# Service + Vertrieb
## in der Automobilwirtschaft

## Report

TRANSFORM.BY

Eine Publikation der

ffw
Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

# Impressum

## Report Service + Vertrieb

## Projektleitung

Wolfgang Anlauft, anlauft@ffw-nuernberg.de

## Autor dieses Reports

Martin Züchner, zuechner@ffw-nuernberg.de

## Kontakt

ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung
Allersberger Straße 185 / F (ab 01.07.2025 Nr. 185 / N), 90461 Nürnberg
Telefon: +49 911 462679-0, E-Mail: kontakt@ffw-nuernberg.de

## Hinweise

Dieser Bericht einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Die Informationen wurden nach bestem Wissen und Gewissen zusammengestellt. Die Autoren gehen davon aus, dass die Angaben in diesem Bericht korrekt, vollständig und aktuell sind, übernehmen jedoch für etwaige Fehler, ausdrücklich oder implizit, keine Gewähr. Die Darstellungen in diesem Dokument spiegeln nicht notwendigerweise die Meinung aller transform.by-Kooperationspartner wider.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

## Über das Projekt transform.by

Das Projekt »transform.by« wird im Rahmen der Ausschreibung »Transformationsstrategien für Regionen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie« des Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz seit 2022 durchgeführt. Ziel ist es, in bayerischen Unternehmen die Betriebsparteien und weitere Stakeholder zu befähigen, die Transformation zu gestalten. Dabei legen wir großen Wert auf die Stärkung kooperativer und resilienter Wirtschaftsstrukturen, eine hohe Beschäftigungsqualität und die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle. Die Vereinbarkeit von Wettbewerbsfähigkeit, ökologischer und sozialer Verantwortung ist ein weiterer wesentlicher Bestandteil.

**ffw GmbH** (Nürnberg) und **f-bb GmbH** (Nürnberg) analysieren im Rahmen gemeinsam Auswirkungen der Transformation auf Qualifizierung und Beschäftigung. Auf der Basis eines systematischen Tätigkeitsscreenings werden im letzten Abschnitt des Projektes Qualifizierungspfade und -maßnahmen für Beschäftigte und Arbeitnehmervertreter:innen (ffw) bzw. Unternehmensleitungen und Führungskräfte (f-bb) entwickelt und erprobt.

**Bayern Innovativ** (Nürnberg) hat den Blick auf die Transformation hinsichtlich technologischer Entwicklungen, Zukunftsthemen sowie Veränderungen der Wertschöpfungsnetzwerke. Dazu existiert ein Ecosystem aus regionalen Netzwerken und weiteren Projektpartnern. Bayern Innovativ trägt auch Verantwortung für das übergreifende Projektmanagement, die Koordinierung der Akteure sowie die überregionale und bayernweite Vernetzung sowie die öffentlichkeitswirksame Kommunikation des Gesamtprojektes transform.by gestalten.

# Inhalt

**Impressum** ..... 2

**Inhalt** ..... 3

**0. Zusammenfassung** ..... 4

**1. Worum geht es?** ..... 5

**2. Aktuelle Markt- und Branchensituation** ..... 6

2.1. Herausforderungen durch Zukunftstrends ..... 7

2.1.1. Elektromobilität ..... 7

2.1.2. Digitalisierung ..... 9

2.1.3. Autonomes Fahren ..... 11

2.1.4. Fachkräftemangel und demografischer Wandel ..... 11

2.2. Fazit ..... 12

**3. Wandel auf der Tätigkeitsebene** ..... 13

3.1. Teilbereich Service: Wartung und Reparatur von Kraftfahrzeugen ..... 14

3.1.1. Beschäftigtenstatistik ..... 15

3.1.2. Tätigkeitsbereiche ..... 15

3.1.3. Erkenntnisse aus den transform.by Fallstudien ..... 17

3.1.4. Tätigkeitsperspektiven für Wartung und Reparatur ..... 22

3.2. Teilbereich Vertrieb: Verkauf von Kraftfahrzeugen ..... 23

3.2.1. Beschäftigtenstatistik ..... 25

3.2.2. Tätigkeitsbereiche ..... 26

3.2.3. Erkenntnisse aus den transform.by Fallstudien ..... 27

3.2.4. Tätigkeitsperspektiven für den Vertrieb ..... 31

**4. Hinweise für die betriebliche Gestaltung** ..... 31

4.1. Qualifizierung ..... 32

4.2. Innovation ..... 33

4.3. Beschäftigung ..... 34

4.4. Arbeitsgestaltung ..... 35

4.5. Auf einen Blick: Herausforderungen und Empfehlungen ..... 35

**5. Verzeichnisse** ..... 37

**6. Experten-Interviews** ..... 39

# 0. Zusammenfassung

Betriebe im Kontext »Vertrieb und Service« sind Unternehmen des Kfz-Gewerbes. Sie werden auch oft dem Bereich »Sales« und »After Sales« zugeordnet. Der vorliegende Report betrachtet allgemeine Rahmenbedingungen der Branche und Entwicklungen ausgewählter Tätigkeiten aus dem gewerblichen Teil der Kfz-Branche. Außerdem schildert er die Erkenntnisse, die in betrieblichen Fallstudien durch Workshops und Experteninterviews über diese Tätigkeiten gewonnen wurden.

Zentrale Treiber von Veränderung sind dabei vor allem die Antriebswende, die Digitalisierung auf verschiedenen Ebenen, anhaltende Fachkräfteengpässe und die damit verbundenen zukünftigen Herausforderungen durch die demografische Entwicklung. Hier reagiert die Branche bisher eher auf die Veränderungen, statt sie proaktiv zu nutzen. Innovative Geschäftsmodelle sind gefragt und werden immer mehr zum entscheidenden Faktor, um sich profitabel im Markt zu positionieren.

Insgesamt sind die Akteure dieses Sektors in einer Art Zwischenzeit: noch ist die Verbrenner-Dominanz längst nicht Geschichte, dennoch kommen bereits immer mehr E-Fahrzeuge zur Wartung ins Haus. Hier zeigen sich auch noch Defizite des jungen Antriebs, insbesondere im Bereich Batterie. Daneben schreitet die Digitalisierung im Betrieb, Beratung und Vertrieb voran. Die Sensorik in den Fahrzeugen nimmt zu und erhöht die Kompetenzanforderungen ebenfalls. Kfz-Mechatroniker sind heute mehr »-troniker«: fast jeder Wartungsprozess beginnt mit den Auslesen von Daten. Im Bereich Vertrieb verändert sich der Informations- und Kaufprozess, so dass auch hier Autohäuser entsprechende Angebote zu reinen Online-Wettbewerbern finden müssen.

Der Fachkräfteengpass entsteht vor allem aus einer geringen Bindefähigkeit der Branche junger Fachkräfte. Sie wechseln nach der Ausbildung rasch in andere Branchen oder suchen ihr Tätigkeitsprofil im industriellen Umfeld. Gründe sind nicht nur die attraktivere Bezahlung, sondern auch fehlende Wertschätzung und Autonomie sowie eine konstante Arbeitsverdichtung. In diesem Themenfeld liegen auch die Ursachen für eine sehr geringe Erwerbsquote (ca. 10%) von Frauen in den Tätigkeitsfeldern Service und Vertrieb.

Neben ausführlicheren Erkenntnissen aus der Praxis enthält dieser Report auch Hinweise darauf, wie sich die Branche entwickeln sollte und wo aus Sicht der Experten und Mitarbeitenden Chancen und Risiken für ihr Tätigkeitsprofil liegen.

Für den Schnellleser finden Sie unter Kapitel 4.5. die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst. Doch es lohnt sich auch die anderen Seiten zu lesen!

# 1. Worum geht es?

In diesem Bericht wird die Situation im Bereich »Service und Vertrieb« der (bayrischen) Automobilbranche dargestellt. Dabei fließen verschiedenen Quellen ein wie auch die Erkenntnisse aus Fallstudien in Kfz-Gewerbebetrieben in Bayern, v. a. in München und Regensburg.

Was hier als »Service und Vertrieb« tituliert wird, entspricht im Wesentlichen der Branche des Kfz-Gewerbes. Sie ist ein eher handwerklich geprägter Zweig des Automobilsektors. Wie der Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe auf seiner Mitgliederversammlung 2024 verlautbarte, hält dieser Sektor »Deutschland mobil«. In gewisser Weise ist das gut auf den Punkt gebracht, da der Kontakt dieser Branche mit Fahrzeugen und Kunden sehr viel ausgeprägter und tiefgehender ist als der von Zulieferern und OEMs. Inwieweit diese Rollenverteilung in einer datenbasierten Mobilitätsbranche so bestehen bleibt, ist Gegenstand der Transformation und eine der großen Herausforderungen der Branche.

Unternehmen des Kfz-Gewerbes umfassen unterschiedliche Tätigkeiten, die mit der Wartung, Reparatur und dem An- und Verkauf von meist bereits zugelassenen Kfz verbunden sind.

| Wartung | Reparatur | Verkauf & Vertrieb |
|---|---|---|
| Bereits herstellerseitig sind die Fahrzeuge auf empfohlene Wartungsintervalle vorbereitet. Damit verbunden sind Kontrolltätigkeiten mechanischer und elektronischer Natur. In der Vor- und Nachbereitung der Wartung sind administrative Tätigkeiten durchzuführen | Bei Defekten aufgrund von Verschleiß oder Unfällen werden die Fahrzeuge grundlegend instandgesetzt. Dazu gehören spezialisierte Tätigkeiten im Kontext der Metall- und Elektroberufe inklusive Lackierarbeiten. Auch administrative Tätigkeiten in der Warenannahme sowie der Dokumentation gehören dazu. | Hier werden Fahrzeuge im Sinne einer Ware gehandelt. Dabei werden einerseits Neuwagen, andererseits auch Gebrauchtwagen verkauft. Es handelt sich um eine vertriebliche Tätigkeit, wobei unterschiedliche An- und Verkaufsschritte differenzierte Tätigkeitsprofile erfordern. |

Tabelle 1: Teilbereiche des Kfz-Gewerbes

Die Tätigkeiten des Kfz-Gewerbes sind diejenigen, die zur Außenwirkung einer Marke und der Branche beitragen. Wie erwähnt, hat bisher allein das Kfz-Gewerbe direkten Kontakt zu den Nutzern. Daher sind hier hohe Qualitätsstandards in puncto Ausführung, Verlässlichkeit und Verhalten gegenüber den Kunden anzulegen. Diese können nur mit gut ausgebildetem und dauerhaft sich weiterbildenden Fachpersonal erfüllt werden.

| Backoffice | Wartung & Reparatur | | Verkauf & Vertrieb | Kundendialog |
|---|---|---|---|---|
| Buchhalter:in | Autoglaser:in | Lackierer:in | **Automobilkaufmann:frau** | Automobilkaufmann:frau |
| Automobilkaufmann:frau | Diagnosetechniker:in | Mechaniker:in | Verkaufsberater:in Gebrauchtwagen | Disponent:in |
| Filialleiter:in | Disponent:in | **Mechatroniker:in** | Verkaufsberater:in Neuwagen | Empfangsmitarbeiter:in |
| Garantiesachbearbeiter:in | Elektriker:in | Meister:in | Verkaufsberater:in Nutzfahrzeuge | Flottenmanager:in |
| Teledienstmitarbeiter:in | Fahrzeugaufbereiter:in | Reifenmonteur:in | Vertriebsassistent:in | Fuhrparkmanager:in |
| Meister:in | Karosseriebauer:in | Werkstattleiter:in | | Serviceassistent:in |
| | Karosseriemeister:in | Werkstattmeister:in | | |

Abbildung 1: Berufs- und Tätigkeitsfelder in Betrieben des Kfz-Gewerbes. Fett markierte Tätigkeiten werden im Report näher betrachtet.

# 2. Aktuelle Markt- und Branchensituation

Die Kraftfahrzeugbranche in Deutschland umfasst eine Vielzahl von Marktsegmenten, die eng miteinander verknüpft sind und einen wichtigen Teil der deutschen Wirtschaft ausmachen. Zu den zentralen Bereichen gehören der Neuwagenhandel, der Gebrauchtwagenhandel, die Werkstätten und Servicebetriebe sowie der Handel mit Ersatzteilen und Zubehör. Auch die Vermietung von Fahrzeugen und die Reparatur- und Wartungsdienste zählen zur Branche. Diese Sektoren bilden zusammen das Rückgrat des Kraftfahrzeuggewerbes und spielen eine bedeutende Rolle bei der Bereitstellung von Fahrzeugen und Dienstleistungen für Privatpersonen sowie Unternehmen.

Nach Angaben des Zentralverbandes Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK) sind in Deutschland derzeit insgesamt rund 428.000 Menschen in 36.030 Betrieben des Kraftfahrzeuggewerbes beschäftigt (vgl. Köster/Pütz 2024: 7). Diese Zahl verdeutlicht die enorme Größe der Branche, sowohl in Bezug auf die Anzahl der Beschäftigten als auch auf die Vielzahl der Unternehmen, die in diesem Bereich tätig sind. Im Jahr 2024 erwirtschaftete die Branche einen Gesamtumsatz von 218,9 Milliarden Euro. Den größten Anteil daran haben das Neuwagengeschäft mit 65,3 Milliarden Euro und der Verkauf von gebrauchten Pkw über den Markenhandel mit 71,1 Milliarden Euro (siehe Grafik ZDK). Mit einem Umsatzplus von 5,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr knüpft die Branche an das Umsatzwachstum der letzten Jahre an. Trotz der Herausforderungen durch Pandemie und Energiekrise zeichnet sich damit seit 2013 ein kontinuierliches Umsatzwachstum ab.

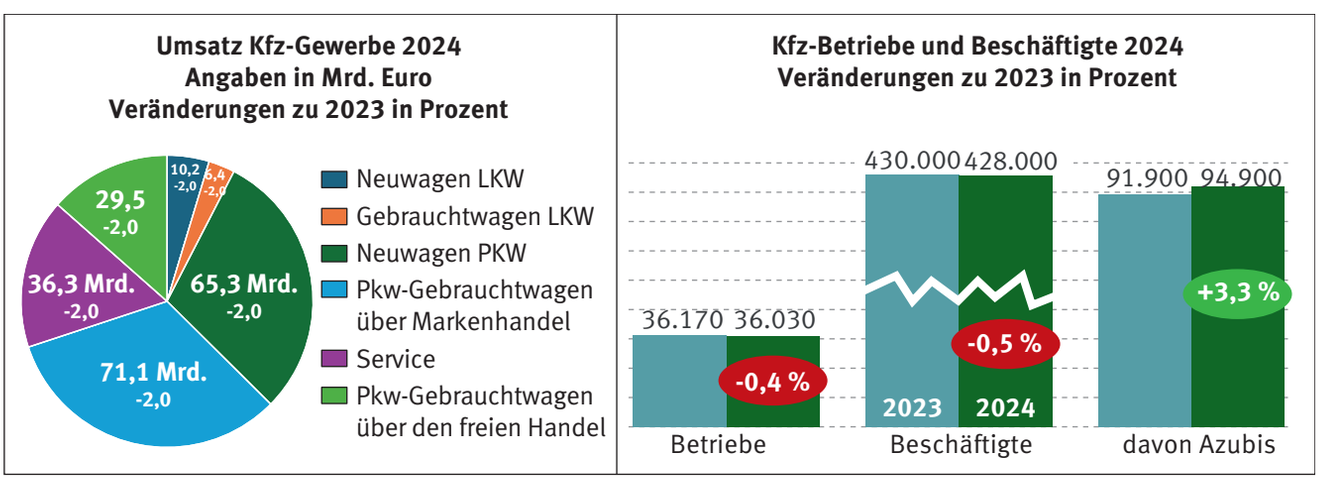



Abbildung 2: Aktuelle Branchensituation. Quelle: ZDK 2024.

Allerdings wird auch deutlich, dass das Umsatzwachstum nicht mit einem entsprechenden Wachstum der Beschäftigten und der Anzahl der Betriebe einhergeht. Vielmehr ist in mehreren Bereichen der Branche ein rückläufiger Trend zu beobachten. So sank die Zahl der Betriebe im Kfz-Gewerbe im Jahr 2024 um 0,4 Prozent von 36.170 auf 36.030 und die Zahl der Beschäftigten von 430.000 auf 428.000. Lediglich bei den Auszubildenden ist ein Zuwachs von 3,3 Prozent zu verzeichnen, während die Zahl der Meister, Angestellten, Gesellen sowie der sonstigen Beschäftigten rückläufig ist. Auch wenn dies auf den ersten Blick nur ein geringer Rückgang zu sein scheint, so zeigt sich doch, dass dieser Trend über einen längeren Zeitraum der letzten 20 Jahre eine klare Richtung hat. Seit Anfang der 2000er Jahre ist ein deutlicher Rückgang der Beschäftigtenzahlen zu verzeichnen, der auch durch den Zugewinn von Auszubildenden nicht kompensiert werden kann (vgl. Dispan 2021:

18f.). Zudem ist darauf hinzuweisen, dass der ZDK nur Kfz-Betriebe erfasst, die einen Umsatz von 100.000 Euro erreichen. Kleinbetriebe und im Nebenerwerb geführte Kfz-Werkstätten fallen somit aus der Statistik heraus (vgl. ebd.). Der Rückgang kleinerer Betriebe wird somit nicht erfasst, obwohl mit großer Wahrscheinlichkeit der Strukturwandel diese stärker betrifft und sie dadurch in der Konsequenz vom Markt ohne große Beachtung verschwinden.

| | 2000 | 2005 | 2010 | 2015 | 2019 | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Betriebsanzahl | 47.000 | 40.800 | 38.050 | 38.400 | 36.600 | 36.030 |
| Erwerbstätige | 526.000 | 477.000 | 453.000 | 460.800 | 439.000 | 428.000 |
| Auszubildende | 103.288 | 93.437 | 87.800 | 89.500 | 92.950 | 94.900 |
| **Nominale Werte** | | | | | | |
| Umsatz (in Mrd. Euro) | 127,2 | 125,5 | 130,1 | 156,5 | 186,1 | 218,1 |
| Pro-Kopf-Umsatz (Euro) | 241.900 | 263.100 | 287.100 | 339.700 | 423.900 | 509.579 |
| **Inflationsbereinigte Werte** | | | | | | |
| Umsatz (in Mrd. Euro) | 127,2 | 116,3 | 119,2 | 146,2 | 178,1 | 174,5 |
| Pro-Kopf-Umsatz (Euro) | 241.900 | 243.896 | 263.072 | 317.211 | 405.690 | 407.664 |

Tabelle 2: Entwicklung des Kfz-Gewerbes nach verschiedenen Aspekten. Werte 2000–2019. Quelle: Dispan 2021. Werte 2024: ZDK 2025. Inflationsbereinigte Werte eigene Berechnungen auf Basis der Inflation gemäß Statistischem Bundesamt.

