

Georg Spöttl, Matthias Becker

Implikationen für den Kfz-Service durch Know-how-Verlagerungen in der Automobilindustrie

(erschienen in: Zeitschrift für Automobilwirtschaft (ZfAW, Heft 2/1999, S. 42-50)

Zusammenfassung

Die Zusammenarbeit zwischen Automobilherstellern und Zulieferern, vor allem das Herausbilden neuer Kooperationsstrukturen, wurde vielfältig untersucht und bewertet und es wurden Rückschlüsse hinsichtlich neuer Kooperationsformen und der sich verändernden Qualifikationsanforderungen der Mitarbeiter gezogen.

Auffällig ist bei den zahlreichen Veröffentlichungen zur Hersteller - Zuliefererbeziehung, dass die dritte und heute wichtigste Säule, nämlich der Kfz-Service, nicht in die Überlegungen einbezogen wird. Die neuen Beziehungen zwischen den Herstellern und Zulieferern haben erhebliche Auswirkungen auf den Service-Sektor, den Know-how-Transfer dorthin und die Qualifizierung der dort Beschäftigten. Das sind in Europa rund 1,8 Millionen, weit mehr also, als bei Hersteller- und Zuliefererbetrieben tätig sind. Weshalb es inzwischen vor allem unter dem Qualifizierungsaspekt auf die "Dreiecksbeziehung" Hersteller - Zulieferer - Service ankommt, wird nachstehend diskutiert.

1. Szenarien des Wandels: Drei Thesen als untersuchungsleitende Fragestellung

Automobilhersteller beherrschen zwar den Produktionsprozess, delegieren aber immer mehr Entwicklungsaufgaben an Komponentenhersteller und verlieren dadurch zunehmend auch reparatur- und servicerelevantes Know-how. Das wird auch durch die Tatsache belegt, dass Kundendienstabteilungen der Hersteller ihr "Wissen", das sie zur Unterstützung der Kfz-Servicebetriebe benötigen, nicht mehr alleine von ihrem eigenen Hersteller beziehen sondern auch auf Zulieferer zurückgreifen müssen, weil dort Know-how in immer größerem Umfang vorhanden ist. Zudem werden Servicezentren und Weiterbildungsabteilungen bei den Automobilherstellern immer häufiger zu selbständigen Geschäftseinheiten umfunktioniert, denen nicht mehr in gewohntem Umfang die Unterstützung des Herstellers zukommt. So verlieren sie zunehmend die Rolle als kompetente Partner für die Werkstätten. Zulieferer hingegen spielen eine immer wichtigere Rolle, ohne dass deren Beziehung als Anbieter von Unterstützungsmaßnahmen für den Service klar umrissen wäre. Werden sie zugunsten des Service aktiv, dann oft in Verbindung mit der strategischen Absicht, Teile zu verkaufen. Dass solche engen Maßnahmen langfristig zu kurz greifen, liegt auf der Hand. Deshalb haben die Autoren in einer Pilotstudie drei Thesen untersucht, um Zukunftsstrategien für die Unterstützung von Kfz-Betrieben zu entwickeln. Freien Kfz-Betrieben und der Qualifizierung der Beschäftigten wird dabei besondere Aufmerksamkeit geschenkt:

