitsmanagement, das über die Mindeststandards der gesetzlichen Anforderungen hinaus geht und Gesundheitsbeeinträchtigungen bereits prophylaktisch begegnet (Betriebsrätebefragung 2016).

#### **4.2.4 Information und Beteiligung des Betriebsrates**

Die Betriebsräte bewerten die von den Unternehmen zur Verfügung gestellten Informationen insgesamt eher positiv. Während die Informationspolitik über in den Unternehmen selbst anstehende Veränderungen durchweg positiv bewertet wird, gilt dies für Auskünfte über die aktuelle wirtschaftliche Lage der Gesellschaften nur eingeschränkt. Einerseits werden zwar grundlegende wirtschaftliche Daten aufgrund der unternehmensrechtlichen Konstruktionen in den meisten Fällen veröffentlicht, allerdings stellen diese Daten lediglich Mindestanforderungen auf aggregierten Ebenen dar. Andererseits lassen die veröffentlichten Daten und Kennzahlen keine Rückschlüsse bezüglich der für Betriebsräte besonders relevanten Fragestellungen der künftigen Entwicklung von Beschäftigungssicherheit und Arbeitsbedingungen zu (Betriebsrätebefragung 2016).

Für die Arbeit der Betriebsräte im Jahr 2017 besitzen die folgenden Informations- und Beteiligungsthemen nach ihren Äußerungen in der Betriebsrätebefragung sowie in weiteren Diskussionen auf Branchentagungen und Fachgesprächen eine hohe Priorität:

- Wirtschaftsausschuss: Konstituierung bzw. wirksame Anwendung des Instrumentes Wirtschaftsausschuss für detaillierte Einschätzungen der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen sowie der künftigen strategischen und operativen Planungen.
- Wertschöpfungsstrategie: Information und Diskussion der strategischen Wertschöpfungsoptionen z. B. im Rahmen der zunehmenden Digitalisierung, von Prozessoptimierungen, Off-Shoring oder Outsourcing sowie der sich daraus ergebenden Konsequenzen und Anforderungen an die Personalentwicklung.
- Beschäftigung und Personalstrategie: Erhöhung des Headcounts zur Reduzierung von Belastungen der Mitarbeiter sowie Stabilisierung

der Beschäftigung, u. a. mit Hilfe sozialverträglicher Maßnahmen wie Angeboten zur Altersteilzeit.

- Entlohnung: Gestaltung der Gehaltsstruktur und -eingruppierungen sowie der Beurteilungssysteme nach transparenten und nachvollziehbaren Kriterien.
- Arbeitszeit: Anpassungen der geltenden Betriebsvereinbarungen zu Arbeitszeitregelungen.
- Datenschutz: Schutz der Privatsphäre der Beschäftigten angesichts der steigenden Digitalisierung und der Verwendung personenbezogener Daten.

#### **4.2.5 Arbeit der Betriebsräte**

Damit sie ihre künftigen Arbeitsaufgaben besser bewältigen können, wünschen sich die Betriebsräte Unterstützungsmöglichkeiten auf mehreren Ebenen. Im Vordergrund stehen dabei Formen des gegenseitigen Erfahrungsaustausches zu ihren zentralen Handlungsthemen, wobei es sowohl um die Einschätzung von betrieblichen Rahmenbedingungen und Handlungsstrategien als auch um die Umsetzung von konkreten Lösungsvorschlägen geht. Der konkrete Austausch mit anderen Betriebsräten der Branche wird dabei in seiner Bedeutung noch höher eingeschätzt als die eher fachlichen Unterstützungen in Form von Seminaren (etwa zur Arbeitszeitgestaltung) oder schriftlichen Handlungshilfen. Die benannten Unterstützungsangebote für die Betriebsräte zur besseren Beteiligung der Belegschaften und zum Ausbau der Mitgliederstärke in den Unternehmen entspringen Bedürfnissen jüngerer Datums, bei denen der Ausbau der Durchsetzungsstärke von Betriebsräten im Unternehmen im Vordergrund steht. Konkrete Beratungen zu innerbetrieblichen Konfliktfällen werden von den Betriebsräten nur in Einzelfällen gewünscht.

Über die konkreten betrieblichen Unterstützungsmöglichkeiten hinaus werden von den Betriebsräten Ziele auf der gewerkschaftspolitischen Ebene benannt. Sie betreffen die Steigerung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades sowie eine verbesserte Kommunikation mit der Belegschaft, um auf der betrieblichen Ebene die politische Durchsetzungskraft zu erhöhen. Auf der überbetrieblichen Ebene streben die Betriebsräte die Umsetzung eines Tarifvertrages an, um die Wettbewerbsbedingungen unter den Automobilimporteuren zu vereinheitlichen und einen Unterbietungswettbewerb der Arbeitsbedingungen zu verhindern.

### 4.3 Politische Ebene

Die politischen Gestaltungsebenen besitzen für die Automobilimporteure besonders hinsichtlich der technischen- und umweltbezogenen Rahmenbedingungen eine sehr hohe Bedeutung. Aufgrund ihrer derzeit noch vorhandenen Vorreiterrolle bei den alternativen Antriebstechnologien und ihrer Konzentration auf kleinere Fahrzeugklassen mit geringeren Verbrauchs- und Belastungswerten würden die ausländischen Hersteller auf dem deutschen und europäischen Markt direkt von strengeren Grenzwerten hinsichtlich der vorgeschriebenen Abgaswerte, der Verbrauchsbeschränkungen bei den Fahrzeugen oder den gesamten Fahrzeugflotten profitieren. Nach Einschätzung der Betriebsräte beteiligen sich die hiesigen Importeursgesellschaften jedoch nicht mit großem Nachdruck an den Aushandlungsprozessen von Grenzwerten und Vorschriften innerhalb der EU. Vielmehr erfolgt nach ihrem Eindruck eine Konzentration der ausländischen Hersteller auf die technologischen, sicherheits- und umweltrelevanten Verfahren in ihren jeweiligen Heimat- und Stammmärkten. Im Ergebnis sehen die Betriebsräte durch die politische Zurückhaltung der ausländischen Konzernzentralen unzureichend ausgeschöpfte wirtschaftliche Potentiale für die deutschen Automobilimporteure und damit zusätzliche Beschäftigungschancen.