## 2.1. Herausforderungen durch Zukunftstrends

Das Kfz-Gewerbe ist als 3. Wertschöpfungsstufe der Automobilwirtschaft (1. Stufe: Zulieferer, 2. Stufe: OEM) sowohl überbetrieblich wie betrieblich von den vielen Veränderungen in der Automobilindustrie betroffen. Neben der Elektromobilität, die grundlegend v. a. Kompetenzen und Prozess im Kontext von Wartung und Reparatur (Service) verändert, ergeben sich weitere wesentliche Veränderungstreiber. Sie existieren auch in vielen anderen Berufszweigen, jedoch haben sie jeweils spezifische Ausprägungen.

### 2.1.1. Elektromobilität

Inmitten der Transformation zeigt sich ein Trend, der den gesamten Sektor prägt: die Elektromobilität. Diese Entwicklung eröffnet der Branche nicht nur neue Geschäftsfelder, sondern stellt auch neue Herausforderungen und Chancen für das Kfz-Gewerbe dar. In diesem Zusammenhang wird die E-Mobilität nicht nur als ein Wachstumsmarkt, sondern auch als notwendige Reaktion auf die ökologischen und technologischen Anforderungen gesehen, die die Branche prägen.

Die Elektromobilität ist in Deutschland noch jung. Lange Zeit war unklar, wann sie sich flächendeckend am Markt durchsetzen würde. In den Jahren 2018 und 2019 lag der Anteil der Elektroautos an den Pkw-Neuzulassungen bei knapp einem Prozent. Ein rasanter Anstieg war jedoch im Jahr 2020 zu verzeichnen, als die Quote auf 6,65% stieg, was einer Verkaufssteigerung von 400% entspricht. Danach stieg die Quote weiter an und erreichte 2021 bereits 12,17% der Neuzulassungen. Optimistische Prognosen gehen bis 2030 von einem weiteren Anstieg auf 75 bis 90% der Neuzulassungsquote aus. Dies wären zwischen 17 und 22 Millionen E-Autos in Deutschland (vgl. Heimes et al. 2024: 40).

Trotz einer flächendeckenden Zunahme von Elektroautos auf deutschen Straßen bleibt das Wachstum hinter den aktuellen Erwartungen der Unternehmen aber auch der Bundesregierung zurück. Im

Jahr 2021 sollten 15 Millionen E-Autos auf dem Markt sein, rückblickend fehlen jedoch 9,3 Millionen Fahrzeuge. Trotz eines Aufschwungs seit Jahresbeginn 2024 bleibt fraglich, ob die prognostizierten Zahlen bis 2030 tatsächlich erreicht werden. Mit Blick auf die politischen Ziele, die Elektromobilität in Deutschland voranzubringen, klafft eine immer größere Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit.

Dies ist jedoch kein Zeichen für eine Abkehr von der E-Mobilität. Dass dem Elektroantrieb die Zukunft gehört, ist längst keine Frage mehr. Mit Blick auf den internationalen Markt zeigt sich, dass beispielsweise China seit 2017 mit einem Rückgang der Verkaufszahlen von 24,72 Mio. im Jahr 2020 auf 20,18 Mio. zwar ebenfalls hinter den eigenen Wachstumserwartungen zurückgeblieben ist, aber ab 2021 wieder deutlich zulegen konnte. Die aktuelle und weitere Entwicklung zeigt auch Tabelle 3, in der auch deutlich wird, dass Prognosen im Nachgang hinsichtlich der Verbreitung von BEV-Fahrzeugen auch übertroffen werden. Ein Treiber dieser Entwicklung war bisher das US-amerikanische Unternehmen Tesla, das seit 2017 den internationalen Absatz seiner Elektroautos kontinuierlich steigern konnte. Waren es im Jahr 2017 noch rund 100.000 Elektroautos, so waren es im Jahr 2020 bereits 500.000 Elektroautos als einzelnes Unternehmen mit einer weiteren Steigerung. Ende 2024 lag die Quote bei ca. 1,79 Millionen produzierten Autos, was einen deutlichen Wachstumserfolg darstellt und Tesla (noch) zum Weltmarktführer in der Elektromobilität macht. Hier bekommt die Marke jedoch zunehmend Konkurrenz vom chinesischen OEM »Build Your Dreams« oder abgekürzt BYD.

Gleichzeitig sehen fast alle großen OEMs vor, die Entwicklung und Produktion von Verbrennerfahrzeugen bis 2040 schrittweise zugunsten von Elektroautos umzustellen. Neben dem Versuch, im zukünftigen Marktwettbewerb nicht verdrängt zu werden, bleibt auch die politische Ebene ein wesentlicher Treiber, da bereits jetzt die europäischen $CO_2$-Emissionsgrenzwerte weiter verschärft werden. Auch in Zukunft werden die Konzerne mit hohen Strafzahlungen in Bezug auf die Flottengrenzwerte konfrontiert sein, die den Verbrennungsmotor wirtschaftlich nicht mehr rentabel machen. Das von vielen befürchtete Szenario, dass der Verbrennungsmotor und die dazugehörige Infrastruktur von heute auf morgen verschwinden, wird jedoch eher nicht eintreten. Zwar wird der Anteil der Elektroautos an den Neuzulassungen in den nächsten Jahrzehnten steigen und ab etwa 2035/2040 dominieren. Darüber hinaus werden aber Verbrennungsmotoren, insbesondere in Weltregionen ohne strikte staatliche Leitplanken, ein fester Bestandteil des motorisierten Individualverkehrs bis weit in die 40er Jahre bleiben.

| Jahr | BEV | HEV | FCV | PHEV | MHEV | ICE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | (Battery Electric Vehicle) | (Hybrid Electric Vehicle) | (Fuel Cell Vehicle) | (Plug-in Hybrid Electric Vehicle) | (Mild Hybrid Electric Vehicle) | (Internal Combustion Engine) |
| **Reale Zahlen** | | | | | | |
| 2020 | 4,1% | 6,0% | 0,1% | 3,3% | 6,6% | 79,8% |
| 2024 | 12,0% | 6,6% | 0,2% | 7,7% | 7,2% | 66,2% |
| **Prognose** | | | | | | |
| 2020 | 3,7% | 5,7% | 1,2% | 2,0% | 8,0% | 79,5% |
| 2030 | 16,2% | 11,2% | 1,0% | 9,3% | 15,7% | 46,6% |
| 2040 | 49,5% | 7,7% | 1,2% | 7,1% | 9,8% | 24,7% |

Tabelle 3. Weltweite Neuzulassungen (Anteil nach Antriebsart). Quellen: Realzahlen Abfrage Copilot 14.03.2025 mit Quellen auto-institut.de, ISI Fraunhofer und VDA. Prognose-Zahlen nach Harrison 2021.

Trotz wachsender Märkte gibt es immer noch viele Mythen und Missverständnisse, die die öffentliche Wahrnehmung von Elektrofahrzeugen negativ beeinflussen. Sie sind wissenschaftlich nicht haltbar, werden aber weiter von bestimmten Interessengruppen gepflegt. Diese Mythen können potenzielle Käufer verunsichern und die Akzeptanz von Elektrofahrzeugen behindern. Im Folgenden werden einige der häufigsten Mythen über Elektroautos (E-Autos) aufgeführt und geprüft.

| Mythen | | | | |
|---|---|---|---|---|
| E-Autos haben eine geringe Reichweite | E-Autos sind umweltschädlicher als Verbrenner | Die Ladeinfrastruktur ist unzureichend | E-Autos sind teuer und nicht für den Durchschnittsverbraucher erschwinglich | E-Autos sind nicht leistungsfähig und bieten kein Fahrvergnügen |
| ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ |
| **Fakten** | | | | |
| Ein weit verbreiteter Mythos. In den letzten Jahren hat sich die Batterietechnologie erheblich verbessert. Fast alle neuen Elektroautos haben heute Reichweiten von über 300 km bis 500 km pro Ladung, was für die meisten Alltagsfahrten von durchschnittlich 36,9 km pro Tag mehr als ausreichend ist. | Lebenszyklusanalysen zeigen, dass Elektroautos über ihren gesamten Lebenszyklus, einschließlich Produktion, Nutzung und Entsorgung, deutlich weniger $CO_2$ ausstoßen als herkömmliche Fahrzeuge. Gerne wird bei Verbrennern vergessen, dass der Treibstoff meist weite Wege zurücklegt, bevor er im Fahrzeug landet. | Tatsächlich ist die Zahl der Ladestationen in den letzten Jahren stark gestiegen. Laut Ladesäulenregister der Bundesnetzagentur gibt es 125.408 Normalladepunkte und 36.278 Schnellladepunkte in ganz Deutschland (Stand 02. 2025). Der weitere Ausbau sollte jedoch vorangetrieben werden. | Ein häufiges Vorurteil. Galt eher für die Vergangenheit. Elektroautos im mittleren Segment kosten inzwischen 30.000 bis 50.000 Euro. Studien belegen, dass die Kosten über die gesamte Lebensdauer eines Fahrzeugs inklusive Betriebskosten oft günstiger sind. | Tatsächlich bieten viele Elektroautos eine beeindruckende Beschleunigung und ein angenehmes Fahrgefühl. Sie sind besonders leise, und das sofortige Drehmoment der Elektromotoren ermöglicht ein dynamisches, sportliches Fahrerlebnis. |

### 2.1.2. Digitalisierung

Unter Digitalisierung wird hier die Einführung oder Verbesserung bestehender Prozesse im Betrieb verstanden. Meistens wird der Prozess digitalisiert, weil die Rahmenbedingungen sich entsprechend ändern. Dieser Treiber wirkt sich im Kfz-Gewerbe auf verschiedenen Ebenen aus:

#### Wartungs- und Reparaturprozesse

Dadurch das Fahrzeuge »rollende Computer« geworden sind, ist der Zugang zu bspw. Fehlerdaten die Basis für Wartungsprozesse geworden. Mechanische Kenntnisse sind dann erst der zweite Schritt. Es ergeben sich Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten, die mittlerweile zum Standard werden.

Auch im Bereich digitaler Ersatzteilkauf ergeben sich neue Potenziale für die Werkstätten. Die Kunden wünschen sich von ihrer Werkstatt, dass die, bei eBay oder Amazon gekauften Teile, auch von den Werkstätten eingebaut werden (rund 58% aller Kunden). Das zieht Haftungsfragen nach sich, die entsprechend detailliert zu klären sind.

Die Wertschöpfung im Automobil geschieht zunehmend Software-basiert. Fahrzeuge neuen Baujahres bieten Features an, die durch »Over The Air«-Schnittstellen (OTA) abo-basiert genutzt werden können. Dadurch wird der Zugang zu Daten für die OEMs immer zentraler, sowohl über die Fahrleis-

tungen aber auch über das Kundenverhalten. Manche Kunden erhoffen sich dadurch einen Werkstattbesuch zu ersparen.

Aber auch die Werkstätten selbst können hier OTA-Services anbieten. Das Kfz-Gewerbe gerät in diesem Punkt unter erheblichen Druck. Es entstehen neue Anforderungen an die Qualifikationen, Tätigkeiten und Prozesse.

Abzuwarten bleibt, welche Auswirkungen die Pläne haben, dass Fahrzeuge, die 10 Jahre oder älter sind, jährlich zur Hauptuntersuchung müssen. Ggf. ergeben sich hier neue Wertschöpfungspotenziale.

### Kundendialogprozesse

Immer mehr Kunden kontaktieren digital die Werkstätten. Während 2017 nur 25% der Kunden per E-Mail oder Webseite den Kontakt suchten, waren es 2024 bereits 41%. Es ist davon auszugehen, dass sich bis 2030 dieser Anteil so weit erhöht, dass das Telefon eine marginale Rolle als Kommunikationskanal spielt. Das hat Konsequenzen für die Tätigkeitsprofile sowie die Chancen, bestimmte Teilaspekte zu automatisieren. Im Detail wünschen sich Kunden zwar den persönlichen Kontakt, doch auch fortlaufende Information. Das Vertrauen in die Kompetenz der Werkstatt Anfragen per E-Mail oder WhatsApp zu behandeln, ist zwar gestiegen, aber aktuell noch nicht mehrheitlich vorhanden. Hier zeigen sich noch prozessuale Defizite.

Rund ¼ der Werkstätten bieten aktuell digital v. a. Terminvereinbarung per Webseite oder WhatsApp an wie auch Infos zum Auftrags-Status Quo. Kunden haben ein signifikant höheres Interesse sowohl an diesen Services wie aber auch zu Erinnerungen zu Intervalluntersuchungen, digitale Rechnungsabwicklung, Tipps, Ersatzwagen-Bestellungen oder individuelle Werkstattangebote je nach Fahrzeugmodell. Selbst eine Online-Chat-Funktion wünschen sich fast die Hälfte aller Kunden (47%). Auch das digitale Zuschauens bei Reparaturen (statt Fotos) gewinnt weiter an Interesse. Während Bildbelege 2017 noch 45% der Kunden bevorzugten, sind es 2024 nur noch 16%. Dagegen steigt das Interesse am Zuschauen der gesamten Reparatur von 10% (2017) auf 30% (2024). Eine Werkstatt-App wünschen sich 2024 mehr als die Hälfte aller Kunden (52%).

### Vertriebsprozesse

Autohäuser stehen immer mehr im Wettbewerb mit Online-Plattformen. Aktuell werden rund 20-25% aller Käufe online getätigt. Dabei ist die Kundenentscheidung eine hybride Reise zwischen Online-(Informations-)Angeboten und dem Offline-Kontakt mit dem Händler. Insgesamt gibt es hier für die Autohäuser noch deutliches Innovationspotenzial, um Interessenten und Kunden auch bereits digital mehr zu binden. Näher gehen wir darauf im Kapitel »Vertrieb« ein.

Aus Kundensicht bestehen beim Online-Kauf weiterhin zahlreiche Unsicherheiten. Es ist nicht immer klar, ob es sich wirklich um einen Online-Verkauf handelt oder lediglich eine Werbemaßnahme eines lokalen Autohauses. Hier ergibt sich ebenfalls, durch entsprechende Transparenz, für lokale Händler die Chance zu mehr Kundenbindung.

### 2.1.3. Autonomes Fahren

Auf den ersten Blick erscheint es ein Thema, das für den Vertriebs- und Service-Bereich noch in weiter Ferne liegt. Doch auch heute sind manche Aspekte für das Autonome Fahren bereits im Fahrzeug vorhanden. Sensoren der Abstandsmessung, Objekterkennung oder Verkehrszeichenanalyse sind teils schon serienmäßige Ausstattungsmerkmale. Andere fahrzeugbezogene Sensoren für Luftdruck, Nockenwellen, Temperatur oder Füllstandsmessungen von Tank oder Kühlwasser sind Standard. Hier sind Fachkenntnisse relevant, die auch breit unter allen Mechatronikern vorhanden sein sollten.

Erst die höchsten Automatisierungsgrade (Stufen 3 bis 5) könnten für einen weiteren Veränderungsschub sorgen. Deutschland war 2017 das erste Land weltweit, das hochautomatisiertes Fahren (Level 3) gestattet hat. Alle OEM und einige große Zulieferer erproben aktuell Fahrzeuge und Funktionen.

| Level | Steuern, Bremsen und Beschleunigen | Überwachung der Umwelt | Rückfallebene |
|---|---|---|---|
| **Mensch überwacht die Umgebung** | | | |
| 0 | Mensch | Mensch | Mensch |
| 1 | Mensch / System | Mensch | Mensch |
| 2 | System | Mensch | Mensch |
| **System überwacht die Umgebung** | | | |
| 3 | System | System | Mensch |
| 4 | System | System | System / Mensch |
| 5 | System | System | System |

Tabelle 4: Übersicht der verschiedenen Level der Automation

Auf der Tätigkeitsebene werden elektrotechnische und IT-Kenntnisse dadurch immer relevanter, so dass Betriebe bereits heute darauf achten sollten, entsprechende Mitarbeiter zu haben, bei denen mindestens Basiskompetenzen in diesem Bereich vorhanden sind.

### 2.1.4. Fachkräftemangel und demografischer Wandel

Der Fachkräftemangel und der demografische Wandel führen zu Engpässen in den Betrieben des bayerischen Kfz-Gewerbes. Dabei stehen sie in Konkurrenz zu industriellen Arbeitsplätzen, die durch eine uneinheitliche Tarifsituation verschärft wird. All das beeinträchtigt die Personalbeschaffung, das Wissensmanagement und die Produktivität. Außerdem führen Personalengpässe zu einer höheren Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden.

Ein zentraler Grund für den Fachkräftemangel im Kfz-Gewerbe ist der demografische Wandel. Die Altersstruktur der Belegschaft zeigt, dass ein erheblicher Teil der Fachkräfte bis 2030 in den Ruhestand gehen wird, was zu einem signifikanten Verlust an Fachwissen führt. Zwar steigt die Anzahl der jungen Menschen, die eine Ausbildung in diesem Bereich durchführen, doch wird dieser Abschnitt zu häufig nur als Sprungbrett für weitere Schritte Richtung Tätigkeiten in der Industrie oder einem Studium genutzt. Damit wird die Situation des Personalmangels verschärft. Ein weiterer Faktor ist die Konkurrenz zu anderen Branchen, insbesondere zu den Bereichen Maschinenbau und Elektrotechnik, die oft bessere Löhne und Arbeitsbedingungen bieten. Viele junge Menschen entscheiden sich für Berufe in der Industrie, die als zukunftssicherer und lukrativer wahrgenommen

werden. Diese Abwanderung von Talenten hat direkte Auswirkungen auf die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften im KFZ-Gewerbe.