1. **Status-Quo-Szenario:** Werden herstellerorientierte und damit technologiebetonte und betriebsnahe Unterstützungsmaßnahmen für den Service und die Qualifizierung von Kfz-Betrieben durch die Automobilproduzenten weiterhin die große Bedeutung wie bisher haben?
2. **Verlagerungs-Szenario:** Werden Maßnahmen von Komponenten- und Systemlieferanten (Zulieferern), die den Service und die Qualifizierung von Kfz-Betrieben unterstützen, für freie und womöglich sogar herstellergebundene Werkstätten immer bedeutsamer, weil bei Komponentenherstellern wichtiges Know-how angesiedelt ist? Sollen sich die stützenden Konzepte vor allem auf die Unterstützung in technischen Fragen konzentrieren oder sind weitere Aspekte in den Maßnahmenkatalogen zu beachten? Welche Chancen bestehen, den Arbeitsprozess im Betrieb verstärkt für Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter zu nutzen und wie kann dieses von Komponentenherstellern unterstützt werden?
3. **Anbietervielfalt-Szenario:** Kommt es zu einer Zersplitterung von Unterstützungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Kfz-Betriebe, weil diese von öffentlichen, halböffentlichen und privaten Anbietern durchgeführt werden? Welche Aufgaben können die verschiedenen Einrichtungen kompetent wahrnehmen bzw. mit welchen strategischen Maßnahmen kann das Know-how der Komponentenhersteller gebündelt und zur Förderung der freien Kfz-Betriebe eingesetzt werden?

Der Raum in diesem Artikel reicht nicht aus, um die Untersuchungsergebnisse detailliert darzulegen. Wesentliche Erkenntnisse werden jedoch aufgezeigt.

2. Strukturwandel und das neue Niveau in der Beziehung Hersteller - Zulieferer - Service

Der Wandel in der Automobilindustrie illustriert das atemberaubende Tempo der globalen Integration. Die Ausdünnung des Fabrikpersonals und "Lean Production" der achtziger Jahre war nur der Beginn einer ausgesprochen dynamischen Entwicklung. Die Hersteller verlagerten einen bis heute wachsenden Teil der Entwicklung und Fertigung zu den Zulieferern, die nun komplette Systeme oder Module wie Achsen, Klimaanlage oder Armaturenbretter fertig montiert in der Montagehalle des Herstellers anliefern. Die Entwicklungsleistungen deutscher Automobilhersteller gingen in den letzten 10 Jahren von rund 80 Prozent auf 55 Prozent zurück. Zunehmend mehr Entwicklungen werden von den Zulieferern übernommen. In den neuesten amerikanischen und europäischen Automobilfabriken findet gerade noch ein Drittel, in manchen gar nur noch ein Fünftel der Herstellung statt, den Rest besorgen Zuliefererfirmen, die ihrerseits unter dem Preisdruck ihrer Abnehmer fortwährend rationalisieren. Die neueste Dimension des Produktivitätsschubs eröffnete aber nunmehr die Verflechtung und Vereinfachung der Arbeit der Unternehmen über alle nationalen Grenzen hinweg.

Deutsche Autos gibt es mehrheitlich nur noch in der Luxusklasse. Der neue Polo von VW, obwohl in Wolfsburg montiert, kommt fast zur Hälfte aus dem Ausland. Die Liste der Lieferländer reicht von Tschechien über Italien, Spanien und Frankreich bis zu Mexiko und den USA. Toyota produziert bereits mehr in Übersee als in Japan, und umgekehrt würde die amerikanische Autoindustrie zusammenbrechen, wenn sie auf die Zulieferung japanischer Hersteller verzichten müsste (vgl. Martin/Schumann 1996, S. 175 f.). Die Ansiedlung von Werk- und Montagehallen von Ford und General Motors beispielsweise in Thailand zog es nach sich, dass gleichzeitig

für jedes Unternehmen an die 50 Systemlieferanten mit in den Markt wanderten, sofern sie nicht bereits ansässig und für japanische Hersteller tätig waren. Wenigstens zwei entscheidende Vorteile entdeckten die Konstrukteure und Ökonomen der Hersteller bei einer solchen Vorgehensweise trotz einiger Risiken:

- a. Statt hundert verschiedener Aggregate (z.B. Generatoren) kommen in deutschen Autos gleich welcher Marke heute nur noch ein gutes Dutzend zum Einsatz. Die Vereinheitlichung macht vor nichts mehr halt und trägt erheblich zur Kostensenkung bei.
- b. Der Systemlieferant ist in der Regel für die Leistung des gesamten Zulieferprozesses verantwortlich - von der Konzeption und Entwicklung über die Herstellung bis zur pünktlichen Lieferung und teilweise noch der Montage der Systeme. Zulieferer sind inzwischen dafür verantwortlich, dass die "Produktion in der letzten Fertigungstiefe nicht abreißt" (VDA-Jahresbericht 1998).