Eine zweite wesentliche politische Gestaltungsebene betrifft die Versorgungsinfrastruktur für alternative Antriebstechnologien. Wie bereits bei der sehr schleppenden Verbreitung der verschiedenen gasbasierten Motorisierungsvarianten in den 1990er Jahren erweist sich im derzeitigen Aufschwung von Elektrofahrzeugen der Mangel einer gebrauchstauglichen Infrastruktur an Ladestationen als das wesentliche Hemmnis einer zügigen Verbreitung der neuen Antriebstechnologie. Auf diesem Handlungsfeld ist die Gesetzgebung besonders gefragt, um alternativen Technologien zum Durchbruch zu verhelfen. Dabei sind die Wirkungen einer gut ausgebauten Infrastruktur auf zunehmende Absatzzahlen noch positiver einzuschätzen als die Anreizwirkungen, die von Kaufprämien für Elektrofahrzeuge ausgehen.

## 5. Zusammenfassung

Angesichts verschiedener gesellschaftlicher, technologischer und regulatorischer Rahmenbedingungen befindet sich die Automobilindustrie weltweit inmitten eines umfassenden Veränderungsprozesses. Dabei ist mit Blick auf den deutschen Automobilmarkt festzustellen, dass von diesem Umbruch nicht nur die deutschen Herstellern, sondern auch die im Fokus der vorliegenden Branchenstudie stehenden Automobilimporteure betroffen sind.

Vor diesem Hintergrund war es das **zentrale Ziel** der vorliegenden Branchenstudie, einen Beitrag für die Strukturierung der Branchenarbeit im Bereich Automobilimporteure zu leisten und die Träger der Mitbestimmung in die Lage zu versetzen, vorhandene Chancen in der Branche zu identifizieren, auf Verbesserungsmöglichkeiten hinzuweisen und eigene Gestaltungsoptionen zu erarbeiten.

### **Dominanz der deutschen Herstellermarken – aber die Importeure holen auf**

Der deutsche Automobilmarkt wird traditionell von den deutschen Herstellermarken dominiert. Dies zeigt sich sowohl mit Blick auf die Fahrzeugbestände als auch bei den Neuzulassungen im Jahr 2016, von denen jeweils nur etwa ein Drittel auf die Importeursmarken entfällt. Unter den Importeuren weisen Renault, Skoda und Toyota die größten Fahrzeugbestände auf, während bei den Neuzulassungen Skoda, Renault und Hyundai die größten Marktanteile verzeichnen.

Seit 2006 haben sich sowohl der Fahrzeugbestand als auch die Neuzulassungszahlen der Gruppe der Importeure positiver entwickelt als jene der deutschen Hersteller. Zwischen den einzelnen Importeursmarken gibt es dabei jedoch große Unterschiede. Steigende Marktanteile verzeichneten bspw. Hyundai, Seat und Skoda, während etwa Toyota, Peugeot und Honda mit sinkenden Fahrzeugabsätzen konfrontiert waren.

### **Importeure relativ stark bei kleineren Fahrzeugen und alternativen Antriebstechnologien**

Das Segmentprofil der Automobilimporteure unterscheidet sich signifikant von dem der deutschen Hersteller. So ist die Fahrzeugflotte der Importeure viel stärker durch die Segmente Kleinwagen und Mini geprägt. Auch Geländewagen/SUVs und Mini-Vans spielen bei den Importeuren eine größere Rolle als bei den deutschen Herstellern. Eine geringere Bedeutung haben bei den Importeuren hingegen die Segmente Kompaktklasse, Mittelklasse, obere Mittelklasse, Oberklasse, Sportwagen



und Großraum-Vans, bei denen die deutschen Hersteller traditionell die Marktführerschaft in Deutschland innehalten.

Auffällig ist darüber hinaus der überdurchschnittliche Marktanteil der Importeure bei Fahrzeugen mit alternativen Antriebstechnologien. Dabei fällt allerdings auf, dass der Markterfolg auf relativ wenige Hersteller (Renault, Nissan, Mitsubishi, Citroen, Toyota, Honda) und Modelle zurückzuführen ist.

### **Die Veränderungsprozesse auf dem Automobilmarkt gehen mit einer Vielzahl von Herausforderungen für die Importeure einher**

Die wichtigsten Veränderungsprozesse auf dem Automobilmarkt sind die Einführung neuer Mobilitätskonzepte, die steigende Rolle alternativer Antriebstechnologien, die zunehmend diversifizierte Nachfrage der Kunden, das an Bedeutung gewinnende Flottengeschäft sowie der Trend zur Digitalisierung in Handel und Vertrieb.

Hinsichtlich der Einführung *neuer Mobilitätskonzepte* besteht die zentrale Herausforderung in der strategischen Auseinandersetzung mit der sich wandelnden gesellschaftlichen Rolle des Automobils. Dabei stellt sich die generelle Frage, mit welchen Geschäftsmodellen das jeweilige Unternehmen zukünftig auf dem deutschen Markt präsent sein möchte. Absehbar ist, dass Mobilitätsdienstleistungen als Produkt an Bedeutung gewinnen werden. Neue Geschäftsmöglichkeiten bietet dabei mittelfristig insbesondere die Integration verschiedener Verkehrsträger zu einem multimodalen und vernetzten Mobilitätskonzept. Für Automobilhersteller, die von diesem Trend profitieren wollen, ergeben sich eine Reihe von Herausforderungen, etwa hinsichtlich des Aufbaus von tragfähigen Kooperationsmodellen mit den Anbietern anderer Mobilitätsprodukte, bezüglich der Bereitstellung der erforderlichen leistungsfähigen IT-Infrastruktur oder bei der Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften mit Unternehmen aus komplementären Bereichen, etwa der IT, der Energieversorgung und des Flottenmanagements. Für die Automobilimporteure kommt erschwerend hinzu, dass entsprechende Strategien und Pilotprojekte i. d. R. von den Mutterkonzernen auf den Heimatmärkten gesteuert werden, was die Handlungsspielräume auf dem deutschen Markt erheblich einschränkt. Eine weitere große Herausforderung betrifft den Bereich Personalakquise und -entwicklung, denn der Auf- und Ausbau von für neue komplexe Mobilitätsdienstleistungen notwendigen Kompetenzen ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Marktbearbeitung.