Die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte sind seit mehreren Jahren auf einem hohen Level. Je nach Befragung melden 80% bis 90% aller Betriebe, dass sie teilweise gar keine geeigneten Bewerber mehr finden. Die Situation hat verschiedene negative Auswirkungen:

- Unternehmen im Kfz-Gewerbe müssen zunehmend kreative Strategien entwickeln, um talentierte Auszubildende und Fachkräfte zu gewinnen. Dies kann zu höheren Rekrutierungskosten und längeren Besetzungszeiten führen, was die Effizienz der Unternehmen beeinträchtigt.
- Der Fachkräftemangel hat auch Auswirkungen auf das Wissensmanagement innerhalb der Unternehmen. Mit dem Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter geht wertvolles (implizites, verborgenes) Wissen verloren, das nicht immer adäquat an die nachfolgenden Generationen weitergegeben werden kann.
- Darunter leidet die Wettbewerbsfähigkeit, wenn effektive Wissensmanagement-Strategien nicht aufrechterhalten werden können, ggf. auch weil gar keine Nachbesetzungen stattfinden (können).
- Die Situation führt zudem zu einer erhöhten Arbeitsbelastung der verbleibenden Mitarbeiter. Diese Überlastung kann nicht nur die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter beeinträchtigen, sondern auch negativ die Produktivität des gesamten Betriebes. Überlastungen führen vor diesem Hintergrund zu einem Anstieg von Fehlzeiten und einer Abnahme der Arbeitsqualität.
- Die Tätigkeiten der Autohäuser existieren auch in anderen Branchen: Kfz-Mechatroniker und Automobilkaufleute können ebenso in der Autoindustrie oder Verkäufer in anderen Handelsbereichen tätig sein. Das liegt auch an der Tarifsituation des Kfz-Gewerbes im bspw. finanziell attraktiveren Metall- und Elektro-Bereich. So ist die Abwerbung von Fachkräften oft für diese Branchen leicht, zumindest dann, wenn die Gestaltung Guter Arbeit im Betrieb ausbleibt und so keine ausreichende Bindewirkung entfaltet.

## 2.2. Fazit

Die komplexe Gemengelage der Automobilindustrie insgesamt schlägt sich auch in der Situation im Bereich Service und Vertrieb nieder. Bereits seit 2015 sanken die Gewinnmargen teils deutlich. Die Corona-Pandemie brachte hier durch ein Revival der individuellen Mobilität auch in urbanen Gebieten noch mal, v. a. im Gebrauchtwagenmarkt, hohe Umsatzrenditen. Die Markentreue nimmt ab und so haben zuletzt andere europäische Marken, v. a. Peugeot, Volvo, Citroen und Skoda deutliche Zuwächse bei den Neuzulassungen erfahren. Asiatische Autohersteller spielen keine nennenswerte Rolle, mit Ausnahme von Toyota.

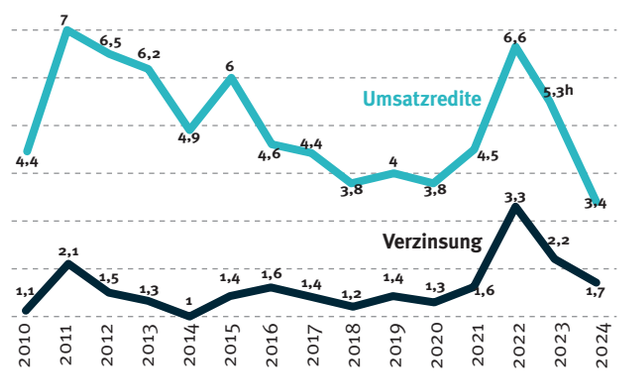



Abbildung 3: Umsatzrendite und Verzinsung (in Prozent) im deutschen Autohandel 2010–2024.
Quelle: Autohaus, Finanzkennzahlen 2024: Ungünstige Rahmenbedingungen, Ausgabe 1/2-2025, Autohaus-Magazin.

Der Umsatzbringer ist für die Branche aktuell v. a. die Werkstatt. Die Rendite lag 2024 noch bei 7,3%. Die Auslastung der Betriebe war insgesamt hoch, insbesondere durch die Serviceintensität des alternden Gebrauchtwagenbestands (aktuell durchschnittlich 10,3 Jahre).

Damit setzt sich eine Tendenz fort, die bereits seit langem zu sehen ist: während der Neuwagen-Handel stagniert, setzen Händler mehr auf Gebrauchtwagen. Während im Jahr 2000 nur 21% des Umsatzes in diesem Bereich getätigt wurde, waren es 2024 bereits rund 32%. Daneben steigt konstant der Umsatz im Service-Bereich, ohne jedoch den gleichen finanziellen Effekt beizusteuern wie der Gebrauchtwagenbereich.

Welche Handlungsoptionen und Perspektiven sich daraus ergeben, werden wir in den folgenden Kapiteln betrachten.

## 3. Wandel auf der Tätigkeitsebene

Eine Studie zur Beschäftigungsentwicklung im Kfz-Gewerbe des Fraunhofer IAO sowie des IfA (2023) zeigt exemplarisch für Baden-Württemberg deutlich auf, dass mittel- und langfristig die Beschäftigung in der Teilbranche weiter zurückgehen wird (Abbildung 3).

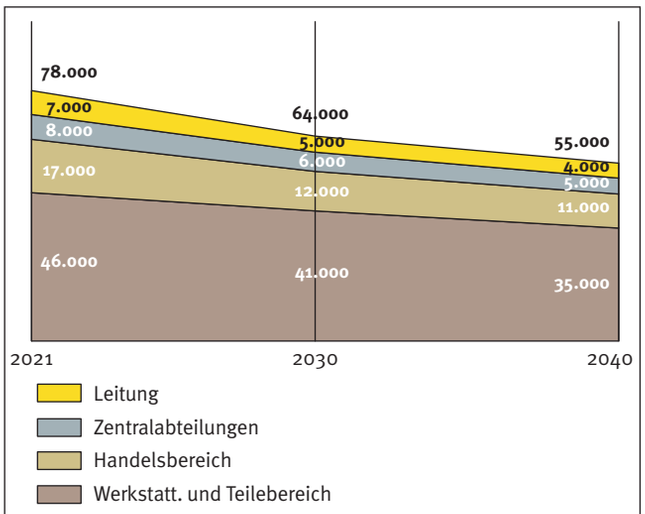



Abbildung 4: Quantitative Beschäftigungseffekte in Baden-Württemberg nach dem wahrscheinlichsten Zukunftsbild über alle Betriebe. Quelle: Fraunhofer IAO 2023. Angegeben ist die absolute Zahl der Beschäftigten in den jeweiligen Bereichen.

Einen Ausblick auf die zukünftigen Beschäftigungszahlen und die Zukunftsfähigkeit der Tätigkeitsgruppen gibt auch die Entwicklung der Ausbildungszahlen. Diese sind seit 2000 bis 2019 um 10% insgesamt zurückgegangen. Dabei sind jedoch die gewerblichen Berufe stärker unter Druck (v. a. der Beruf der Kfz-Mechatroniker), die von 82.037 Auszubildenden auf 71.700 Auszubildenden um 12,6% zurückging. Aktuellere Zahlen setzen diesen Negativtrend vor. Einzig die Anzahl der Auszubildenden in den kaufmännischen Berufen ist leicht gewachsen, um rund 1% im genannten Zeitraum.

Nach Zahlen des Statistischen Bundesamts sind die Bruttojahresverdienste seit 2000 um rund 2% pro Jahr gestiegen. Im Vergleich zu anderen Industrie-Arbeitsplätzen sowie solche in der Kfz-Herstellung ist das Lohnniveau deutlich niedriger (10-20% weniger).

Neben dieser zahlenorientierten Betrachtung, ergeben sich aber auch inhaltliche Veränderungen. So war beispielhaft die letzte Reform der Ausbildungsverordnung zum Kfz-Mechatroniker im Jahre 2013. Die Anforderungen, die durch Sensorik, elektrifizierte Antriebsstränge und Hochvolt-Systeme bzw. Brennstoffzelle aktuell bestehen und sich weiterentwickeln, können aktuell nur über Zusatz-

qualifizierungen abgedeckt werden. Den Bedarf in den Betrieben entspricht die Ausbildung aktuell noch, doch die Zukunftsfähigkeit ist nicht gewährleistet.

Das gilt auch für viele andere Berufe in Betrieben in der Branche Service + Vertrieb. Insbesondere Digitalisierung, Automatisierung und KI nehmen immer mehr Raum ein. Das gilt es in der Aus- und Weiterbildung weiter im Fokus zu behalten. Daher betrachten wir auch den Aspekt der »Future Skills«, also der Zukunfts-Kompetenzen, in diesem Report.

## 3.1. Teilbereich Service: Wartung und Reparatur von Kraftfahrzeugen

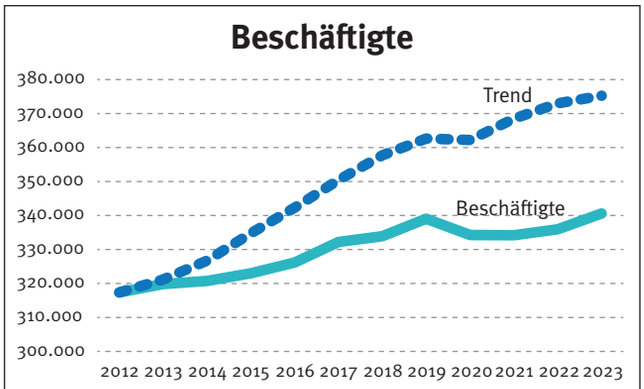
Im Bereich Service, also der Wartung und Reparatur von Kraftfahrzeugen, sind aktuell verschiedene Berufsgruppen tätig. Insbesondere die Elektrifizierung und Digitalisierung der automobilen Antriebs- und Betriebskonzepte hat dazu geführt, dass elektrotechnische Kenntnisse eine immer größere Rolle spielen. Daher gab es bereits weit vor der Antriebswende, vor dem Hintergrund der Fahrzeugelektrik, die Reform der Ausbildungsberufe von Kfz-Mechaniker und Kfz-Elektriker zum Kfz-Mechatroniker. Daneben gibt es in der Wartung Tätigkeiten wie den Automobil-Serviceberater, Automobil-Teile- und Zubehörverkäufer und Automobil-Service-Assistent für den Gesamtprozess relevant. Die Arbeitsteiligkeit steigt mit der Betriebsgröße. Im Bereich Reparatur gibt es noch den Fahrzeuglackierer sowie den Meister im Kfz-Technik-Handwerk, als Beispiel für Aufstiegsqualifizierungen.

In der weiteren Betrachtung werden wir uns exemplarisch mit dem Kfz-Mechatroniker beschäftigten, da dieses Tätigkeitsbild vorherrschend ist und die Erkenntnislage ergiebiger als für die anderen Tätigkeitsprofile.

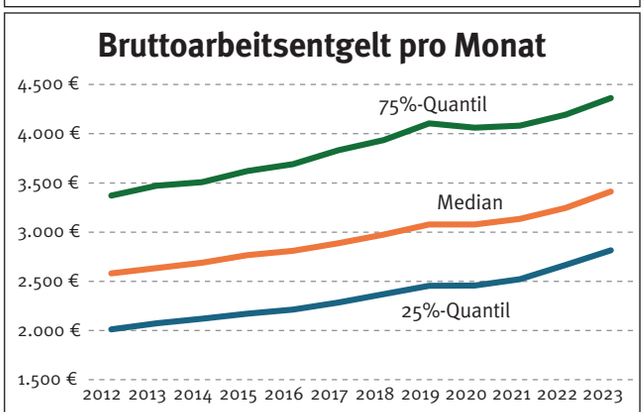
### 3.1.1. Beschäftigtenstatistik

Der Ausbildungsberuf des Kfz-Mechatronikers ist seit vielen Jahren der beliebteste männliche Ausbildungsberuf. Die Anzahl der Beschäftigten ist insgesamt gestiegen, wobei die offenen Stellen sehr viel stärker steigen als es die Beschäftigtenzahlen müssten. Auch ist die gesamtwirtschaftliche Beschäftigtenentwicklung deutlich positiver als in diesem Tätigkeitsfeld. Die hier veröffentlichten Daten stammen aus dem IAB Futuromat auf Basis von Daten der Agentur für Arbeit. Sie beziehen sich auf das Bundesgebiet.

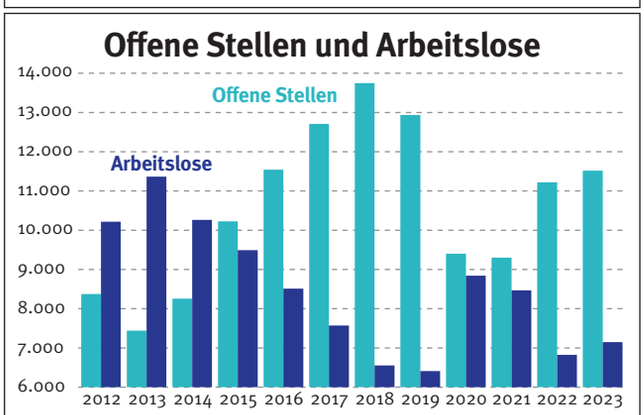
| | | | |
|---|---|---|---|
| Beschäftigte | 340.634 | + 7,3 % | ↗ |
| Offene Stellen | 11.518 | + 37,5 % | ↗ |
| Arbeitslose | 7.147 | - 30 % | ↘ |
| Entgelt | 3.412 € brutto | + 32.2 % | ↗ |
| Stand 31.12.2023. Prozentzahlen im Vergleich zum 31.12.2012 | | | |




Entwicklung seit 2012: + 7,3 % (alle Berufe: + 18,2 %)
Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit.




Entwicklung seit 2012: + 32,2 % (alle Berufe: + 32,0 %)
Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit.




Entwicklung seit 2012: +37,5 % (alle Berufe + 66,4 %)
Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit.

In eine andere Richtung zeigen hingegen die Zahlen der Auszubildenden in der Berufsgruppe, die deutlicher bis 2020 angestiegen sind als in der Gesamtwirtschaft, aber seitdem eher stagnieren und daher auch unter die Entwicklung der Gesamtwirtschaft zurückfallen. Die Schere zwischen steigender Gesamtbeschäftigung und sinkenden Auszubildendenzahl ist auf mittlere Sicht eine schwere Hypothek für die Branche. Zwar bildet die statistisch verfügbare Berufsgruppe weitere Tätigkeiten abseits des Kfz-Mechatronikers ab, doch die Grundtendenz ist auch hier die gleiche. Die Attraktivität der beruflichen Ausbildung nimmt auch hier ab, während die Gesamtbeschäftigung in Deutschland und Bayern zunimmt.

### 3.1.2. Tätigkeitsbereiche

Die klassische Tätigkeit im Kfz-Gewerbe ist das Werkstattgeschäft. Fortschreitende technologische Entwicklungen haben im Bereich der Fahrzeugtechnik dazu geführt, dass sich das Aufgabenfeld des Automechanikers verändert hat, wie bereits oben schrieben. In der betrieblichen Praxis stehen heute zwar die Auswirkungen von Digitalisierung und steigender Elektrifizierung des Antriebsstrangs im Fokus, doch immer noch stellt die Wartung und Reparatur von Fahrzeugen mit Verbrennermotoren den Standardauftrag dar. Auch die Erkenntnisse aus den Fallstu-

Abbildung 5: Grafiken: https://job-futuromat.iab.de/, Beruf »Kraftfahrzeugmechatroniker/in«. 21.02.2025

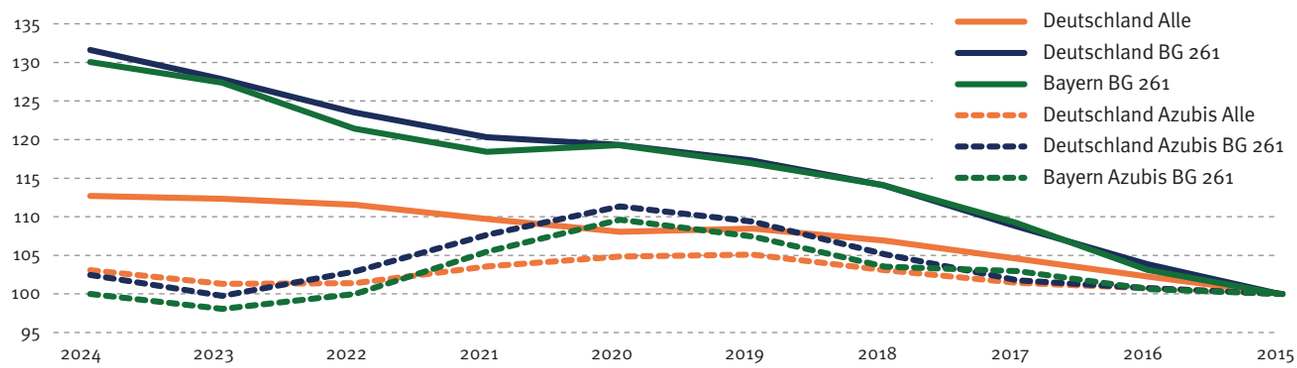



Abbildung 6: Index der Entwicklung der SV-pflichtigen Beschäftigten und Auszubildenden der Berufsgruppe (BG) 261 – Mechatronik und Automatisierungstechnik (Basis-jahr 2015 = 100, jeweils im Monat August. Quelle: Bundesagentur für Arbeit, eigene Darstellung)

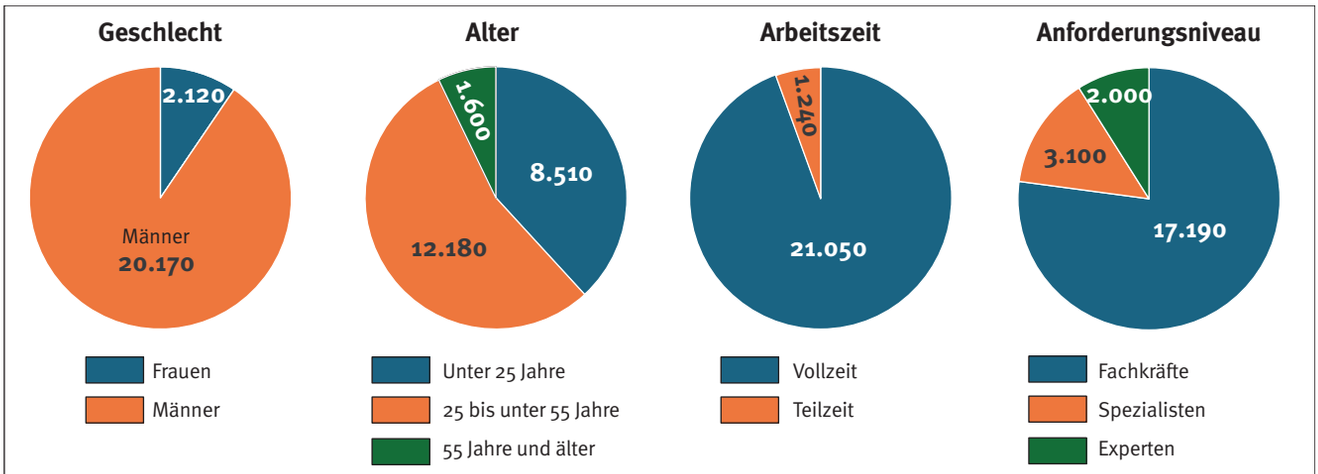



Abbildung 7: Darstellung der SV-pflichtigen Beschäftigten und Auszubildenden der Berufsgruppe 261 – Mechatronik und Automatisierungs--technik in Bayern am 30.06.2024, Quelle: Bundesagentur für Arbeit.

dien in Werkstätten im Rahmen von transform.by zeichnen ein anderes Bild vom baldigen Rückgang des Arbeitsvolumens.