Die neue Rolle der Zulieferer zog eine unübersehbare Konzentrationswelle bei denselben nach sich, so dass heute rund 25 Megalieferanten - bis zum Jahr 2010 sollen es gar nur noch 20 sein - über erhebliche "Liefermacht" verfügen, die vor allem von den Massenproduzenten nicht nur positiv gesehen wird, weil diese neue Struktur Abhängigkeiten nach sich zieht. Unmissverständlich ist deshalb die Aussage des VDA: "Jeder weiß ..., dass sich der Trend zur Reduzierung der Fertigungstiefe auch wieder ändern ließe, wenn sich dies aus Gründen der Liefersicherheit oder wegen sonstiger strategischer Überlegungen als notwendig erweisen sollte" (VDA-Jahresbericht 1998). In der Automobilbranche wird wahrgenommen, dass die Konzentrationswelle nicht nur zu einer Monopolisierung bei den Lieferungen von Materialien führen kann. Vielmehr wird erkannt, dass auch Know-how abgeschöpft wird, das über Aufkäufe der Systemlieferanten mit einem Schlag weltweit zur Verfügung steht (vgl. Westerbarkei 1997).

Eine Ausdehnung der Diskussion über die Veränderungen in den Hersteller-Zulieferer-Beziehungen auf das Dreieck Hersteller - Zulieferer - Servicewerkstätten erfolgte bisher nicht, obwohl der Service von den Strukturveränderungen und der "neuen" Balance Hersteller - Zulieferer massiv betroffen ist. Diese besteht vor allem darin, dass das servicerelevante Know-how nicht mehr nur beim Hersteller, sondern auch bei den Zulieferern liegt. Die Bündelung und Kanalisierung dieser, für den Service notwendigen Informationen erfolgt heute noch nicht in dem Umfang und mit der Qualität, wie das bei den herkömmlichen Strukturen der Fall war. Darüber klagen einerseits Markenhändler, während andererseits Branchenkenner den freien Werkstätten neue Chancen einräumen, weil das bei den Zulieferern vorhandene, umfangreiche Know-how den freien Betrieben zukommen und damit den Service in diesen Werkstätten unterstützen könnte. Dem letzten Punkt wurde in unserer Untersuchung besondere Aufmerksamkeit geschenkt, um herauszufinden, ob Freie letztendlich von den veränderten Strukturen profitieren können, und vor allem, ob ein verbesserter Zugang zu Know-how möglich ist, das den Qualitätsservice auch in diesen Werkstätten unterstützen hilft. Bester Service bei Wartung, Diagnose und Reparaturen auf technisch anspruchsvollem Niveau ist im Segment der freien Kfz-Betriebe erforderlich, wenn sie sich einerseits gegen die Fast-Fit-Betriebe und andererseits gegen die Händlerbetriebe behaupten wollen.

3. Eine neue Balance zwischen Herstellern und Zulieferern und Auswirkungen auf die Sicherung von Service-Know-how

Betrachtet man die inhaltlich veränderten Aufgaben eines Zulieferers, dann wird überdeutlich, dass heutzutage eine andere strategische Ausrichtung der Unternehmen notwendig ist, als wenn nur Bauteile gefertigt und geliefert werden. Lieferung von selbstentwickelten und vormontierten Systemen bedeutet, dass einzelne Zulieferer die Systemführerschaft übernehmen müssen und mehrere Lieferanten zu koordinieren haben. Letztlich sind Entwicklungs- und Produktionspartnerschaften aufzubauen, die vormontierte und funktionierende Systeme nach den Qualitätsstandards der Hersteller liefern. Es hängt in solchen Fällen von der Kompetenz des Systementwicklers ab, eingebundene Partner so zu koordinieren, dass deren Fähigkeiten zugunsten des Projektzieles optimal genutzt werden. Der Systemlieferant trägt die Verantwortung für ein funktionierendes Produkt, das termingerecht beim Hersteller anzuliefern ist.