Angesichts der Fortschrittlichkeit einiger ausländischer Automobilhersteller im Bereich der *alternativen Antriebstechnologien* sind gerade für die in Deutschland operierenden Import-Töchter dieser Unternehmen besondere Marktchancen und Absatzpotenziale vorhanden. Herausfor-

derungen sind dabei zum einen die nach wie vor vergleichsweise schlechten Rahmenbedingungen für Elektromobilität in Deutschland sowie die sich absehbar verschärfende Wettbewerbssituation durch das zunehmende Engagement der deutschen Hersteller. Schlüssel zum Erfolg ist es, zukünftig für den deutschen Markt passende Produkt- und Vertriebskonzepte zu entwickeln, die auf der Nachfrageseite den Kundenbedürfnissen entsprechen und gleichzeitig die hiesigen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Genau dies fällt vielen Importeuren allerdings schwer, denn Strategien und Modellentscheidungen werden i. d. R. in den Konzernzentralen getroffen und orientieren sich zumeist nicht zuerst an den Erfordernissen des deutschen Marktes. Eine weitere Herausforderung stellt die zunehmende Vielfalt und Komplexität der Antriebstechnologien dar, die insbesondere die Anforderungen in Handel, Vertrieb und After-Sales-Geschäft erhöht und den Auf- und Ausbau von entsprechenden Kompetenzen erfordert.

Dies gilt auch für den Megatrend der *zunehmend diversifizierten Nachfrage*. So erhöht sich der Vertriebsaufwand nicht nur angesichts der Notwendigkeit, eine größere Modellvariantenvielfalt vorzuhalten, sondern auch aufgrund der Kompetenzanforderungen, die eine zunehmend personalisierte und individualisierte Kundenansprache mit sich bringen. Darüber hinaus fällt es vielen Automobil-Importeuren schwer, existierende Marktpotenziale durch kundenindividuelle Lösungen zu heben. Ursache sind auch hier wiederum die unzureichenden Handlungsspielräume der deutschen Gesellschaften, denn die alleine aus Marktsicht notwendigen Differenzierungen hängen i. d. R. von den Entscheidungen der Mutterkonzerne über die Gestaltung von Konfigurationsmöglichkeiten und Ausstattungsoptionen ab, die sich häufig nicht an den Erfordernissen des deutschen Marktes orientieren.

Größte Herausforderung im insgesamt an Bedeutung gewinnenden *Flottengeschäft* ist dessen relativ hoher Ressourcenaufwand. Dies gilt aufgrund des intensiven und anspruchsvollen Kundenkontakts zum einen für den Bereich Personal, zum anderen angesichts des erforderlichen Service-Angebots um die Flotte herum sowie die Gestattung von Rabatten und Extraausstattungen auch für materielle und finanzielle Ressourcen. Bei vielen Automobil-Importeuren ist eine proaktive Bearbeitung der Marktpotenziale im Flottengeschäft jedoch nur eingeschränkt möglich, da sie von ihren Mutterkonzernen nicht ausreichend mit Ressourcen ausgestattet werden.

Durch den *Trend zur Digitalisierung in Handel und Vertrieb* ergeben sich neue strategische Herausforderungen hinsichtlich der Ausgestaltung von Vertriebsmodellen. Zum einen gilt es angesichts der größeren Informationsverfügbarkeit mit der neuen Markttransparenz und des

dadurch intensivierten Wettbewerbs umzugehen. Zum anderen ist grundsätzlich davon auszugehen, dass der ortsungebundene Direktvertrieb über das Internet an Bedeutung gewinnen wird. Um im Wettbewerb bestehen zu können müssen die Online-Informationskanäle aktiv gestaltet werden. Auswertung von Daten über das Informations- und Kaufverhalten sowie über das Nutzen vor Fahrzeugen wird zu einem Erfolgsfaktor. Letztlich ist auch das Werben um die Zustimmung der Kunden zur Nutzung ihrer Daten entscheidend. Darüber hinaus wird angesichts der Ausdifferenzierung von Informationsquellen beim Autokauf und der damit einhergehenden größeren Informiertheit der Kunden hinsichtlich Angeboten bei der Konkurrenz oder technischen Details die Kundenbetreuung zunehmend komplexer. Entsprechend wichtig ist der Auf- und Ausbau von Kompetenz im Rahmen der Personalakquise und -entwicklung (vgl. Untersuchungsfrage 5).

### **Die Anpassungsfähigkeit vieler Automobil-Importeure an sich verändernde Marktbedingungen ist in Gefahr**

Die Auswirkungen der beschriebenen Branchentrends auf das Beschäftigungsvolumen in der Branche der Automobil-Importeure insgesamt lassen sich kaum abschätzen. Auf Ebene der einzelnen in Deutschland operierenden Importeure hängt die zukünftige Anzahl der Arbeitsplätze insbesondere von den Absatzerfolgen ab. Dabei ist entscheidend, in wieweit die Importeursgesellschaften von den sich neu ergebenden Marktpotenzialen profitieren können. Hierfür gilt es, die notwendigen strategischen Richtungsentscheidungen zu fällen, und Lösungen zur Bewerkstelligung der dargestellten Herausforderungen – etwa den erforderlichen Kompetenzaufbau, die Entwicklung neuer Vertriebsmodelle oder die Gestaltung von Kooperationsformen – zu entwickeln. Allerdings genießen viele Automobil-Importeure nicht über ausreichende Handlungsspielräume, da strategische Entscheidungen i. d. R. im Mutterkonzern getroffen werden und sich eher an den Gegebenheiten auf den Heimatmärkten orientieren. Für viele Importeure besteht daher die Gefahr, dass die Veränderungsprozesse auf dem deutschen Automobilmarkt insgesamt eher mit einer Verschlechterung der Marktpositionierung und geringerem Personalbedarf einhergehen.