Dennoch nimmt die Digitalisierung der Tätigkeit und der Fahrzeuge weiter zu. Das erfordert von Kfz-Mechatronikern, je nach konkretem Aufgabenbereich im Betrieb, Kenntnisse im Bereich Online-Diagnose, »Digital Vehicle Scan« oder Remote-Fahrzeugcheck. Insbesondere die Ferndiagnose ist technisch bereits möglich und wird zunehmen. Kompetenzen wie der Einsatz von Datenbrillen auf »Augmented Reality«-Basis zur Fehlerdiagnose oder die Steuerung von 3D-Druckern für die individuelle Herstellung von Ersatzteilen werden mittelfristig Teil des Tätigkeitsprofils werden.

Sofern die Elektromobilität in den kommenden Jahren weiter an Relevanz gewinnt, werden die Wartungs- und Reparaturumfänge schleichend abnehmen. Aktuell gehen Schätzungen auf ein Volumen von 1/3 gegenüber dem Verbrennungsmotor aus. Aufgrund der geringen Teileanzahl ergibt sich ein niedrigerer Ersatzteilbedarf. Auch wird das sog. »Ölgeschäft« die Kompetenzanforderungen verändern, abseits von möglichen Ertragseinbußen der Werkstätten. Investitionen in Mitarbeiterqualifikation, technische Ausstattung und in Arbeitssicherheit sind daher erforderlich.

Insgesamt wird der Automatisierungsgrad im Tätigkeitsfeld als hoch bis sehr hoch eingeschätzt, also die Potenziale, dass humane Tätigkeiten ersetzt werden. Gemäß Abfrage im IAB Futuromat sind

***Exkurs: Kfz-Mechatronik in der Industrie***

*Eines der strukturellsten Probleme für den Arbeits- und Fachkräftemangel im Kfz-Gewerbe ist die industrielle Konkurrenz. Zahlreiche Tätigkeiten des Kfz-Gewerbes werden ebenso in Industrieunternehmen (OEM, Zulieferer) ausgeführt. Während das Kfz-Gewerbe einen Tarifvertrag mit 8 Entgeltstufen und einer fixen monatlichen Vergütung hat, bietet der Metall- und Elektro-Tarif (ERA) 12 Entgeltstufen sowie neben dem monatlichen Fixum eine mindestens 14%-ige Leistungszulage.*

*Die Spanne im Kfz-Gewerbe-Tarif reicht von 2.445 Euro bis 5.332 Euro während im ERA ein Beschäftigter bei 2.607 bis 6.324 Euro plus die erwähnte Leistungskomponente. Je nach Leistungsfähigkeit und Ertragslage des Autohauses können auch höhere, als die tarifvertragliche vereinbarten Entgelte gezahlt werden. Doch das ist nicht die Regel.*

*Die Tarifbindung ist insgesamt niedrig und rückläufig. Zahlen für Bayern liegen nicht vor, nur für Oberbayern gibt es dazu Informationen. Sie sank von 51% (1997) auf 24% (2015) über alle Betriebe. Das liegt deutlich unter dem Branchenschnitt im gesamten Handwerk von 57% in Deutschland im Jahr 2015. Ohne genauere Daten zu haben, kann man davon ausgehen, dass sich diese Entwicklung seitdem fortgesetzt hat.*

*Hier liegen also strukturell manifestierte Defizite, die absehbar nur über andere Aspekte wie Führungsverhalten, Betriebsklima oder eine abwechslungsreiche Tätigkeitsgestaltung kompensiert werden können.*

nach aktuellem Stand bis zu 75% der Tätigkeiten automatisierbar. Wie stark das in den Betrieben tatsächlich umgesetzt wird, ist immer eine individuelle Entscheidung der jeweils Verantwortlichen. Die Automatisierbarkeit ist partiell auch nur eine Teil-Automatisierung, die zur Verbesserung der Belastungssituation im Arbeitssystem führt. So sind automatisierte Hebe-Roboter ergonomisch sinnvoll. Sie führen auch nicht dazu, die Kerntätigkeit der Reparatur vollständig ohne menschliche Hilfe zu realisieren. Störungssuche, Auspuff-, Stoßdämpfer- und Bremsendienst wie auch der Kundendienst sind vorerst keine Arbeiten für Maschinen. Dagegen sind Tätigkeiten wie die Fahrzeugdiagnose, die Fahrzeugsystem-Mechatronik, Karosseriearbeiten, Qualitätsprüfung oder Arbeiten an der Kfz-Elektrik und -Elektronik automatisierbar. Die Bordelektronik, die heute bereits bis zu 80% des Kfz ausmacht, hat hier eine wichtige Rolle und setzt auch den Rahmen für das Kfz-Gewerbe.

Final noch die Anmerkung, das aktuell nicht absehbar ist, inwieweit die Erweiterung der Geschäftsfelder und Erschließung neuer Geschäftsmodelle, v. a. im Kontext Neue Energien, zu einer weiteren Veränderung der Tätigkeit von Kfz-Mechatronikern führt. Doch schon heute sind IT-basierte und administrative Tätigkeiten in einem betriebsspezifischen Ausmaß Teil der täglichen Arbeit. Auch könnten neben Kfz andere Fahrzeugarten in den Fokus rücken, wie bspw. Nutzfahrzeuge oder (E-)Fahrräder.

### 3.1.3. Erkenntnisse aus den transform.by Fallstudien

Die folgenden Ausführungen stammen aus zwei Fallstudien in Betrieben des bayrischen Kfz-Gewerbes, die im Rahmen des Projekts transform.by durchgeführt worden sind. Sie gehen auf subjektive Einschätzungen der befragten Mitarbeitenden und Führungskräfte zurück. Daneben wurden verschiedene Experten-Interviews geführt (Liste siehe Anhang), welche die Aussagen aus den Fallstudien ergänzen und validieren.

#### 3.1.3.1. Beschäftigungsentwicklung und Chancen-/Risiken für die Tätigkeitsgruppe

Die beiden herstellerabhängigen Werkstattbetriebe mit Autohaus erleben insbesondere die demografische Situation als herausfordernd. In den kommenden Jahren werden zahlreiche Mitarbeitende in den Ruhestand eintreten. Die Attraktivität des Ausbildungsberufes »Kfz-Mechatroniker« ist zwar nach wie vor hoch, doch entscheiden sich immer mehr junge Menschen für einen Industriearbeitsplatz, der (wie oben erwähnt) auch besser entlohnt wird.

Die sich ausdünnende Personalausstattung hat Konsequenzen für den Arbeitsprozess und die Kundenzufriedenheit. Während der Arbeitsprozess geprägt ist von vielen Routinetätigkeiten, die immer wieder unterbrochen werden (Kundenservice, IT-Störungen, Teileverfügbarkeit), verändert sich die Kundenzufriedenheit und birgt Potenziale.

Insgesamt ist die Tätigkeitssituation auch immer mehr von BEV und PHEV, also batterieelektrischen und Hybrid-Fahrzeugen geprägt. Hier ergeben sich neue Herausforderungen, die nur mit viel Geduld und Service bewältigt werden können. Geduld für die Mechanikerseite hinsichtlich neuer Reparaturprozesse und -anforderungen. Geduld aber auch von der Kundenseite hinsichtlich der Zeitintervalle in der manche BEV in der Werkstatt verbleiben. Insbesondere das Fahrwerk leidet an der schweren Batterie. Es fehlten auch teilweise herstellerseitige Reparaturanleitungen, so dass hier, im engen Austausch mit dem jeweiligen OEM, individuelle Lösungen umgesetzt werden. Im Vergleich mit Verbrenner-Fahrzeugen sind jedoch E-Autos generell weniger von Pannen betroffen (lt. ADAC-Pannenstatistik 2024 2,8 Pannen je 1.000 zugelassene E-Fahrzeuge gegenüber 6,4 Pannen je 1.000 zugelassene Verbrenner-Fahrzeuge).

Die folgende Übersicht stellt zusammenfassend die in den Fallstudien genannten Chancen und Risiken für die Werkstatt-Tätigkeit dar.

| | |
|---|---|
| **Chancen** | • Fernwartung, zielgenauere Diagnosen durch Vernetzung<br>• Schadensmitteilung mittels Fotos erlaubt schnellere und zielgerechtere erste Ferndiagnose<br>• Aufwertung der Tätigkeit durch herausfordernde Wartungssituation |
| **Risiken** | • Arbeitsverdichtung durch demografische Situation und fehlendem Nachwuchs in gleichem Umfang<br>• Zunahme Komplexität des Reparaturprozesses durch Elektrifizierung und Digitalisierung<br>• Höhere Qualifikationsanforderungen durch praxisferne Erst-Schulungen v. a. im Bereich BEV und PHV<br>• Lohngefälle zu Mechatroniker-Tätigkeiten in (Auto-)Industrie |

Tabelle 5: Kfz-Mechatroniker: benannte Chancen und Risiken aus den transform.by-Fallstudien

#### 3.1.3.2. Kompetenzen und Qualifizierungsbedarfe

Für die kommenden Jahre erwarten wir einen weiterhin steigenden Kompetenzbedarf. Auch wenn die Neuzulassungen bei BEV und PHV nicht im vorgesehenen Maße steigen, wird die Elektrifizierung des Antriebsstrangs weiter voranschreiten. Insbesondere der sich formierende Gebrauchtwagenmarkt wird neue Betätigungsfelder für Reparatur und Wartung bereithalten und auch OEM-unabhängige Werkstätten immer mehr betreffen.

Der Fokus auf Digitalisierung bleibt latent vorhanden. Systematische Qualifizierung findet dazu nur in wenigen Betrieben statt. Dabei reicht der Bedarf von IT-Grundkenntnissen bis hin zu Zukunfts-

kompetenzen, bspw. im Umgang mit KI-basierten Systemen. Allein schon die Digitalisierung der Kundendialogprozesse, was ein hohes Potenzial für betriebsseitige Optimierungen bietet, wäre Grund genug hier Mitarbeitende konstant mit entsprechenden Lernangeboten zu unterstützen.

Der Bedarf für mehr Fokus auf Lernphasen im Betrieb ergibt sich auch nach Meinungen aus den Experteninterviews. Hier wird in den kommenden Jahren eine weitere Differenzierung des Tätigkeitsfeldes erwartet. Besondere Herausforderungen haben dadurch v. a. kleine freie Werkstätten, um den technischen und qualifikatorischen Anforderungen gerecht zu werden. Ziel sollte sein, diese drei Mechatroniker-Kategorien in der Belegschaft zu haben und zu qualifizieren:

1. **Spezialisten**: Übernahme schwieriger Fälle mit einer guten bis sehr guten ausgestatten Werkstatt und regelmäßiger Weiterbildung
2. **Techniker**: Führen auch komplexere Reparaturen durch, die v. a. im Kontext Antrieb, Fahrwerk und Infotainment liegen.
3. **Monteure**: Inspektion, Reifenwechsel und mechanische Reparaturen

Insbesondere die Kategorie 3 wird sich durch die fortschreitende Automatisierung und Digitalisierung am stärksten wandeln, so dass solche Beschäftigte frühzeitig für Techniker- oder Spezialisten-Tätigkeiten qualifiziert werden (sollten).

Die Gesprächspartner benennen Qualifizierungsbedarfe vor allem in den Bereichen Elektrik und Elektronik. So ist die Wartung und Reparatur der Fahrzeuge, unabhängig vom Antriebsstrang, häufig in zwei Teilbereiche unterteilt: Prüfung der Elektrik und Elektronik sowie anschließende Reparatur oder Wartung der Bauteile mit Prüffehlern. Hier können unter Umständen auch mechanische Kenntnisse notwendig sein, die jedoch eine enge Verbindung zu o. g. Bereichen haben wird. Es wird erwartet, dass der Elektrik- und Elektronik-Anteil künftig weiter ansteigen wird, insbesondere vor dem Hintergrund der weiteren Automatisierung des Fahrbetriebs durch Assistenzsysteme. Langfristig werden auch Kenntnisse im Bereich Sensorik eine größere Rolle spielen, um die Wartung (teil-) autonom fahrender Fahrzeuge sicherzustellen. Ob diese Anforderungen von Spezialisten oder Techniker mit Zusatzkenntnissen abgedeckt werden, ob sie verbunden sind oder separiert bleiben, wird eine wichtige Frage der Tätigkeits-Weiterentwicklung sein. In den Ausbildungsordnungen sollte das auch zeitnah Eingang finden.

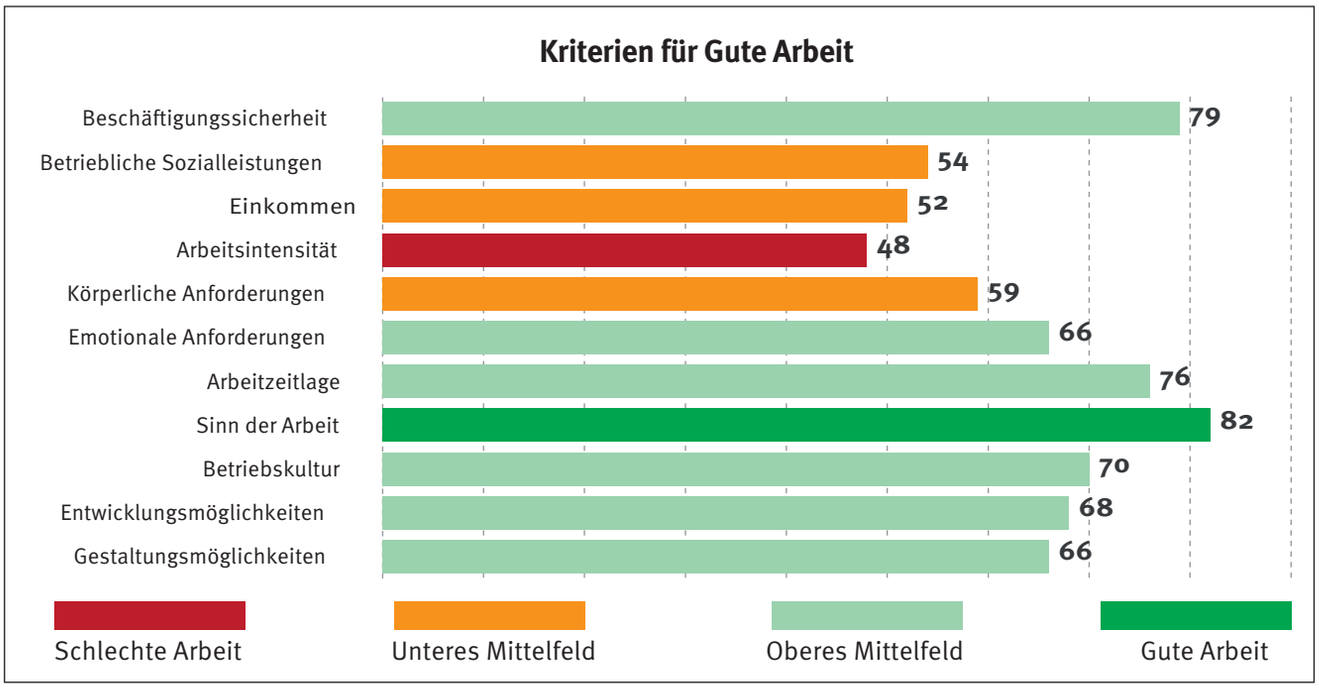
In Reports der AgenturQ (2021 und 2024) wurden durch die Analyse von Stellenanzeigen so genannte »Future Skills« (Zukunftskompetenzen) abgeleitet. Die folgende Tabelle zeigt in den Fallstudien festgestellte Beispiele für bereits vorliegende Zukunftskompetenzen bei Kfz-Mechatronikern.

| Future Skill-Bereich | Beispiel aus transform.by-Fallstudie (Wartung und Reparatur) |
|---|---|
| Data Management | Das Thema Messungen und Management der Datenqualität wird immer relevanter. Auch der Umgang mit entsprechenden wartungsrelevanten Datenbanken. Dazu bedarf es mindestens auch EDV-Grundkompetenzen. |
| Künstliche Intelligenz | Bereits heute gibt es erste Werkstätten, die über Augmented Reality Wartungen durchführen. Kenntnisse hierzu sind also immer relevanter. Auch Analysetools zur Schadensabwicklung existieren bereits KI-gestützt. |
| Nachhaltige & ressourcenschonende Technologien | Das Bewusstsein für diesen Aspekt sollte weiter verbessert werden, da dies Wettbewerbs- und Kostenvorteile für Werkstätten in einem engen Kostenrahmen erlaubt. |
| Sensorik & IoT | Die Wartung von Sensorik- und Aktorik-Systemen ist bereits heute Bestandteil der Arbeit, wird jedoch mittel- bis langfristig im Kontext autonomer Fahrbetrieb zunehmen. Hier werden hohe Sicherheitsanforderungen abgefragt sein, da kritische Fahrsituationen einen einwandfreien Funktionszustand dieser System unabdingbar macht. |
| Alternative Antriebstechnologien | Die Wartung von batterieelektrischer oder andere, nicht von einem Verbrennungsmotor angetriebener Fahrzeuge wird eine noch breitere Qualifizierung nach sich ziehen. Auch EMS (Elektrische Motormanagementsysteme) wie Kenntisse zur Energiespeicherung (Batterietechnik, Wasserstoff, Brennstoffzelle) werden für bestimmte Mitarbeitende relevant werden, damit die Werkstatt einen wettbewerbsfähigen Angebotskatalog aufrechterhalten kann. |
| Autonomes Fahren | Siehe die Ausführungen unter »Sensortechnik & IoT« |
| Grundlegende IT-Fähigkeiten | Es wird für alle Mitarbeitenden ein Grundverständnis von Anwendungssystemen (Office) und zum Thema Datenschutz (DSGVO) vorausgesetzt. |
| Kommunikation / Überzeugungsvermögen | Viele Situationen an neuen Fahrzeugen sind auch seitens der OEM evtl. nicht vorhersehbar gewesen. Daher ist seitens der Werkstatt ein enger Austausch, idealerweise direkt mit der Engineering-Abteilung des Herstellers sinnvoll. Hier ist eine hierarchieübergreifende Kommunikationsfähigkeit von Vorteil. |
| Weitere überfachliche Fähigkeiten | In einem agilen und volatilen Lebens- und Tätigkeitsumfeld sind generell auch für jetzige und zukünftige Kfz-Mechatroniker die Future Skills »Eigeninitiative«, »Flexibilität«, »Kundenorientierung«, »Organisationsfähigkeit«, »Problemlösungsfähigkeit« und »Resilienz« von Bedeutung. Sie sind aber keine tätigkeitsspezifischen Anforderungen, sondern tragen zur allgemeinen Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bei. |

Tabelle 6: »Future Skills« der Berufs-/Tätigkeitsgruppe auf der Basis der AgenturQ-Studien 2021 und 2024.

#### 3.1.3.3. Qualität der Arbeit

Aus Perspektive der ffw ist das Zusammenspiel von sozialen und technischen Systemen in der Arbeit sehr relevant für die individuelle Beschäftigungsfähigkeit, die Arbeitsfähigkeit und den Erfolg der Arbeit. Wenn dieses Zusammenspiel entsprechend im Blick bleibt und gestaltet wird, ergeben sich produktive und langfristige Beziehungen der Betriebe mit ihren Mitarbeitern, aber auch mit ihren Kunden. Diese sog. »soziotechnische Systemgestaltung« ist offen und dynamisch, d. h. sie geschieht permanent im Austausch mit ihrer Umwelt.




In diesem Kontext ist der Index Gute Arbeit sehr hilfreich, der anhand verschiedener Kriterien definiert, was dazu beitragen kann, das soziotechnische Systemgestaltung, also die Qualität der Arbeit, gelingt. Am besten bewertet werden hier der Sinn der Arbeit, die Beschäftigungssicherheit und die Arbeitszeitlage. Sehr kritisch stellen sich die Arbeitsintensität, das Einkommen und die (fehlenden) betrieblichen Sozialleistungen dar.

Die Arbeit im Bereich Wartung und Reparatur von Fahrzeugen geht mit verschiedenen Belastungen einher. Genannt beziehungsweise beobachtet wurden in den Fallstudien die folgenden Faktoren (mit Zuordnung zu den o. g. Kriterien Guter Arbeit jeweils am Ende):

- Wechsel zwischen Arbeiten in der Werkstatt und Bildschirmarbeit –› Arbeitsintensität
- Teilweise Laufwege bis zu 10 km pro Schicht –› Arbeitsintensität
- Unergonomisches Arbeiten in gebückter, hockender, kniender Stellung oder Arbeiten über Kopf –› Körperliche Anforderungen
- Zeitdruck, Arbeitsverdichtung –› Arbeitsintensität
- Bei Reifenwechsel neue Belastungen durch schwere und größere Reifen bei E-Fahrzeugen oder SUVs –› Körperliche Anforderungen
- Geringer bis mittlerer Handlungsspielraum in der Arbeitsdurchführung (z. B. nur sehr ausgewählt Wahlmöglichkeit bzgl. der Reihenfolge von Aufträgen und dem Zeitpunkt der Erledigung) –› Gestaltungsmöglichkeiten

Es ergibt sich das klare Bild, was durch die Fallstudien bestätigt werden konnte, dass insbesondere die Arbeitsintensität so eingeschätzt wird, dass wir von schlechter Arbeit sprechen müssen. Daneben bestehen in diesem Tätigkeitsfeld v. a. körperliche Anforderungen. Daher ist auch der sehr geringe Anteil weiblicher Arbeitskräfte nicht ganz überraschend. Hilfsmittel können hier sicherlich Abhilfe schaffen, stehen aber den Anforderungen verdichteter Arbeit entgegen, da ihr Einsatz von den Betroffenen etwas zeitintensiver eingeschätzt wird.

Insgesamt kann die Bewertungslage zu den Kriterien Guter Arbeit auch in den Betrieben so wiedergefunden werden. Positiv ist anzumerken, dass auch unter den Mitarbeitenden im Bereich Werkstatt die Begeisterung und Motivation für ihre Tätigkeit (Kriterium Sinn der Arbeit) so ausgeprägt ist, dass negative Aspekte zumindest über einen langen Zeitraum ausgeglichen werden.

### 3.1.4. Tätigkeitsperspektiven für Wartung und Reparatur

In den transform.by-Fallstudien waren in den meisten Werkstattteams viele Mitarbeiter mit Kfz-Mechaniker bzw. -Mechatroniker-Hintergrund, für die keine weiteren Aufstiegsmöglichkeiten vorhanden sind, solange die Rolle des Filial-, Betriebs-, Abteilungs- und/oder Werkstattleiters besetzt ist. In größeren Werkstätten gibt es als Meister die Option Teams zu leiten oder sich für spezifische Tätigkeitsschritte im Kontext neuer Antriebe und der weiter fortschreitenden Digitalisierung der Fahrzeugfunktionen zu qualifizieren. Diese Fachkarriere wird für viele Beschäftigte im Bereich Wartung und Reparatur die einzige Option sein. Sie ist dabei jedoch auch sehr notwendig und gewünscht, da das Anforderungsniveau vom »rollenden Computern« (O-Ton aus Fallstudien-Interview) ständig neue Herausforderungen für die Werkstattarbeit bereithalten.

Außerbetrieblich ergibt sich stets die Option als Kfz-Unternehmer selbst tätig zu werden oder den Bereich der fahrzeugnahen Tätigkeit zu verlassen, um als fachkundiger Einkaufs- oder Serviceleiter eher organisatorisch und betriebswirtschaftlich tätig zu sein, bspw. als Betriebswirt im Kfz-Gewerbe.

## 3.2. Teilbereich Vertrieb: Verkauf von Kraftfahrzeugen

Der Vertrieb von Automobilien unterliegt seit der Verbreitung des Internets vor rund 30 Jahren einem stetigen Wandel. Dazu kommen die Herausforderungen der permanenten Produktinnovation, der Umgang mit unterschiedlichen Kaufmustern (»Customer Journey«) wie auch den finanziellen Aspekten des Fahrzeugkaufs.

Der Vertrieb hat eine Schlüsselfunktion im Autohaus. Er ist zuständig für den Kundenkontakt, den Verkauf und indirekt auch für die Werkstattauslastung (»wo der Verkauf funktioniert, ist die Werkstatt gut ausgelastet«).

Im Rahmen der Kaufentscheidung ist mittlerweile die Internetnutzung sehr hoch, was sich durch die Corona-Zeit nochmals beschleunigt hat. Während ihr sind Individualfahrzeuge wie das Auto oder das Fahrrad in eine Nachfrage-Hausse gekommen, die sich zwar nun wieder normalisiert. Insbesondere die Kaufprämien für BEV und PHV waren ein wichtiger Treiber für Konsumenten. Insgesamt ist der Verkauf von Gebrauchtwagen aktuell der »Umsatzbringer« für die Betrieb, wobei ganz klar die markengebundenen Häuser profitieren und der freie Handel Einbußen verzeichnen muss.

Somit ist in diesem Kontext die sog. »Customer Journey« weitgehend digitalisiert. Bestimmte Schritte werden dabei fast ausschließlich am eigenen Computer oder Smartphone erledigt, bevor es immer wieder zum Kontakt mit dem Autohaus kommt. Daher setzen Autohäuser auf einen »Omnichannel«-Ansatz, der alle Verkaufskanäle parallel bedient. Es wird bereits heute das eine oder andere Fahrzeuge ohne Kontakt mit einem klassischen Autoverkäufer direkt vom OEM verkauft. Einschränkend muss hinzugefügt werden, dass selbst die neuen (ausländischen) OEM kein rein digitales Vertriebsmodell umsetzen. Sie sind aktuell dabei ihr Vertriebsnetzwerk in Deutschland und Bayern zu konfigurieren. Hintergrund ist der weiterhin ungebrochene Wunsch der großen Mehrheit der Kunden eine Probefahrt zu machen und auch sicherzustellen, an wen sich der Kunde bei Problemen werden kann. Selbst Tesla, mit seinem Direktvertriebsmodell ohne Händler in den USA, unterhält mittlerweile sog. »Tesla Stores« an 41 Standorten, davon 7 in Bayern.

Abbildung 8: Customer Journey anhand VW-VAPV-Agenturmodell. Quelle Grafik: electrive.net

Der Vertrieb erlebte mit dem **Agenturmodell**, das von vielen OEM als neues Vertriebsmodell angekündigt wurde, eine (aktuell gestoppte) Disruption. Während der Redaktion dieses Reports wandelte sich die Landschaft grundlegend: Volkswagen wird das Agenturmodell Anfang 2026 aussetzen, BMW verschiebt es wie auch Ford (bis mind. 2028). Es wird klar, dass mit dem Modell die Margen, v. a. wegen des schleppenden Absatzes von BEV, der Autohäuser sinken. Ebenfalls fehlen den OEMs die Kompetenzen im Vertrieb, die ihnen das Management des Prozesses erlauben würde. Die Entwicklung erinnert ein wenig an die hochfliegenden Pläne im Softwarebereich, wo bspw. Volkswagen seine eigene Auto-Software entwickeln wollte. Auch hier wird nun wieder mehr auf die Fachkompetenz bestehender externer Akteure gesetzt.

Die Funktionsweise des Agenturmodell soll noch kurz erläutert werden: in der Theorie erhält das Autohaus (die »Agentur«) nur noch eine Vermittlungsprovision. Der Preis wird seitens des OEMs vorgegeben, so dass eine Preisverhandlung in der »Agentur« nicht mehr stattfindet. Diese lag in den bisherigen Modellen deutlich unter dem Bruttoertrag, der im Vertragshandel klassischerweise erzielt werden konnte. Damit reduziert sich das Ergebnis gen Null für die Agentur, die unter günstigen Umständen gerade noch die Kosten für den Verkaufsprozess decken kann. Ziel der OEM ist bzw. war es, die (Daten-)Hoheit über den Kunden zu gewinnen.

| Echtes Agenturmodell | Unechtes Agenturmodell |
|---|---|
| **Hersteller** | |
| • übernimmt alle Verpflichtungen und Gewährleistungen<br>• übernimmt Inzahlungnahme<br>• hat Verantwortung für Restwertermittlung (in der Praxis oft Rabatte vom Händler, um Kunden zu gewinnen)<br>• hat Fokus auf Risikoabschätzung gegenüber Marktschwankungen | • zahlt ggf. Ausgleichszahlungen an Händler |
| **Händler** | |
| • hat kein Bestandsrisiko mehr<br>• profitiert etwas vom Wegfall von markeninternem Wettbewerb<br>• übernimmt weiterhin bspw. regionale Marketing-Kosten | • hat mehr Autonomie in der Preisgestaltung in enger Kooperation mit OEM<br>• erleidet bei Rabatten ggf. Provisions-Reduktion oder gar -Verlust.<br>• sollte Geschäftsmodell-Änderung in Erwägung ziehen und Fokus auf Beratung und Kundenservice legen |

Tabelle 7. Unterschiede im Agenturmodell

Auf der Tätigkeitsebene kann das eben auch bedeuten, dass Mitarbeiter im Automobilverkauf andere Kompetenzen und Aufgaben benötigen: der Kontakt zum Kunden ist sehr punktuell und noch entscheidender, ob es final zu einem Abschluss kommt. Daher werden auch digitale Elemente im Verkaufsprozess im Autohaus eine Rolle spielen: »Virtual Product Presenter«, Virtual Reality per Datenbrille, das Sales-Tablet mit Projektion auf Full-HD-Monitore oder Online-Videoberater. Wenn Autohäuser sich diese Ausstattung leisten können, inklusive der entsprechenden Qualifizierungen der Mitarbeitenden, wird das einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Ansonsten wird der Automobilhandel von den digitalen Showrooms oder temporären Pop-Up Stores der OEM abgelöst. Es braucht hier also digitalaffine Berater, die als »Explainer« oder »Product Genius« agieren.

### 3.2.1. Beschäftigtenstatistik

| | | | |
|---|---|---|---|
| Beschäftigte | 90.260 | + 15,9 % | ↗ |
| Offene Stellen | 2.386 | + 133,7 % | ↗ |
| Arbeitslose | 3.521 | - 13,6 % | ↘ |
| Entgelt | 3.926 € brutto | + 29,9 % | ↗ |

Abbildung 9: Daten aus: https://job-fu-turomat.iab.de/, Beruf »Fachkräfte im Ver-kauf von Kraftfahrzeugen, Zweirädern und Zubehör«. 21.02.2025. Stand 31.12.2023. Prozentzahlen im Vergleich zum 31.12.2012

Die Darstellung der Beschäftigtensituation ist nur mit Einschränkungen möglich:

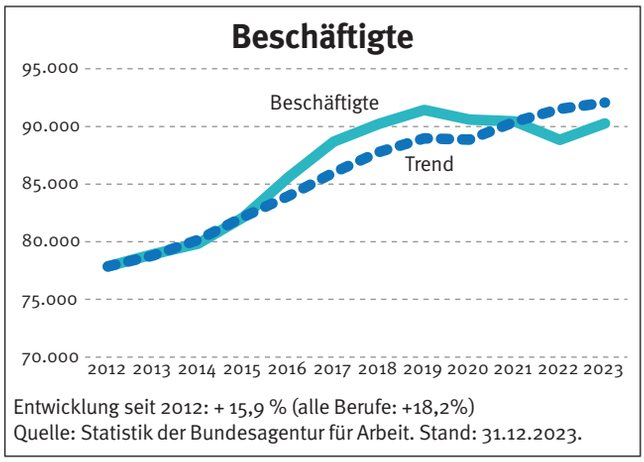
1. *Quellenbasiert*: Eine exakte Datenquelle für Beschäftigte im Verkauf von Kraftfahrzeugen gibt es nicht. Die Personen, die in Autohäusern arbeiten, werden der Untergruppe 622-72-101 »Berufe im Verkauf von Kraftfahrzeugen, Zweirädern und Zubehör – fachliche ausgerichtete Tätigkeiten« zugeordnet. Ausgewertet wird jedoch nur die Gruppe 622, wo auch Berufe im Verkauf von Bekleidung, Elektronik und Hartwaren integriert sind. Dennoch ist es uns gelungen mit dem IAB Futuromat eine Datenquelle zu finden, die zur o. g. Untergruppe Aussagen trifft.

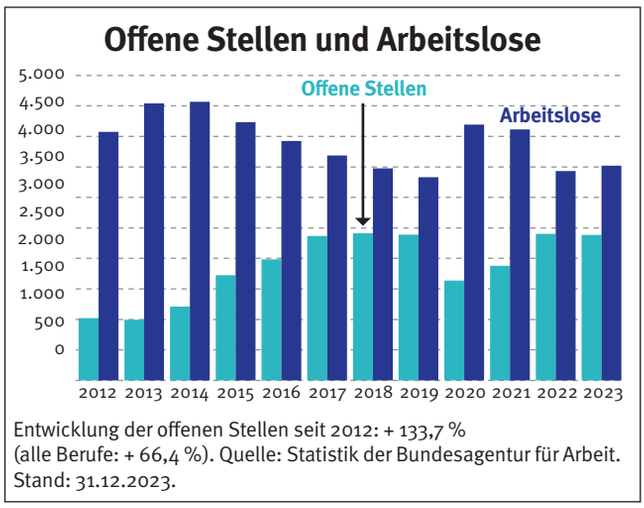
2. *Beschäftigungsbasiert*: In der Regel arbeiten in diesem Bereich Personen mit einer Ausbildung als Automobilkaufmann/-frau. Doch es gibt auch die Optionen des Quereinstiegs über andere kaufmännische Berufe bzw. andere vertriebliche Vorerfahrungen in anderen Branchen.

Die Berufsgruppe 622 beinhaltet Berufe im Verkauf von Kraftfahrzeugen, Zweirädern und Zubehör. Trotzdem bietet die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit einen guten Indikator für die Entwicklung dieser Berufsgruppe. Auf Basis des IAB-Futuromat kann man davon ausgehen, dass mindestens ein Viertel der Jobs in dieser Berufsgruppe Fachkräfte im Bereich Kfz, Zweirädern und Zubehör sind.