**Zunehmende Qualifikations- und Kompetenzanforderungen steigern den Handlungsbedarf im Bereich der Personalakquise und -entwicklung**

Die beschriebene Branchentrends und Herausforderungen steigern die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten. Dies gilt hinsichtlich des im Beratungsalltag notwendigen Wissensstandes zu den technischen Details verschiedener Antriebstechnologien und Modellvarianten genauso wie für das Beratungsgeschick und die Kommunikationsfähigkeit gegenüber zunehmend besser informierten und professionell auftretenden Kunden. Darüber hinaus gewinnen aufgrund der Einführung neuer Mobilitätskonzepte IT-Kenntnisse und das Wissen über rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen an Bedeutung. Die neuen Anforderungen leiten sich außerdem aus der steigenden Komplexität der Tätigkeiten ab, wenn es beispielsweise in einem aktiven Kundenmanagement um die Verbindung von individuellen und kollektiven Marketingmethoden geht. Oder wenn aus den zunehmenden Anforderungen an individuelle Kundenlösungen in der Entwicklungsabteilung, der Kundenberatung sowie dem Kundendienst neue Anforderungen bezüglich der Fahrzeugkonfiguration oder technischer Features entstehen.

**Information und Beteiligung der Mitarbeitervertretung zwar vorhanden, aber durchaus ausbaubar**

Über die in den Unternehmen selbst anstehenden Veränderungen werden die Belegschaften und Interessenvertretungen von den Importeursgesellschaften durchweg informiert. Allerdings gilt dies für Auskünfte über die aktuelle wirtschaftliche Lage der Gesellschaften nur eingeschränkt. So lassen die zur Verfügung gestellten Daten und Kennzahlen häufig keine Rückschlüsse bezüglich der für Betriebsräte besonders relevanten Fragestellungen der künftigen Entwicklung von Beschäftigungssicherheit und Arbeitsbedingungen zu.

**Die Betriebsratsarbeit umfasst verschiedenste strategische Themen – sie bedarf allerdings weiterer Unterstützungsangebote**

Die wichtigsten Informations- und Beteiligungsthemen der Betriebsräte der Automobil-Importeure in Deutschland beziehen sich insbesondere auf die wirtschaftliche Situation der Unternehmen sowie die künftigen strategischen und operativen Planungen. Zentrale Themen sind dabei die strategischen Wertschöpfungsoptionen, die sich angesichts der Veränderungsprozesse in der Branche ergeben und die sich daraus ergebenden Konsequenzen und Anforderungen an die Personalentwicklung. Gegenstand der Diskussionen sind dabei auch die Aspekte Beschäftigungssicherung, Entlohnung, Arbeitszeit und Datenschutz.

Um diese Arbeitsaufgaben besser bewältigen zu können, wünschen sich die Betriebsräte weitere Unterstützungsangebote. Im Vordergrund stehen dabei Formen des gegenseitigen Erfahrungsaustausches, die als wichtiger erachtet werden als die eher fachlichen Unterstützungen in Form von Seminaren oder schriftlichen Handlungshilfen. Diese Angebote sollten auch Anregungen zur besseren Beteiligung der Belegschaften in den Unternehmen beinhalten.

Darüber hinaus werden von den Betriebsräten Ziele auf der gewerkschaftspolitischen Ebene benannt. Sie betreffen vor allem eine verbesserte Kommunikation mit der Belegschaft und die Umsetzung eines Tarifvertrages um die Wettbewerbsbedingungen unter den Automobilimporteuren zu vereinheitlichen.

# Anhang

## Ausgewählte Ergebnisse der Betriebsrätebefragung

Im Rahmen der vorliegenden Branchenstudie erfolgte eine schriftliche Befragung von Betriebsräten der Branchenunternehmen. Thematisierte Aspekte waren dabei u. a. die funktionale Struktur der Betriebe, die wirtschaftliche Lage der Unternehmen, die Entwicklung von Beschäftigtenzahl und -struktur, die Arbeitsbedingungen, Personalentwicklungsstrategien und die Voraussetzungen für effektive Betriebsratsarbeit.

Die Befragung erfolgte im Zeitraum Oktober 2015 bis Januar 2016. Es wurden Betriebsräte in dreizehn der 21 Importeursgesellschaften kontaktiert, von denen acht an der Befragung teilnahmen, ein Unternehmen importiert Trucks und keine KFZ. Die Rücklaufquote entspricht 62 % und repräsentiert insgesamt 3.780 Beschäftigte. Angesichts der relativ kleinen Stichprobe ist darauf hinzuweisen, dass die Befragungsergebnisse mit Vorsicht zu interpretieren sind. Dies betrifft insbesondere jene Fragen, bei denen die Antwortbereitschaft des ohnehin kleinen Teilnehmerkreises gering war.

Im Folgenden werden ausgewählte auf vertretbaren Fallzahlen basierende Befunde dargestellt.

Hinsichtlich funktionaler Strukturen ist festzustellen, dass in den meisten Stichprobenbetrieben die wichtigen Bereiche Kundenservice, Vertrieb, Marketing, Händlernetzentwicklung, IT, Personal und Einkauf existieren (vgl. Abbildung 11). Bei der Hälfte der Unternehmen sind Finanz- und Versicherungsdienstleistungen aufgebaut worden. Nur einer Minderheit unterhält die Funktionen Design sowie Forschung und Entwicklung. Auffällig ist in der Branche der Automobilimporteure darüber hinaus der Trend, bestimmte Funktionen an andere Unternehmen auszulagern. Dies betrifft beispielsweise in der hiesigen Stichprobe die Bereiche Kundenservice und Einkauf, bezüglich derer zumindest in einem Fall entsprechende Outsourcing-Pläne existieren.

Abbildung 11: Betriebsrätebefragung – Funktionsbereiche in den Unternehmen

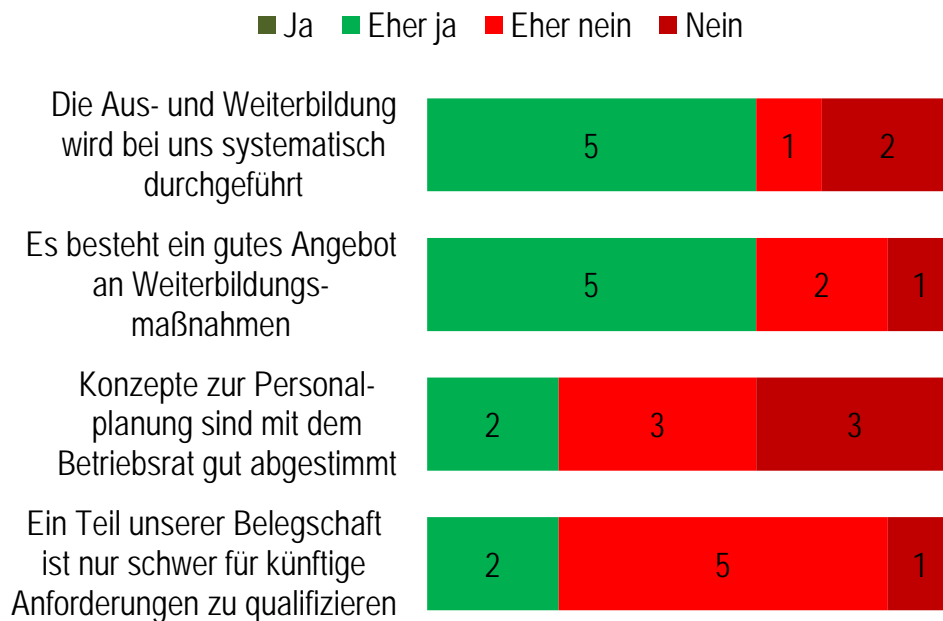


Quelle: Betriebsrätebefragung 2016

Hinsichtlich des Themas Personalentwicklung offenbaren die Befragungsergebnisse ein sehr differenziertes Bild (vgl. Abbildung 12). Während die Mehrheit der befragten Betriebsräte von systematisch durchgeführter Aus- und Weiterbildung sowie einem guten Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen in ihren Betrieben berichtet, verneinen zwei der Befragten die Existenz einer entsprechenden Personalentwicklungsstrategie. Insbesondere moniert ein Großteil der Betriebsräte, dass Konzepte zur Personalplanung nicht ausreichend abgestimmt seien. Die Befra-

gungsergebnisse suggerieren, dass innerhalb der Branchenbetriebe durchaus großes Potenzial für eine nachhaltige Personalentwicklung besteht. So sind nur zwei der befragten Betriebsräte der Meinung, dass ein Teil ihrer Belegschaften nur schwer für künftige Anforderungen zu qualifizieren sei.

Abbildung 12: Betriebsrätebefragung – Personalentwicklung

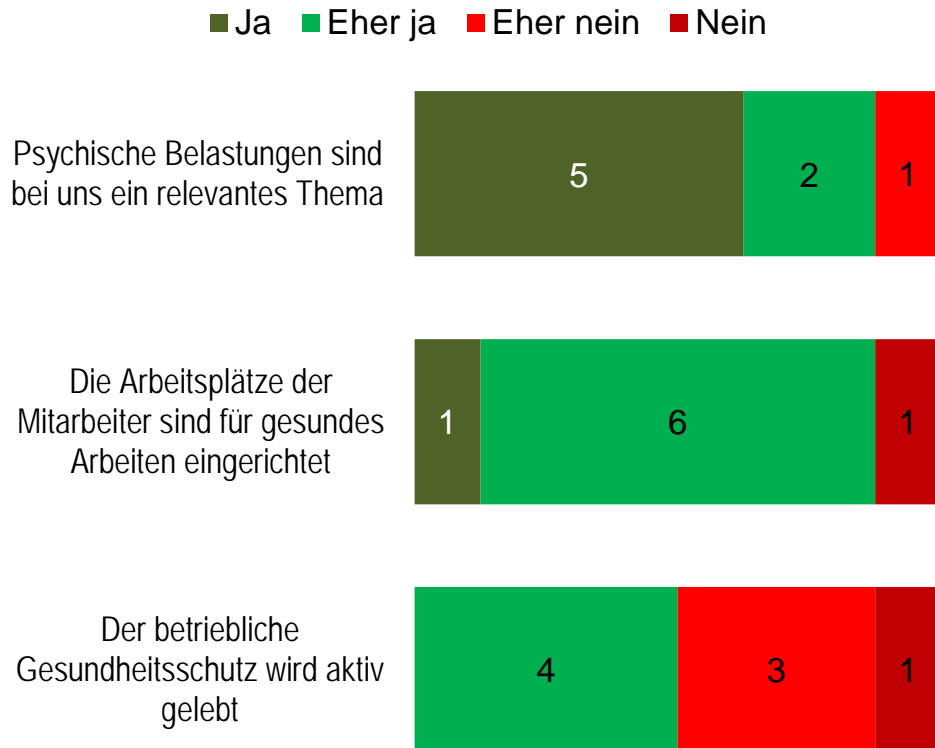


Quelle: Betriebsrätebefragung 2016

Beim Gesundheitsmanagement als einem zentralen Instrument zur Sicherstellung guter Arbeitsbedingungen ist ebenfalls eine differenzierte Betrachtung erforderlich (vgl. Abbildung 13). Laut den befragten Betriebsräten sind einerseits bei der überwiegenden Mehrheit der Branchenbetriebe die Arbeitsplätze der Mitarbeiter für gesundes Arbeiten eingerichtet. Andererseits seien psychische Belastungen in den allermeisten Unternehmen ein relevantes Thema. Dabei nehmen die Belastungen der Beschäftigten in fast allen Unternehmen und Funktionsbereichen zu. Als Konsequenz beobachten die Betriebsräte u. a. einen Anstieg von Langzeiterkrankungen. Entsprechende Relevanz haben geeignete Maßnahmen zur Belastungsreduzierung. Dementsprechend ist es wenig erfreulich, dass nur die Hälfte der befragten Betriebsräte von einem aktiv gelebten Gesundheitsschutz berichtet.