Die Beschäftigung der Berufsgruppe 622 ist seit Jahren rückläufig und verursacht große Lücken bei der Stellenbesetzung. In Bayern war die Dynamik leichter ausgeprägt bis 2019. Doch seit 2020 ist hier eine parallele Entwicklung zur gesamtdeutschen Entwicklung zu beobachten. Die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten sank von 67.680 auf 60.310 Personen (-11%), während sie in Deutschland von 400.900 auf 362.270 Personen reduzierte (-9,5%).

Im Detailblick wird jedoch klar, dass der Kfz-Handel eine immer wichtigere Rolle in der Beschäftigung von vertrieblichen Fachkräften einnimmt. Die Anzahl der Beschäftigten stieg von 82.123 (2015) auf



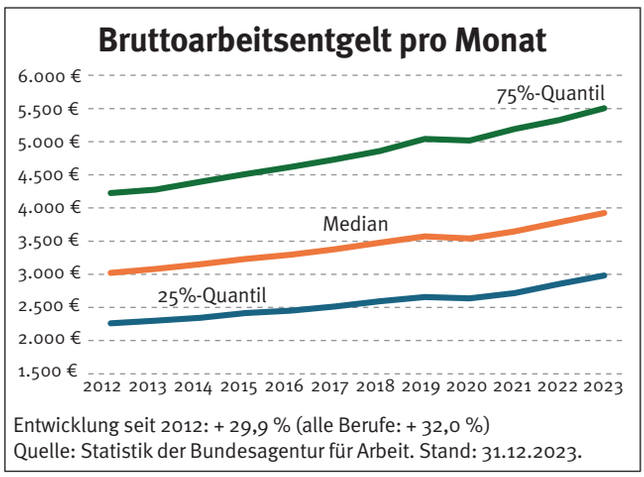




Abbildung 10: Grafiken aus: https://job-futuromat.iab.de/, Beruf »Fachkräfte im Verkauf von Kraftfahrzeugen, Zweirädern und Zubehör«. 21.02.2025

90.260 (2023). Damit wuchs der Anteil an allen Beschäftigten der Berufsgruppe von knapp 20% (2015) auf rund 24,5% (2023).

Im Vergleich zur Berufsgruppe der Mechatroniker zeigt sich, dass insbesondere in der Altersgruppe ab 55 Jahren eine Chance der Weiterbeschäftigung im Vertrieb liegt. In der zeitlichen Betrachtung zeigt sich, dass allein diese Altersgruppe im Zeitraum von 2018 bis 2023 um 16,8% gewachsen ist. Alle anderen Altersgruppen, insbesondere die 25 bis 35jährigen (-26,0%) und die 45 bis 55jährigen (-31,5%) zeigen klar negative Entwicklungen.

### 3.2.2. Tätigkeitsbereiche

Personen, die im Vertrieb arbeiten, rekrutieren sich aus unterschiedlichen Berufsgruppen:

1. **Kaufmännische Berufe**: Viele Autoverkäufer haben eine Ausbildung als Automobilkaufmann/-kauffrau oder eine ähnliche kaufmännische Ausbildung im Automobilbereich.
1. **Vertrieb und Verkauf**: Personen mit Erfahrung im Vertrieb oder Verkauf, insbesondere im Bereich Konsumgüter, sind ebenfalls häufig in dieser Berufsgruppe zu finden.
1. **Technische Berufe**: Einige Autoverkäufer haben einen technischen Hintergrund, wie z. B. eine Ausbildung als Kfz-Mechatroniker, und nutzen ihr technisches Wissen, um Kunden besser beraten zu können.
1. **Betriebswirtschaftliche Berufe**: Ein Studium im Bereich Betriebswirtschaftslehre mit einer Spezialisierung im Automobilmanagement kann ebenfalls eine gute Grundlage für eine Karriere als Autoverkäufer sein.

Zusätzlich bieten viele Arbeitgeber interne Schulungsprogramme und Zertifikate an, um die Verkaufskompetenzen ihrer Mitarbeiter weiter zu schärfen.

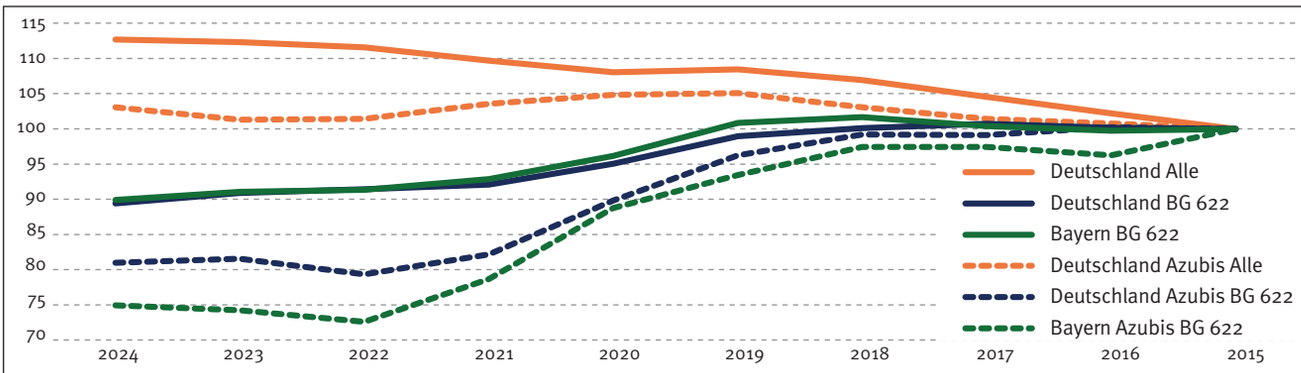



Abbildung 11: Index der Entwicklung der SV-pflichtigen Beschäftigten und Auszubildenden der Berufsgruppe (BG) 622 – Verkauf Bekleidung, Elektro, KFZ, HartwarenBasisjahr 2015 = 100, jeweils im Monat August. Quelle: Bundesagentur für Arbeit, eigene Darstellung.

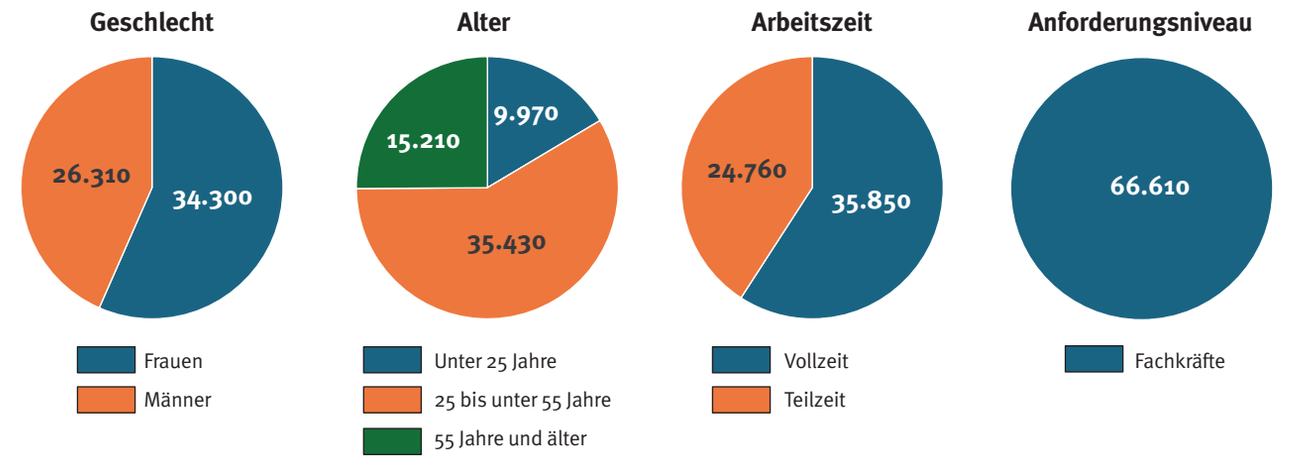



Abbildung 12: Darstellung der SV-pflichtigen Beschäftigten und Auszubildenden der Beufsgruppe 622, Verkauf Bekleidung, Elektro, KFZ, Hartwaren in Bayern am 30.06.2024, Quelle: Bundesagentur für Arbeit.

Aus dieser Situation heraus ergeben sich folgende **Schlussfolgerungen**:

1. Die Tätigkeit in dieser Berufsgruppe ist rückläufig und kann nur mit älteren Arbeitnehmern gestoppt werden, indem deren Arbeitsfähigkeit im Betrieb mindestens bis zur Regelaltersgrenze gesichert wird.
2. In den kommenden Jahren gehen bis zu 20% bis 25% der aktuellen Beschäftigten in den Ruhestand, wodurch sich die Fachkräftelücke noch verschärfen wird.
3. Aktuell gibt es rein nominell einen Fachkräfteüberhang, da mehr Arbeitslose als offene Stellen existieren. Doch die Stellenbesetzung in den Betrieben verläuft eher schleppend, wobei wir dazu Erkenntnisse in den Fallstudien sammeln konnten (siehe nächste Abschnitt).
4. Autohäuser müssen weiterhin auf Quereinsteiger setzen, die nur durch attraktive Arbeitsbedingungen auch mittel- bis langfristig gehalten werden können. Es gibt zahlreiche benachbarte Tätigkeitsfelder, deren Entwicklung beobachtet werden sollte.

### 3.2.3. Erkenntnisse aus den transform.by Fallstudien

Im Rahmen der transform.by-Fallstudien konnten in den Autohäusern Tätigkeitsanalysen für die Berufsgruppe durchgeführt werden. Sie gehen auf die subjektiven Einschätzungen der befragten Mitarbeitenden und Führungskräften zurück.

### 3.2.3.1. Beschäftigungsentwicklung und Chancen-/Risiken für die Tätigkeitsgruppe

Auf quantitativer Ebene wird die knappe Besetzungssituation in allen untersuchten Autohäusern als Herausforderung beschrieben. Insbesondere die »Mitte fehlt«, also die mittleren Altersgruppen von 30 bis 45/50 Jahren. Einer der Gründe, warum manche Auszubildende nicht bleiben, liegt sicher daran, dass kaum ein Identifikationspotential mit dem Betrieb aufgebaut wird. Die Verweildauer rangiert im Schnitt zwischen 4 bis 6 Jahren.

Die folgende Tabelle stellt zusammenfassend die in den Fallstudien genannten Chancen und Risiken dar.

| | |
|---|---|
| **Chancen** | • Lange Betriebszugehörigkeit förderlich für Zusammenarbeit sowie gute Prozesse und Abläufe<br>• Umfassendes Erfahrungs- und Fachwissen vorhanden<br>• Hohe Qualität einer vielfältigen Ausbildung<br>• Beschäftigte haben Erfahrungen mit Veränderungsprozessen<br>• Digitalisierte Prozesse können Dokumentations- und Bürokratie-Aufwand reduzierten, ggf. auch mit KI-Support<br>• Neue Jobprofile ermöglichen Entwicklungsperspektiven, wie Online-Verantwortliche / -Verkäufer oder Produktexperten (für Digitales, Connectivity) wie Kundenmanager, »Explainer« oder »Product Genius« |
| **Risiken** | • Breite Wissensbasis zu unterschiedlichen Modellen und Antrieben notwendig<br>• Ausscheidende Mitarbeiter nehmen ihr Erfahrungswissen mit, sofern keine Wissenssicherung geschieht<br>• Verlust der Mitte (v. a. Führungskräfte) durch fehlende fachliche und hierarchische Perspektiven<br>• Bewerbungssituation aktuell unbefriedigend aufgrund Konkurrenz durch große Vertriebsnetzwerke und interner Prozesse (zu späte Reaktion auf bekannte Abgänge)<br>• Azubis erhalten keine Übernahmesicherheit, so dass Verbleib nicht gelingt (Azubi entwickelt rechtzeitig eigene Initiative)<br>• Keine Investition in Digitale Skills bei parallel fortschreitender Digitalisierung von Arbeitsmitteln, Produkten und Prozessen<br>• Breite Qualifizierung im Kontext Elektrifizierung, je nach Einsatzgebiet der Mitarbeitenden<br>• Erwartungen an »Kundenmanager« oder »Product Genius« erfüllen sich aktuell nicht |

### 3.2.3.2. Kompetenzen und Qualifizierungsbedarfe

Der Vertrieb ist ein anspruchsvolles Tätigkeitsfeld. Neben den ausbildungsbezogenen, fachlichen Kenntnissen sind vor allem Soft-Skills von hoher Relevanz: Freundlichkeit, Ehrlichkeit, Verbindlichkeit im Sinne der Fähigkeit Vertrauen zu stiften, Authentizität und Anpassungsfähigkeit. Die Einarbeitungszeit wird auf 6 bis 12 Monate geschätzt, bis die Person völlig autark agieren kann.

Nach Veränderungen der Arbeitstätigkeit in den letzten Jahren gefragt, benennen die Gesprächspartner einen erhöhten Anteil an der Nutzung verschiedener digitaler Tools, die teilweise nicht miteinander vernetzt sind. Das führt zu Doubletten und Mehrarbeit. Insgesamt wird der Workflow als digitalisiert beschrieben und es gibt die Möglichkeit zum Home Office. Qualifizierung findet zunehmend fast ausschließlich online und im Selbstlern-Modus statt. Fachliche Schulungen sind dabei keine Priorität, sondern eher betriebsspezifische Pflichtschulungen (Compliance, Arbeitssicherheit, etc.). Die Einführung von neuer Hard- oder Software wird nur punktuell systematisch begleitet.

Die Befragten machen sich Sorgen um die Aufrechterhaltung der Service-Qualität. Da es sich um Autohäuser von Premium-Marken handelt, werden Konzepte wie der »Kundenmanager« als kritisch gesehen. Er soll mehrere Tätigkeitsprofile vereinen. Dadurch wird eine weitere Arbeitsverdichtung befürchtet, ohne in puncto Kompetenzanforderungen begleitet zu werden. In der Praxis werden in manchen Autohäusern prozessual harmonierende Tätigkeitsgruppen von Verkaufenden und Produktkennenden eingesetzt. Damit ergibt sich eine kompetenzbasierte Arbeitsteilung und eine höhere Servicequalität, was letztlich in einem besseren Kauferlebnis niederschlägt.

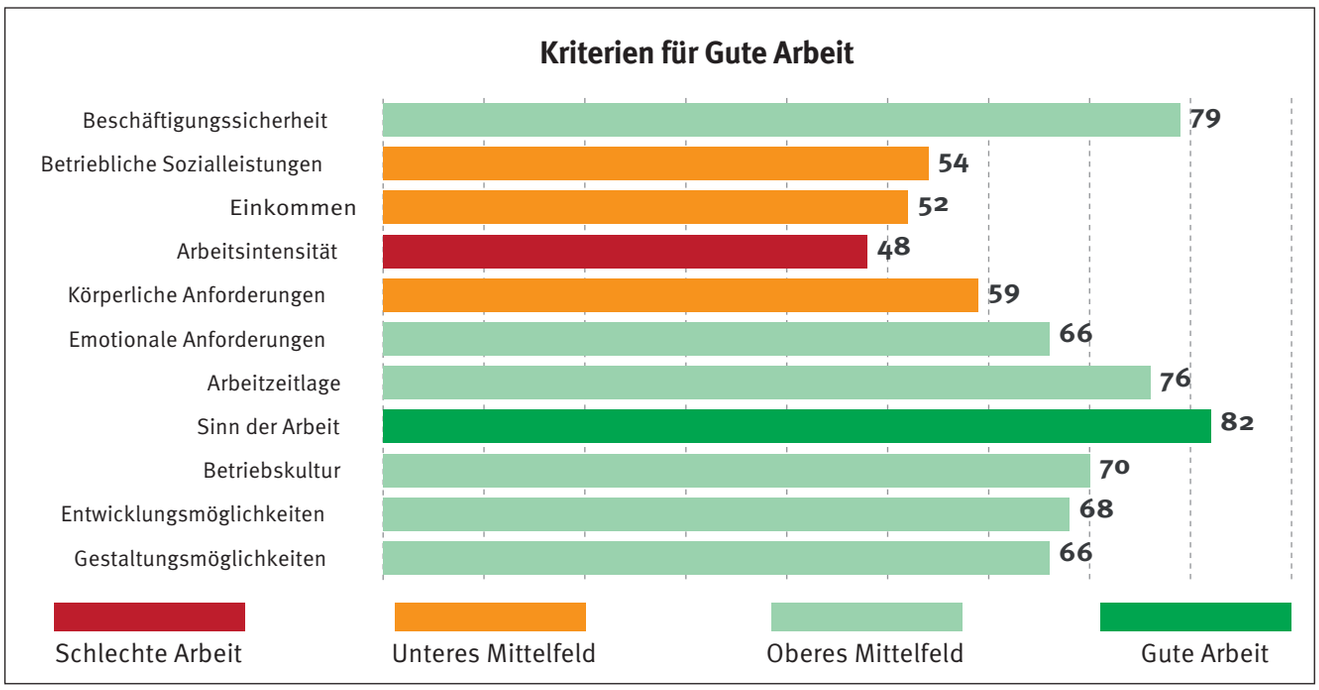
In den Reports der AgenturQ wurden durch die Analyse von Stellenanzeigen so genannte Zukunftskompetenzen (»Future Skills«) abgeleitet. Die Systematik der »Future Skills« differenziert technologische, Industrie-, überfachliche Fähigkeiten und digitale Schlüsselqualifikationen. Die Sonderstellung des Tätigkeitsbereichs Vertrieb wird deutlich, wenn eindeutig die überfachlichen Fähigkeiten vor allen anderen Bereichen eine herausragende Bedeutung für eine erfolgreiche Arbeit hat. Die Tabelle unten zeigt in den Fallstudien festgestellte Beispiele für bereits vorliegende Zukunftskompetenzen bei Beschäftigten, die im Bereich des Vertriebs in einem Autohaus tätig sind.