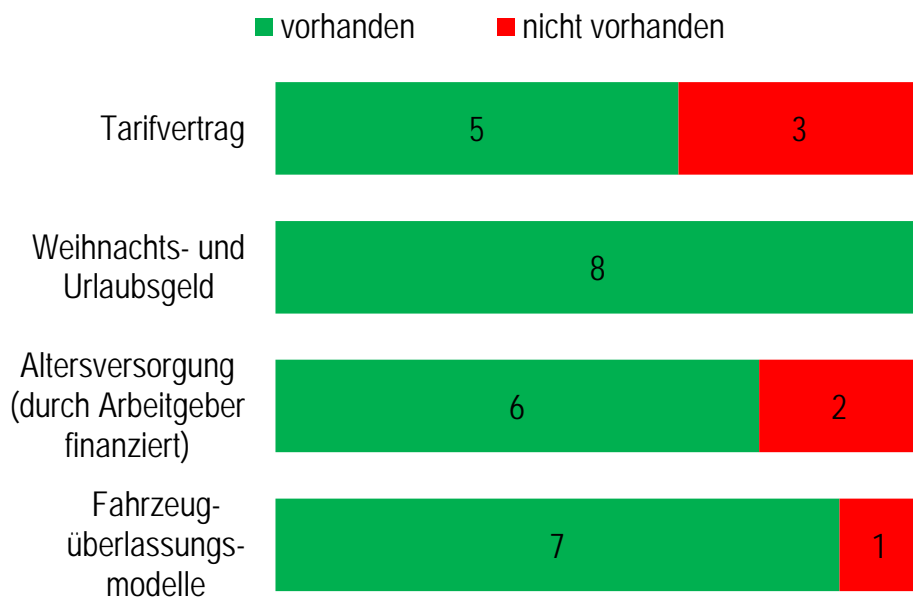
Abbildung 13: Betriebsrätebefragung – Belastungen und Gesundheitsschutz



Quelle: Betriebsrätebefragung 2016

Weitere wichtige Aspekte guter Arbeitsbedingungen sind Arbeitszeit und Entlohnung. In den Betrieben der befragten Betriebsräte beträgt die wöchentliche Arbeitszeit im Durchschnitt 38,8 Stunden. Darüber hinaus gilt laut den Befragten in zwei Drittel der Betriebe ein Tarifvertrag (vgl. Abbildung 14). Alle Unternehmen zahlen den Beschäftigten Weihnachts- und Urlaubsgeld, in drei Viertel der Betriebe existiert eine durch den Arbeitgeber finanzierte Altersversorgung und in der überwiegenden Mehrheit der Betriebe profitieren die Beschäftigten von Fahrzeugüberlassungsmodellen.

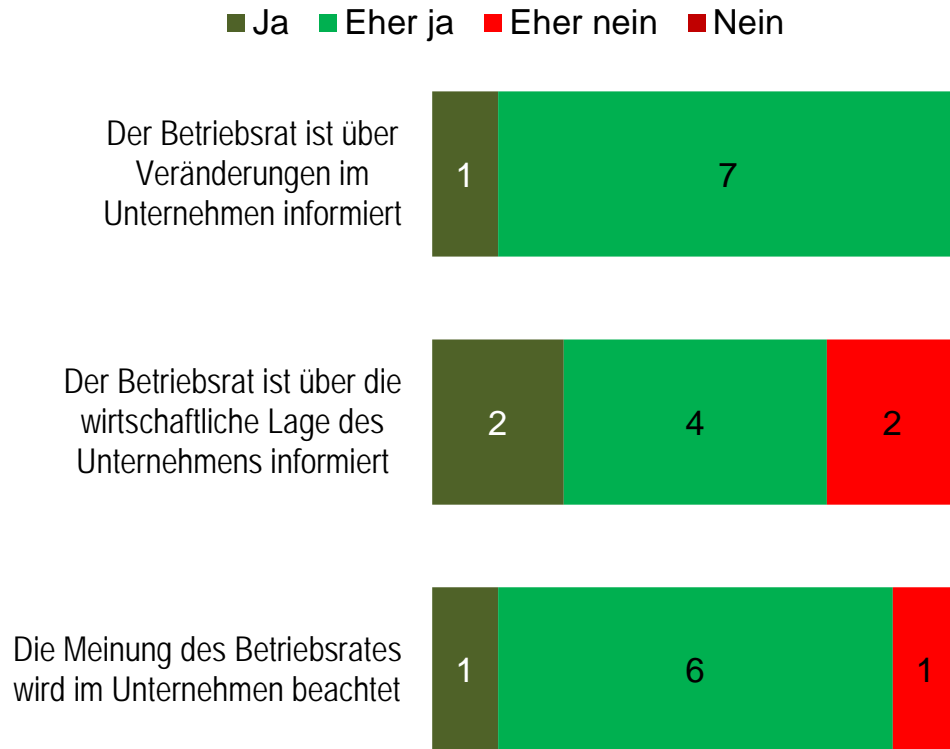
Abbildung 14: Betriebsrätebefragung – Entlohnung



Quelle: Betriebsrätebefragung 2016

Insgesamt weisen die Befragungsergebnisse darauf hin, dass in den meisten Unternehmen gute Voraussetzungen für eine effektive Betriebsratsarbeit herrschen. So sind alle befragten Betriebsräte mit ihrer Informationslage bezüglich betrieblicher Veränderungen überwiegend zufrieden. Hinsichtlich der wirtschaftlichen Lage fällt das Ergebnis etwas weniger gut aus: Zwei der befragten Betriebsräte bemängeln hier immerhin einen unzureichenden Informationsstand. Erfreulich ist insbesondere, dass in den allermeisten Unternehmen die Meinung der Betriebsräte zu relevanten Themen Beachtung findet (vgl. Abbildung 15).