| Future Skill-Cluster | Beispiel aus transform.by-Fallstudie (Automobilkaufmann/-frau) |
|---|---|
| Data Management | Für den Umgang mit Kundendaten sind hier entsprechende Kompetenzen vorhanden. Es stehen oft mehrere Lösungen zur Verfügung, so dass Schnittstellen oft eine gewisse Barriere sind. In manchen Autohäusern werden Daten auch noch manuell von einer Applikation zur nächsten übertragen. |
| Digital & Data Literarcy | Es existiert ein Grundverständnis für Datenschutz sowie Online-Sicherheit. |
| Digitale Kollaboration & Interaktion | Da der Verkaufsprozess immer mehr digitalisiert wird, sind Online-Meetings mit Kunden immer relevanter. Aber auch im Kontext des eigenen Teams ist die Option virtueller kollegialer Zusammenarbeit vorhanden, wird jedoch noch nicht häufig in Anspruch genommen. |
| Grundlegende IT-Fähigkeiten | Kenntnisse zu DSGVO, Anwendungssystemen und Windows sind Grundlagen für jeden Beschäftigten. Diese sind weitgehend vorhanden, wobei es Optimierungspotenzial gibt im Detail |
| Eigeninitiative | Sehr ausgeprägt und für den Vertrieb sehr relevant. Er prägt auch das Selbstverständnis eines Vertrieblers. Proaktiv, unternehmerisch und begeisterungsfähig zu sein sind Grundkompetenzen erfolgreicher Vertriebsmitarbeiter, v. a. im Showroom. |
| Kommunikation / Über-zeugungsvermögen | Um Kunden zu überzeugen sind bestimmte Argumentations- und Kommunikationstechniken notwendig. Die Ausprägung ist sehr heterogen, da individuell, doch weitgehend vorhanden. |
| Kundenorientierung | Das sog. »Customer Experience Management« wird insbesondere bei der Ausrichtung von Autohäusern für die Zukunft sehr relevant. Schon heute sind Autohäuser in diesem Sinne konzipiert. Viele Beschäftigte im Vertrieb leben diesen Ansatz täglich, so dass diese Kompetenz bereits vorhanden ist – jedoch in Zukunft weiter an Relevanz gewinnen wird. |
| Weitere überfachliche Fähigkeiten | Flexibilität, Kreativität, Organisationsfähigkeit und Problemlösefähigkeit, Resilienz, Zielorientierung |

Tabelle 8: »Future Skills« der Berufs-/Tätigkeitsgruppe auf der Basis der AgenturQ-Studien 2021 und 2024

### 3.2.3.3. Qualität der Arbeit

Wie bereits im Kapitel zum Service dargestellt, ist das Zusammenspiel von sozialen und technischen Systemen in der Arbeit sehr relevant für die individuelle Beschäftigungsfähigkeit, die Arbeitsfähigkeit und den Erfolg der Arbeit.




Den Index Gute Arbeit haben wir bereits im Kapitel oben als hilfreiches Instrument beschrieben, um die Qualität der Arbeit zu definieren.

Genannt, beziehungsweise beobachtet wurden in den Fallstudien die folgenden Faktoren (mit Zuordnung zu den o. g. Kriterien Guter Arbeit jeweils am Ende):

- 35 bis 40 Stundenwoche –› Arbeitsintensität
- Teilzeit möglich –› Arbeitszeitlage
- Gleitzeit –› Arbeitszeitlage
- Homeoffice möglich (nach Absprache) –› Gestaltungsmöglichkeiten
- Viel Schreibtischarbeit –› Körperliche Anforderungen
- Kaum Aufstiegschancen –› Entwicklungsmöglichkeiten
- Wissen Voraussetzung für Arbeit wird nicht umfassend gewürdigt (Verlust durch Abgänge, wenig Qualifizierung abseits E-Autos) –› Entwicklungsmöglichkeiten

Im Fokus steht v. a. das Thema Arbeitszeit und Entwicklungsoptionen. Während die Zeitgestaltung flexibel gehandhabt wird, sind die Entwicklungsoptionen begrenzt und auch stark abhängig von der Betriebsgröße und der Führungskultur.

Im Bereich der körperlichen Anforderungen ist ein ergonomisch eingerichteter Arbeitsplatz in den Betrieben notwendig, wobei jedoch das Bewusstsein für eine regelmäßige Überprüfung der Ergonomie-Faktoren steigerungsfähig ist.

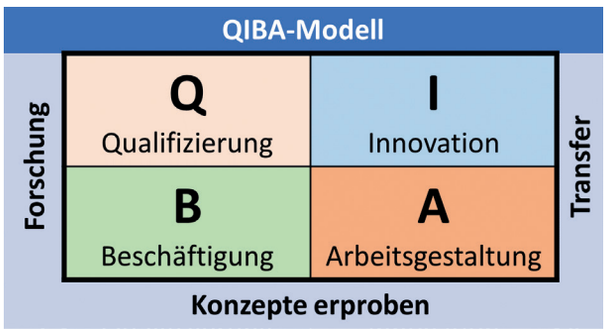
### 3.2.4. Tätigkeitsperspektiven für den Vertrieb

Hinsichtlich der Tätigkeitsperspektiven ergeben sich innerhalb der aktuellen Beschäftigung Optionen: das Produkt Auto wird vielschichtiger und ggf. ist es auch eine spannende Herausforderung für den Vertrieb die (nicht begründeten) Vorbehalte gegenüber der E-Mobilität beim Kunden zu reduzieren und ihn für diese Fahrzeuge zu begeistern. Das gelingt jedoch nur vor dem Hintergrund der weitestgehenden Bewertung der o. g. Kriterien für Gute Arbeit in den Betrieben.

Weiterqualifizierungen stehen im Bereich Kfz-Technik, Verkauf, Kundenservice, Werbung, Finanzen oder Recht (Haftung, Gewährleistung) zur Verfügung. Dazu können auch entsprechende Abschlüsse wie Berufsspezialist, Betriebswirt – Kfz oder Fachwirt Handel bzw. Einzelhandel erworben werden. Studientechnisch gibt es Bachelor-Angebote im Bereich Elektromobilität, Automobilmanagement oder Mobilitätswirtschaft.

Die benachbarten Tätigkeitsfelder ergeben sich aus Quellberufsfelder, wie im Kapitel Beschäftigungsstatistik oben beschrieben. Wer Autos verkauft, kann auch andere erklärungsbedürftige Konsumgüter verkaufen. Das können neben Nutzfahrzeugen oder Zweirädern auch Immobilien oder spezielle Elektrogeräte sein. Wer gänzlich aus dem Kundenkontakt heraus will, findet auch kundennahe Tätigkeiten in Marketing, Werbung und Vertriebsstrategie.

# 4. Hinweise für die betriebliche Gestaltung




Im Folgendem geben wir Hinweise darauf, wie Betriebe des Kfz-Gewerbes / Tätigkeitsfeld Service und Vertrieb an den oben aufgezeigten Ausführungen und Ergebnissen anknüpfen können, um eine zukunftsfähige Gestaltung ihres Betriebes zu fördern. Dabei orientieren wir uns an dem selbst entwickelten Gestaltungsmodell QIBA. Hier stehen die Gestaltungsfelder Qualifizierung, Innovation, Beschäftigung und Arbeitsgestaltung im Fokus.

**Qualifizierung**: Hier geht es um die Potenziale der Beschäftigten, welche Angebote an Azubis gemacht werden, wie strategische Kompetenzentwicklung stattfindet, ob es Personalentwicklungskonzepte gibt und ob auch alle Beschäftigtengruppen Angebote und Programme zur Weiterbildung erhalten.

**Innovation**: Wie wird im Betrieb mit Innovation umgegangen im Sinne der Weiterentwicklung oder Änderung von Geschäftsmodellen? Ist eine agile Organisation für die Entwicklung neuer Angebote etabliert? Werden auch alle »Innovationsträger« eingebunden? Gibt es kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP)?

**Beschäftigung**: Im Fokus stehen die Beschäftigungsstrukturen (auch Vielfaltsaspekte), strategische Personalplanung auch im Sinne von Nachfolgeplanung. Gibt es Konzepte zur Standortsicherung und zur Verbesserung der Arbeitgeber-Attraktivität? Letztlich spielt auch die Bewertung des Umgangs mit tarifgebundener Arbeit hier eine Rolle.

**Arbeitsgestaltung**: Werden arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse im Betrieb umgesetzt? Wie hoch ist der Automatisierungs- und Digitalisierungsgrad im Service und im Vertrieb? Gibt es intelligente, moderne Arbeitssysteme und werden Arbeitsplätze lern- und gesundheitsförderlich gestaltet?

Wir schauen uns nun diese vier Gestaltungsfelder im Hinblick auf die Erkenntnisse aus den Fallstudien, Experteninterviews sowie Analyse weiterer Dokumente an.

## 4.1. Qualifizierung

Bei den meisten Veränderungen im Betrieb gilt, dass die Mitarbeitenden für die Arbeit unter den geänderten Bedingungen adäquat geschult werden. Besonders bei der Einführung von Digitalisierungslösungen stehen Betriebe dabei vor der Herausforderung, dass die Mitarbeitenden die neuen Technologien eigenständig nutzen sollten, um im Nachhinein keine Produktivitätseinbußen zu erzeugen. Deshalb sollten Schulungen, auch in Präsenz und mehrtägig, bereits vor der »Scharfschaltung« stattfinden, egal ob es sich um die Einführung von MS-Teams, eines neuen SAP-Systems oder das Angebot von Live-Reparaturen handelt.

Insgesamt sollte die Rolle von Qualifizierung im Kontext Service und Vertrieb noch einmal betriebsspezifisch hinterfragt werden. In den Fallstudien-Betrieben gab es dazu Aussagen, dass nur noch Pflichtthemen, wie Compliance oder Produkteinführungen, vor allem online geschult werden. Andere Lernsettings oder darüber hinausgehende Aspekte der Höherqualifizierung bzw. persönlichen Verbesserung berufsrelevanter Fähigkeiten sind nicht Gegenstand des Weiterbildungsalltags. Zu hinterfragen ist hier auch die Weiterbildungsneigung der Beschäftigten. Die Arbeitgeberseite sollte aktiv und ggf. individuell den Beschäftigten die Relevanz dauerhaften Lernens aufzeigen und ermöglichen. Ersatzweise ist es Aufgabe von Betriebsratsarbeit, hier eine Konzept zu fordern.

In diesem Kontext rückt auch das »Lernen im Prozess der Arbeit« mehr in den Fokus. Dieses eher beiläufig ablaufende Lernen ist der unbemerkte Standard in der Weiterbildung, wird aber nicht als »Lernen« wahrgenommen. So wird jedoch Wissen sehr erfahrungsbasiert personalisiert und ist nicht mehr objektiv zugänglich. Durch die hohe Anzahl an Übergängen in den Ruhestand entfernt sich auch viel implizites, unsichtbares Wissen aus den Betrieb. Das sind oft die Tipps & Tricks, die Abkürzungen, die somit wieder von jüngeren Mitarbeiter durch eigene Erfahrungen neu erarbeitet werden müssen. Durch ein aktives Demographie-Management und Mentoring-Initiativen kann so etwas frühzeitig vermieden werden.

Das Wissen um die Wartung von älteren Fahrzeugen ist dabei ein Beispiel. Zwar wird die Elektromobilität eine immer größere Rolle spielen, doch werden Fahrzeuge mit Otto- oder Dieselmotor bis in die 2040er Jahre, v. a. in Freien Werkstätten, eine Rolle spielen.

## 4.2. Innovation

Autohäuser stehen aktuell vor einer ungewissen Zukunft:
- OEMs veräußern ihre Netzwerke,
- die Antriebswende verlangsamt sich,
- die Notwendigkeit bleibt, breit aufgestellt zu sein (v. a. Wartung von E-Autos),
- die Vielfalt an Vertriebskanälen will bedient sein und
- je nach Ausgangslage und Standort sind neue Geschäftsfelder zu prüfen und aufzubauen

Insbesondere die Entwicklung des eigenen Geschäftsmodells stellt eine notwendige Aufgabe für jedes Autohaus dar. Nur »Schrauben und Verkaufen« wird in der Zukunft nicht mehr reichen, um profitabel v. a. einen kleinen wie mittleren Betrieb langfristig zu führen.

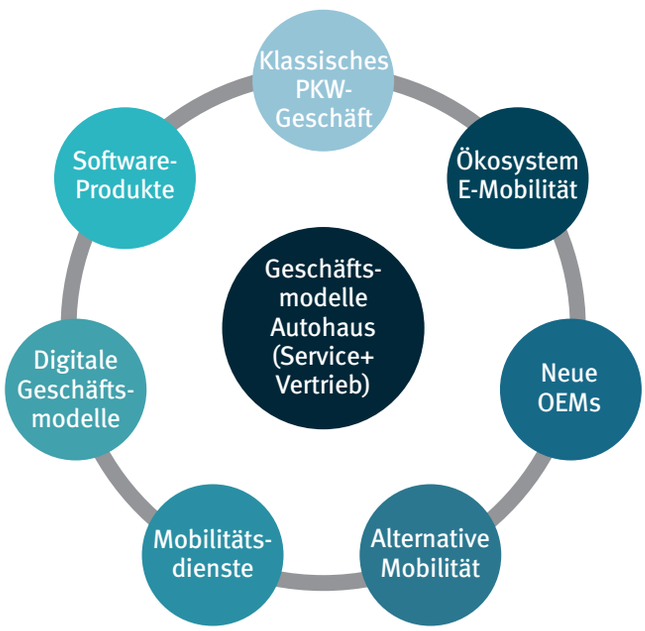



Abbildung 13: Grafik. Übersicht Geschäftsmodelle eines Betriebs im Bereich Vertrieb + Service

Daher ist es wichtig für Kfz-Betriebe, ständig zu experimentieren und gewisse Risiken einzugehen. Dabei zählt am Ende nicht nur, was der Kunde will. In gewisser Weise kann man jeden Kfz-Betrieb auch als ein Start-Up mit laufendem Motor betrachten. Hier sind in der Zukunft noch mehr Support und Unterstützung innerhalb der Branche und durch seriöse externe Anbieter gefragt.

So wurde unter Vertriebsexperten bisher bemängelt, dass bspw. E-Autos nicht selbstbewusst ins Schaufenster gestellt werden. Es sollten die Vorteile des Fahrzeugs unbenommen der öffentlichen Meinung in den Fokus rücken: höherer Komfort, sportlicheres Fahren, geringere Unterhaltskosten und eine bessere Umweltbilanz. Selbst der Anschaffungspreis sinkt durch den weltweiten Hochlauf der Batterieproduktion, wobei dieser über intelligente Finanzierungsmodelle (Leasing) bzw. die Kopplung mit guten Servicekonzepten auch noch attraktiver wird.

Daneben sollten Autohäuser mehr den Online-Vertrieb für sich entdecken und auch die damit verbundenen Potenziale der Automatisierung und Digitalisierung. Betriebe des Kfz-Gewerbes haben

den Vorteil des persönlichen Kontakts, der weiter genutzt werden sollte. Mitarbeitende sind dazu in Kundenkontakt und Nutzung digitaler Tools auch weiter zu qualifizieren.

Neben dem klassischen Auto- und Teileverkauf warten neue Geschäftsfelder auf die Branche (siehe obige Abbildung). Hier stehen ganze Ökosysteme mit neuen Produkten und Serviceangeboten bereit. Natürlich muss es hier den klaren Willen geben, wie auch eine entsprechende Fachkenntnis unter den Schlüsselpersonen, den Markt zu erobern und auch langfristig erfolgreich zu sein.

Im Wartungs- und Service-Bereich stellt die Digitalisierung zwar eine Chance dar, doch digitale Prozesse sollten immer geprüft werden auf ihr Risikopotenzial. Wenn die gesamte Serviceannahme über das Smartphone des Mitarbeiters läuft, jedoch das W-LAN im Betrieb gestört ist, müssen Auffangprozesse dafür sorgen, dass Arbeit nicht liegen bleibt. Werden Reparaturanleitungen nicht aktuell gehalten, fallen weitere Arbeiten an, die keine wertschöpfende Wirkung haben.

Die Rolle von künstlicher Intelligenz wird sich entwickeln. Erste Unterstützungsaspekte sind bereits eingeführt, wie bspw. der Empfang des Fahrzeugs auf dem Werkstattgelände und der unmittelbaren Diagnose des Wartungsbedarfs über Sensoren, Kameras und entsprechender KI-gestützter Analyse. Wichtig ist, die Beschäftigten auf diesem Weg in die KI-Welt mitzunehmen und keine Wissensinseln bei nur wenigen Privilegierten zu produzieren. Mitarbeiter sollten systematisch in solche Systeme eingeführt und dafür qualifiziert werden. Nur so können sie auch eigenständige Lösungen entwickeln.

## 4.3. Beschäftigung

Eine Erkenntnis aus den Fallstudien ist definitiv, dass hier von beiden Betriebsparteien (sofern vorhanden!) die Rahmenbedingungen regelmäßig überprüft und angepasst werden sollten: Ist unsere Arbeitsorganisation flexibel? Findet in unserem Betrieb gute Führung statt? Bieten wir (im Rahmen der Möglichkeiten) unseren Beschäftigten vielfältige Aufgabenstellungen?

Aufgrund der fallenden Zahl von Auszubildenden sollten Kfz-Betriebe ihre Anstrengungen verstärken, im regionalen Umfeld bekannter zu werden und Schüler für eine Tätigkeit im Autohaus zu begeistern. Das kann jedoch nur nachhaltig gelingen, wenn die Rahmenbedingungen im Betrieb (Stichwort: Gute Arbeit), wie oben dargestellt, auch zu anhaltender Motivation beitragen.

Wie bereits geschildert, haben Mitarbeitende auf allen Ebenen neben ihren erworbenen tätigkeitsspezifischen Kompetenzen auch erhebliches Wissen über betriebliche Abläufe. In der Transformation ist es deshalb sinnvoll, die bereits vorhandenen Arbeitskräfte zu nutzen und für andere Bereiche des Unternehmens alternsgerecht fit zu machen. Eine fachliche Einarbeitung inkl. Qualifizierung ist zwar meistens unerlässlich, aber ein aufwändiges, ggf. erfolgloses Suchverfahren kann hierdurch vermieden werden. Die Vorteile in diesem Verfahren liegen im Erhalt von Erfahrungswissen sowie in der Bindung der Belegschaft an den Betrieb.

Insbesondere bei Beschäftigten 50+ liegt hier erhebliches Potenzial. Mechatroniker zu Verkäufern zu schulen würdigt das Erfahrungswissen des Mitarbeiters und bietet ihm eine Perspektive in einem

bekannten Umfeld. Damit einhergehend sollten sich Betrieb ihrer Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeitenden bewusst sein. Ist dieser Aspekt nicht ausreichend entwickelt und findet in den Alltag Eingang, wird sich die Nutzung des o. g. Potenzials wie auch die Bindung von Beschäftigten nicht realisieren.

## 4.4. Arbeitsgestaltung

Durch die Heterogenität der Tätigkeiten im Bereich Service und Vertrieb ergeben sich verschiedene Anforderungen an die Arbeitsgestaltung:

- Beschäftigte im Werkstattbereich sollten immer wieder darauf hingewiesen werden, Schutz- und Hilfsmittel einzusetzen, um die körperliche Belastung zu reduzieren und die Arbeitsfähigkeit langfristig zu verbessern
- Die Büro-Arbeitsplätze sollten regelmäßig auch Teil der Gefährdungsbeurteilung sein.
- In Bürobereichen sollte ein verstärktes Augenmerk auf die Belastungsfaktoren an den Arbeitsplätzen gelegt werden, auch um die störungsfreie Produktivität der Mitarbeitenden zu fördern. Statt Mehr-Personen-Büros könnte man wieder auf kleinere Büros setzen oder tätigkeitsbasierte Räume zur Verfügung stellen, was zwar höhere Kosten bedeutet, aber für konzentriertes Arbeiten die Basis darstellt.
- Für alle Beschäftigten sollten flexible Arbeitszeitmodelle möglich sein und im Rahmen der Auftragslage auch aktiv angeboten werden.
- Regelungen zur Möglichkeit mobilen Arbeitens können hier anknüpfen, da sie den Beschäftigten ermöglichen, an Onlinemeetingreichen Tagen von zuhause aus zu arbeiten, um die Kollegen vor Ort nicht zu stören. Im Kontext von Geschäftsmodell-Innovation können auch Erstberatungsgespräche oder Teileverkaufsgespräche online durchgeführt werden.

## 4.5. Auf einen Blick: Herausforderungen und Empfehlungen

Zum Abschluss finden sich hier gebündelt die, aus unserer Sicht, relevanten Empfehlungen, was Unternehmen in der Teilbranche Vertrieb + Service in den kommenden Jahren beachten sollten, wenn sie langfristig erfolgreich an einem sich konzentrierenden Markt sein wollen:

- **Führungsqualität und Wertschätzung**: nicht nur in dieser Branche, doch auch hier, ist eine maskulin geprägter, eher autoritärer Führungsstil noch weit verbreitet. Damit werden junge, frisch ausgebildete Mitarbeiter nicht gehalten. Es ist dringend eine nahezu flächendeckende Qualifizierung notwendig, die nicht nur Führungsinstrumente in den Fokus rückt, sondern das »Mindset« für den Umgang mit den Menschen im Betrieb. Das sind auch keine guten Arbeitsbedingungen für Frauen, die eine solche Führungskultur noch deutlicher ablehnen. Wertschätzung sollte zu einer Grundhaltung im Umgang mit den anderen Kolleginnen und Kollegen werden. Das beinhaltet auch Kritik und Korrektur, jedoch mit einem unterstützenden Charakter. Grundvoraussetzung wäre eine kritische Selbstreflexion des eigenen Handelns. Da dies aber oft ausbleibt, ist eine Veränderung dieser Situation nur durch Management oder Betriebsrat herbeizuführen. Dazu sollten geschützte Räume (durch Einbindung von Externen) geschaffen werden, die diesem Prozess eine Chance geben.

- **Mitarbeiter-Bindung**: der oben genannte Aspekt ist sicherlich wesentlich für den Verbleib eines Mitarbeiters in der Branche. Daneben ist die Überlastung, befördert durch eine mangelhafte strategische Personalplanung (Personalabbau) und die steigenden Anforderungen durch eine meist unkoordinierte, anlassbezogene und unbegleitete Digitalisierung der Arbeitsabläufe, ein weiterer Grund. Daneben beobachten Experten der Branche, dass viele junge Menschen nicht aus Leidenschaft und Berufung den Job im Autohaus und in der Kfz-Werkstatt wählen, sondern als bewusste strategische Zwischenstation. Zwischen dem 30. und 35. Lebensjahr verlassen viele ihren Ausbildungsbetrieb endgültig. Hier wäre es umso wichtiger, durch eine gute Beziehungspflege, v. a. durch Vorgesetzte, deren Bleibewahrscheinlichkeit zu erhöhen. All diese Elemente, gepaart mit der etwas niedrigeren Bezahlung im Handwerkstarif, führen dazu, dass es einer durchdachten, bewusst umgesetzten Unternehmenskultur bedarf, um Menschen zu halten. Dazu gehören auch andere Bindungsinstrumente wie Sachleistungen oder Vorsorgemöglichkeiten für Gesundheit und Rente. Viele dieser Maßnahmen erfordern Planung und ihre Einführung natürlich Zeit, doch sie sind in sich kostenneutral und vermeiden Rekrutierungs- und Arbeitsunfähigkeitskosten.
- **Produkt-Kommunikation**: viele Mitarbeiter in den Autohäusern und Werkstätten sind noch nicht überzeugt von der Antriebswende. Dazu trägt auch die Kommunikation der Hersteller bei. Batterien halten länger als verbreitet wird, doch die Abwehrhaltung in der Branche ist weit verbreitet. Hier gibt es Potenzial in der internen Kommunikation bei Händlern und OEM. Daneben haben Management und Betriebsräte hier auch eine Verantwortung, innovative Produkte in der eigenen Mitarbeiterschaft entsprechend zu positionieren und zu stärken.
- **Mehrspurige Zukunft**: auch wenn die Elektromobilität nicht so schnell in der Breite der Fahrzeuge sichtbar wird, ist die Qualifizierung der Mitarbeiter und die entsprechende Ausstattung der Werkstatt sinnvoll. Doch auch die klassischen Verbrenner-Fahrzeuge sind noch für lange Zeit Gegenstand der Arbeit in der Branche. Insbesondere der Verkauf dieser Fahrzeuge bis Ende 2034 erfordert Kompetenzen in ihrer Wartung. Insbesondere werden freie Werkstätten immer mehr mit diesen Fahrzeugen konfrontiert, da marken- und konzerngebundene Autohäuser eher Neufahrzeuge begleiten – und hier wird sich der Anteil von E-Autos weiter erhöhen. Spannend wird zu sehen sein, ob die freien Werkstätten die technischen und qualifikatorischen Voraussetzungen werden vorhalten können. Ausgeschlossen ist es nicht, dass durch einen »Rebound-Effekt« die Fahrzeughalter dann doch wieder zu ihrer Markenwerkstatt fahren, die bereits jetzt einen höheren Vertrauensgrad hat. In jedem Fall ist kontinuierliche Weiterbildung, außerhalb und im Prozess der Arbeit, ein wichtiger Schlüsselfaktor.

# 5. Verzeichnisse

**Abbildungen**


- Abbildung 1. Berufs- und Tätigkeitsfelder in Betrieben des Kfz-Gewerbes. Fett markierte Tätigkeiten werden im Report näher betrachtet. ..... 5
- Abbildung 2. Aktuelle Branchensituation. Quelle: ZDK 2024. ..... 6
- Abbildung 3. Umsatzrendite und Verzinsung (in Prozent) im deutschen Autohandel 2010-2024. Quelle: Autohaus, Finanzkennzahlen 2024: Ungünstige Rahmenbedingungen, Ausgabe 1/2-2025, Autohaus-Magazin. ..... 12
- Abbildung 4. Quantitative Beschäftigungseffekte in Baden-Württemberg nach dem wahrscheinlichsten Zukunftsbild über alle Betriebe; angegeben ist die absolute Zahl der Beschäftigten in den jeweiligen Bereichen (Fraunhofer IAO 2023) ..... 13
- Abbildung 5. Grafiken: https://job-futuromat.iab.de/, Beruf »Kraftfahrzeugmechatroniker/in«. 21.02.2025 ..... 15
- Abbildung 6 Index der Entwicklung der SV-pflichtigen Beschäftigten und Auszubildenden der Berufsgruppe (BG) 261 – Mechatronik und Automatisierungstechnik (Basisjahr 2015 = 100, jeweils im Monat August. Quelle: Bundesagentur für Arbeit, eigene Darstellung) ..... 16
- Abbildung 7. Darstellung der SV-pflichtigen Beschäftigten und Auszubildenden der Berufsgruppe 261 – Mechatronik und Automatisierungstechnik in Bayern am 30.06.2024, Quelle: Bundesagentur für Arbeit. ..... 16
- Abbildung 8. Customer Journey anhand VW-VAPV-Agenturmodell. Quelle Grafik: electrive.net . 24
- Abbildung 9. Daten aus: https://job-futuromat.iab.de/, Beruf »Fachkräfte im Verkauf von Kraftfahrzeugen, Zweirädern und Zubehör«. 21.02.2025 ..... 26
- Abbildung 10. Grafiken aus: https://job-futuromat.iab.de/, Beruf »Fachkräfte im Verkauf von Kraftfahrzeugen, Zweirädern und Zubehör«. 21.02.2025 ..... 26
- Abbildung 11. Index der Entwicklung der SV-pflichtigen Beschäftigten und Auszubildenden der Berufsgruppe (BG) 622 Verkauf Bekleidung, Elektro, KFZ, Hartwaren (Basisjahr 2015 = 100, jeweils im Monat August. Quelle: Bundesagentur für Arbeit, eigene Darstellung) ..... 27
- Abbildung 12. Darstellung der SV-pflichtigen Beschäftigten und Auszubildenden der Berufsgruppe 622 Verkauf Bekleidung, Elektro, KFZ, Hartwaren in Bayern am 30.06.2024, Quelle: Bundesagentur für Arbeit. ..... 27
- Abbildung 13. Grafik. Übersicht Geschäftsmodelle eines Betriebs im Bereich Vertrieb + Service ... 33


**Tabellen**


- Tabelle 1. Teilbereiche des Kfz-Gewerbes ..... 5
- Tabelle 2: Entwicklung des Kfz-Gewerbes nach verschiedenen Aspekten. Werte 2000-2019: Quelle Dispan 2021. Werte 2024: ZDK 2025. Inflationsbereinigte Werte eigene Berechnungen auf Basis Inflation gem. Statistisches Bundesamt. ..... 7
- Tabelle 3. Weltweite Neuzulassungen (Anteil nach Antriebsart). Quellen: Realzahlen Abfrage Copilot 14.03.2025 mit Quellen auto-institut.de, ISI Fraunhofer und VDA. Prognose-Zahlen nach Harrison 2021. ..... 8
- Tabelle 4. Übersicht der verschiedenen Level der Automation ..... 11
- Tabelle 5. Kfz-Mechatroniker: benannte Chancen und Risiken aus den transform.by-Fallstudien .. 18

- Tabelle 6. »Future Skills« der Berufs-/Tätigkeitsgruppe auf der Basis der AgenturQ-Studien 2021 und 2024. ..... 20
- Tabelle 7. Unterschiede im Agenturmodell ..... 24
- Tabelle 8. Future Skills« der Berufs-/Tätigkeitsgruppe auf der Basis der AgenturQ-Studien 2021 und 2024 ..... 29


**Literatur**


- ADAC e. V. (2024), Pannenstatistik 2024, abgerufen am 30.04.2024 unter https://www.adac.de/rund-ums-fahrzeug/unfall-schaden-panne/adac-pannenstatistik/
- AgenturQ – Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. (2021), Future Skills – Welche Kompetenzen für den Standort Baden-Württemberg heute und in Zukunft erfolgskritisch sind, Stuttgart.
- AgenturQ – Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. / IW Consult (2024), Future Skills 2030 – Welche Kompetenzen für den Standort Baden-Württemberg heute und in Zukunft erfolgskritisch sind, Stuttgart.
- Der Spiegel (2024), Das Märchen vom unkaputtbaren Elektroauto, in Ausgabe 12/2024 vom 17.03.2024
- DGB Bayern (2018), Tarifverträge und Tarifflucht in Bayern, München
- Dispan, Jürgen (2021) Branchenanalyse Kraftfahrzeuggewerbe. Digitale Transformation, Technologiewandel und Beschäftigungstrends in Autohäusern und Kfz-Werkstätten, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Harrison, Daniel (2021) Electric Vehicle Battery Supply Chain Analysis – How Battery Demand and Production Are Reshaping the Automotive Industry. In: Insight, Ausgabe Juni 2021, London.
- Heimes, Heiner Hans; Kampker, Achim (Hrsg.) (2023): Elektromobilität als Schlüsseltechnologie der Mobilitätswende, in: Kampker, Achim /Heimes, Heiner Hans (Hrsg.) Elektromobilität. Grundlagen einer Fortschrittstechnologie, Aachen.
- IAB, Job-Futuromat (2024), Abfrage unter https://job-futuromat.iab.de/ im Berufsfeld »Kraftfahrzeugmechatroniker/in« am 21.02.2025.
- IMU Institut (2021), Branchenanalyse Kraftfahrzeuggewerbe, im Fachausschuss-Sitzung der IG Metall, Stuttgart.
- Köster, Ulrich/Pütz, Elke (2024): Deutsches Kraftfahrtzeug-Gewerbe (ZDK) Zahlen und Fakten 2023. Ausgabe 2024, Bonn.
- Landesagentur für neue Mobilitätslösungen und Automotive Baden-Württemberg (Hrsg.) / Fraunhofer IAO / Institut für Automobilwirtschaft (2023), Beschäftigungseffekte im Kfz-Gewerbe 2030/2040, Stuttgart.
- MHP Management- und IT-Beratung GmbH (2023), Online Car Sales Studie 2023 – Digital Readiness auf dem Prüfstand. Status quo im Handel vs. Erwartungshaltung der Kunden, Ludwigsburg.
- MHP Management- und IT-Beratung GmbH (2025), Online Car Sales Studie 2025 – Was die Conversion beschleunigt und was sie ausbremst, Ludwigsburg.
- IPSOS / Dekra Automobil GmbH (2024), Dekra-Marktstudie: Digitalisierung im After-sales-Bereich, Stuttgart.
- Ulich, Eberhard (2013), Arbeitssysteme als Soziotechnische Systeme – eine Erinnerung, In: Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity, Vol. 6 / No. 1, S. 4ff, Zürich.

# 6. Experten-Interviews

- Agora Verkehrswende, Fanny Tausendteufel, Projektleiterin Industriepolitik und Sektorenkopplung
- Auto Scout, Felix Frank, Chief Commercial Officer and General Manager Au-toScout24 smyle
- IG Metall Nürnberg, Harald Dix, Politischer Sekretär, Bereich Handwerk
- IG Metall Vorstand, Sebastian Fersterra, Leiter Ressort Handwerk
- Kfz-Gewerbe Bayern, Albert Vetterl, Präsident, Landesinnungsmeister
- Zukunftswerkstatt 4.0, Prof. Dr. Stefan Reindl, Direktor des Instituts für Automo-bilwirtschaft (IfA)
- Experten-Workshop mit Betriebsräten und Vertretern der IG Metall, 25.03.2025

# Mehr Reports

Aus der Fallstudienarbeit im Rahmen von transform.by sind insgesamt vier Reports verfügbar. Diese geben einen Überblick zur Situation in den verschiedenen Teilbranchen der bayerischen Automobilindustrie auf Basis der Erkenntnisse in transform.by.

## Report Produktion

Direkte und indirekte Bereiche in der Produktion sind für Industrie-unternehmen essenziell, da sie die Produktionsprozesse der Wertschöpfung steuern, überwachen und optimieren. Der Report unter-sucht aktuelle Entwicklungen und Trends ausgewählter produktionsbezogener Tätigkeiten. Er fasst Erkenntnisse zusammen und liefert Impulse für die betriebliche Gestaltung.

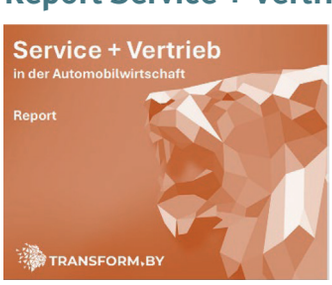
## Report Engineering

Das Engineering – lange Zeit der Innovationsmotor der Branche – steht im Brennpunkt der Transformation. Dieser Report zeigt, wie sich Elektrifizierung, Digitalisierung und neue Mobilitätskonzepte auf Prozesse, Rollen und Zusammenarbeit im Engineering auswirken. Er liefert differenzierte Analysen und praxisnahe Impulse – für alle, die Transformation nicht nur managen, sondern mitgestalten wollen.

## Report Administration

Wir beleuchten Administrative Tätigkeiten der Automobil- und Zulieferindustrie wie Auftragsabwicklung, Disposition, Controlling und Personalarbeit. Was sind die Herausforderungen durch Digitalisierung (KI) und neue Formen der Zusammenarbeit? Der Report liefert Impulse für die betriebliche Gestaltung für Führungskräfte und Betriebsräte.

## Report Service + Vertrieb




Der Bereich Service + Vertrieb von Kraftfahrzeugen ist entscheidend für die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Produkte und aller Betriebe der Branche. Der Report analysiert die aktuelle Situation in der Branche und zeigt auf, wo die Handlungsfelder liegen, um Gute Arbeit im einzig handwerklich geprägten Tätigkeitsbereich der Automotive-Branche zu gestalten.

Hier geht es zu den PDF-Versionen auf unserer Webseite:

**ffw-nuernberg.de**