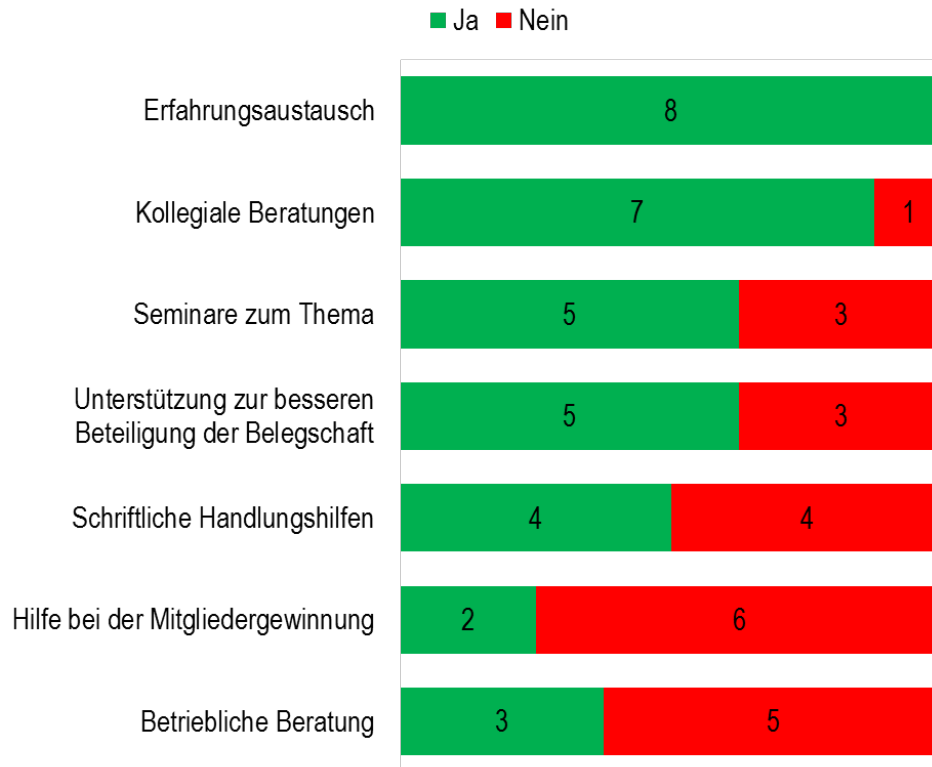
Abbildung 15: Betriebsrätebefragung – Voraussetzungen für die Betriebsratsarbeit



Quelle: Betriebsrätebefragung 2016

Unterstützung wünschen sich die befragten Betriebsräte insbesondere in Form von Erfahrungsaustauschen und kollegialer Beratung (vgl. Abbildung 16). Darüber hinaus werden Seminare zu spezifischen Themen, Hilfestellung bei der Beteiligung von Belegschaften, schriftlichen Handlungshilfen und betrieblicher Beratung Bedeutung beigemessen.

Abbildung 16: Betriebsrätebefragung – Für die Arbeit des Betriebsrates hilfreiche Unterstützungsangebote



Quelle: Betriebsrätebefragung 2016

## Literatur

- Arthur D. Little (2009): Zukunft der Mobilität 2020. Die Automobilindustrie im Umbruch? Autoren: Winterhoff, Marc/Kahner, Carsten/Urlich, Christopher/Sayler, Philipp/Wenzel, Eike. Wiesbaden: Arthur D. Little.
- BMW (2016): Rahmenbedingungen und Anreize für Elektrofahrzeuge und Ladeinfrastruktur. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.  
<http://www.bmw.de/DE/Themen/Industrie/Elektromobilitaet/rahmenbedingungen-und-anreize-fuer-elektrofahrzeuge.html> (Abruf am 22.03.2018).
- Bundesverband CarSharing (2016): Aktuelle Zahlen und Daten zum Carsharing in Deutschland. Berlin: Bundesverband CarSharing e. V.  
<http://www.carsharing.de/alles-ueber-carsharing/carsharing-zahlen> (Abruf am 22.03.2018)
- Diez, Willi (2006): Automobil-Marketing. Navigationssystem für neue Absatzstrategien. 5. Auflage, Landsberg am Lech: mi-Fachverlag, Redline GmbH.
- Duwe, Daniel (2016): Werden OEMs die neuen Zulieferer? Autonomes Fahren: Blogreihe zur Zukunft der Mobilität. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation.  
<http://blog.iao.fraunhofer.de/werden-oems-die-neuen-zulieferer/> (Abruf am 22.03.2018).
- Ebel, Bernhard/Hofer, Markus B. (Hrsg.) (2014): Automotive Management. Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft. 2. Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer.
- Handelsblatt (2016): Quicar – VW stampft eigenes Carsharing-Projekt ein. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/quicar-vw-stampft-eigenes-carsharing-projekt-ein/12837688.html> (Abruf am 22.03.2018).
- Harendt, Bertram/Körner, Lisa/Läßle, Elena/Oehmen, Stefan (2015): Internationales Benchmarking zum Status quo der Elektromobilität in Deutschland. Begleit- und Wirkungsforschung Schaufenster Elektromobilität (BuW) – Ergebnispapier Nr. 17. Frankfurt: Deutsches Dialog Institut e. V..
- Hoffmann, M./Männel, A./Yoon, M.J. (2012): How OEM importeurs will win the growth battle. Roland Berger Strategy Cosultants.
- Hose, Christian/Lübke, Karsten/Nolte, Thomas/Obermeier, Thomas (2015): Einführung von Elektromobilität in Deutschland – Eine Bestandsaufnahme von Barrieren und Lösungsansätzen.

- Arbeitspapier der FOM, Nr. 53. Essen: Akademie Verlags- und Druckgesellschaft mbH.
- KBA (2016): Statistik zu Neuzulassungen und Fahrzeugbeständen. Flensburg: Kraftfahrt-Bundesamt.  
[http://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/fahrzeuge\\_node.html](http://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/fahrzeuge_node.html)  
(Abruf am 22.03.2018)
- KPMG (2015): KPMG`s Global Automotive Executive Survey 2015.  
[www.kpmg.com/DE/de/Documents/kpmg\\_auto\\_web\\_5\\_1\\_15.pdf](http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/kpmg_auto_web_5_1_15.pdf)  
(Abruf am 22.03.2018).
- Kuhnert, Felix/Mehl, Rainer (2013): Automotive Retail – Die Zukunft beginnt jetzt! Stuttgart: PricewaterhouseCoopers AG.
- Landmann, Ralf (2013): Going Digital. Evolution of sales processes in the automotive industry. Präsentation auf der ITF 2013: Future Sales – Transformation in the Automobile Industry. Roland Berger.
- Manager-Magazin (2016a): BMW-Chef will mit neuer E-Auto-Strategie Tesla einholen. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/bmw-harald-krueger-will-mit-neuer-strategie-tesla-einholen-a-1111887.html> (Abruf am 2003.2018).
- McKinsey (2016): Automotive Revolution – perspective towards 2030. How the convergence of disruptive technology-driven trends could transform the auto industry. McKinsey.
- McKinsey (2013): The road to 2020 and beyond. What's driving the global automotive industry? McKinsey.
- Recktenwald, Jörg/Schmidt, Yujin (2016): New Mobility Services – Wende vom Autobauer zum Mobilitätsdienstleister gibt neue Impulse für CRM. In: Detecon Management Report 1/2016.
- Rudolph, Christian (2015): Einfluss von Anreizsystemen zur Förderung alternativer Antriebe auf Kaufentscheidungen und Verkehrsverhalten. In: Harburger Berichte zur Verkehrsplanung und Logistik. Münster: Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat.
- Schade, Wolfgang/Kühn, André (2012): Neue Mobilitätskonzepte – Die Zukunft der Automobilindustrie? In: TAB-Brief Nr. 41, September 2012.
- Schade, Wolfgang/Zanker, Christoph/Kühn, André/Kinkel, Steffen/Jäger, Angela/Hettesheimer, Tim/Schmall, Thomas (2012): Zukunft der Automobilindustrie. Innovationsreport. Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag. Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Arbeitsbericht Nr. 152. Berlin.
- Süddeutsche (2016): Deutschland ist Weltmeister im Carsharing.  
<http://www.sueddeutsche.de/auto/deutschland-weltmeister-im-teilen-1.2924144> (Abruf am 22.03.2018).

- Thomson Reuters (2015): The State of Innovation in the Automotive Industry. <http://ip-science.thomsonreuters.com/ip/SOI-Automotive-Industry-Report.pdf> (Abruf am 22.03.2018).
- Toyota (2015): Toyota erhöht Produktion seines Brennstoffzellenautos – Stufenweiser Ausbau bis zum Jahr 2017. <http://www.toyota.de/news/details-2015-08.json> (Abruf am 22.03.2018).
- VDA (2013): Jahresbericht 2013. Berlin: Verband der Automobilindustrie.
- VDA (2014): Jahresbericht 2014. Berlin: Verband der Automobilindustrie.
- VDA (2015): Jahresbericht 2015. Berlin: Verband der Automobilindustrie.
- VDA (2016): Jahresbericht 2016. Berlin: Verband der Automobilindustrie.
- VDIK Verband der internationalen Kraftfahrzeughersteller e. V. <http://www.vdik.de>
- ZEIT (2016): Carsharing. Teile und verliere. Daimler und BMW tun sich im Carsharing-Geschäft schwerer als sie zugeben. <http://www.zeit.de/2016/37/carsharing-daimler-bmw-car2go-staatliche-foerderung/komplettansicht> (Abruf am 19.09.2016).

## Autoren

**Thomas Gebauer** hat 1990 sein Studium der Volkswirtschaft, Wirtschaftsgeschichte und Soziologie an der Universität Bielefeld als Diplom-Volkswirt abgeschlossen. Anschließend arbeitete er dort in einem Forschungsprojekt und als wissenschaftlicher Mitarbeiter. Ab 1997 war er als Berater und Projektmanager in einer Unternehmensberatung tätig – vorwiegend im Cluster-Management und in aktivierenden Beratungen in der Möbelindustrie und dem Maschinenbau. Seit 2007 ist Thomas Gebauer als Senior Consultant bei SUSTAIN CONSULT tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Management von Brancheninitiativen, der betrieblichen Beratung zur Standort- und Beschäftigungssicherung sowie Qualifizierungsberatungen, vorwiegend in den Bereichen Metallindustrie, Maschinenbau und Möbelindustrie.

**Dr. Arne Vorderwülbecke** schloss 2010 sein Studium der Wirtschaftsgeographie an der Leibniz Universität Hannover und der Universidade de Lisboa ab. Anschließend war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dozent am Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie der Universität Hannover beschäftigt. 2015 erfolgte die Promotion mit einer Arbeit zu den regionalwirtschaftlichen Effekten von Unternehmensgründungen. Seit 2015 ist Arne Vorderwülbecke als Consultant bei der SUSTAIN CONSULT GmbH beschäftigt. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Beratung und Forschung zu industrie- und regionalwirtschaftlichen Entwicklungen, zu sozio-ökonomischen Fragestellungen sowie die Umsetzung von Branchenstudien.



---

Die steigenden Erwartungen an Energieeffizienz und Umweltverträglichkeit von Kraftfahrzeugen und die neuen Mobilitätsanforderungen der Gesellschaft stellen die bisherige Geschäftsgrundlage und die etablierten Wertschöpfungsketten der Automobilindustrie zunehmend in Frage. Die vorliegende Branchenstudie leistet einen Beitrag für die Strukturierung der Branchenarbeit im Bereich Automobilimporteure und hilft so, vorhandene Chancen in der Branche zu identifizieren, auf Verbesserungsmöglichkeiten hinzuweisen und eigene Gestaltungsoptionen zu erarbeiten, um gute Arbeitsbedingungen und sichere Beschäftigungsverhältnissen zu erreichen.

---