Wie dieser Prozess im Einzelnen vonstatten geht, kann am Beispiel von Vorgaben und Applikationsaufgaben verdeutlicht werden. Der Entwicklungschef eines Zulieferers erläutert den Prozess:

a) Welche Vorgaben werden von den Fahrzeugherstellern an Systemlieferanten gemacht?

"Es werden in der Regel keine detaillierten Vorgaben gemacht. Die Anforderungen beschränken sich im Grunde genommen darauf, dass das System im Fahrzeug funktionieren muss."

b) Bedeutet das, dass Systemhersteller Applikationsaufgaben für Fahrzeughersteller übernehmen?

"Bei einigen Produkten war es schon immer erforderlich, Abstimmungsaufgaben direkt am Fahrzeug vorzunehmen. Diese Abstimmungsaufgaben wurden früher wie heute von den Systemlieferanten wahrgenommen. Es stehen also ständig Autos der Fahrzeughersteller auf dem Hof, an denen Applikationsaufgaben vorgenommen werden. Es gibt für einige Abstimmungsprobleme nicht die Möglichkeit, Produkte ohne die Einbeziehung des Fahrzeugs zu konzipieren. Ein Stück weit kann dies heute durch Simulationstechnik geschehen. Die Simulationstechnik wird jedoch wiederum zunehmend von den Systemlieferanten entwickelt und nicht von den Fahrzeugherstellern."

Heute ist es, im Gegensatz zu früher so, dass zusätzlich zu den Applikationen (Anlasssystem, Getriebe, Kupplung, Zündsystem) die Konzeption (Entwicklung und Applikation) der Gesamtfunktion des Systems von den Systemlieferanten übernommen wird. Dazu gehört beispielsweise die Abstimmung der Pedalerie bei der Kupplung, bei der das Fahrgefühl wesentlich mit beeinflusst wird. Dabei kommt es auch darauf an, dass wir das hersteller- oder fahrzeugspezifische Image "erwischen", also den Fahrzeugen nicht plötzlich ein anderes als das typische Fahrverhalten 'einimpfen'. Das heißt, wir sind vom Komponentenlieferanten zum Systementwickler und (...) Systemlieferanten avanciert. Dies ist jedoch nicht unproblematisch. Die Fahrzeughersteller wollen natürlich, dass wir für die Bauteile, die wir in das Gesamtsystem integrieren und dann an sie weitergeben, keinen Aufpreis verlangen. (...) Gleichzeitig sollen wir als Systemlieferant die volle Garantie übernehmen... .

Das bedeutet natürlich, dass so ein Gesamtsystem zunächst einmal auch teurer wird. Das System wird nur dann wieder billiger, wenn der Lieferant bestimmte Dinge einfach besser machen kann als der Fahrzeughersteller. Wenn der Systementwickler die gesamte Abstimmung wesentlich kostengünstiger machen kann als der Hersteller, kann dieser Kostenvorteil an ihn weitergegeben werden. Der Kostenvorteil tritt jedoch nur dann auf, wenn der Systemlieferant Abstimmungsaufgaben nicht nur für einen Fahrzeughersteller macht, sondern für mehrere".

Diese inhaltlich neu gestaltete Aufgabenteilung und Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferer hat eine deutliche Veränderung der Zuliefererpyramide zur Folge. Danach hat bei der Beziehung der Systemintegrator/ Modulentwickler zahlreiche eigenverantwortliche Aufgaben wahrzunehmen, die bisher in der Hand der Hersteller lagen (vgl. Abb. 1).

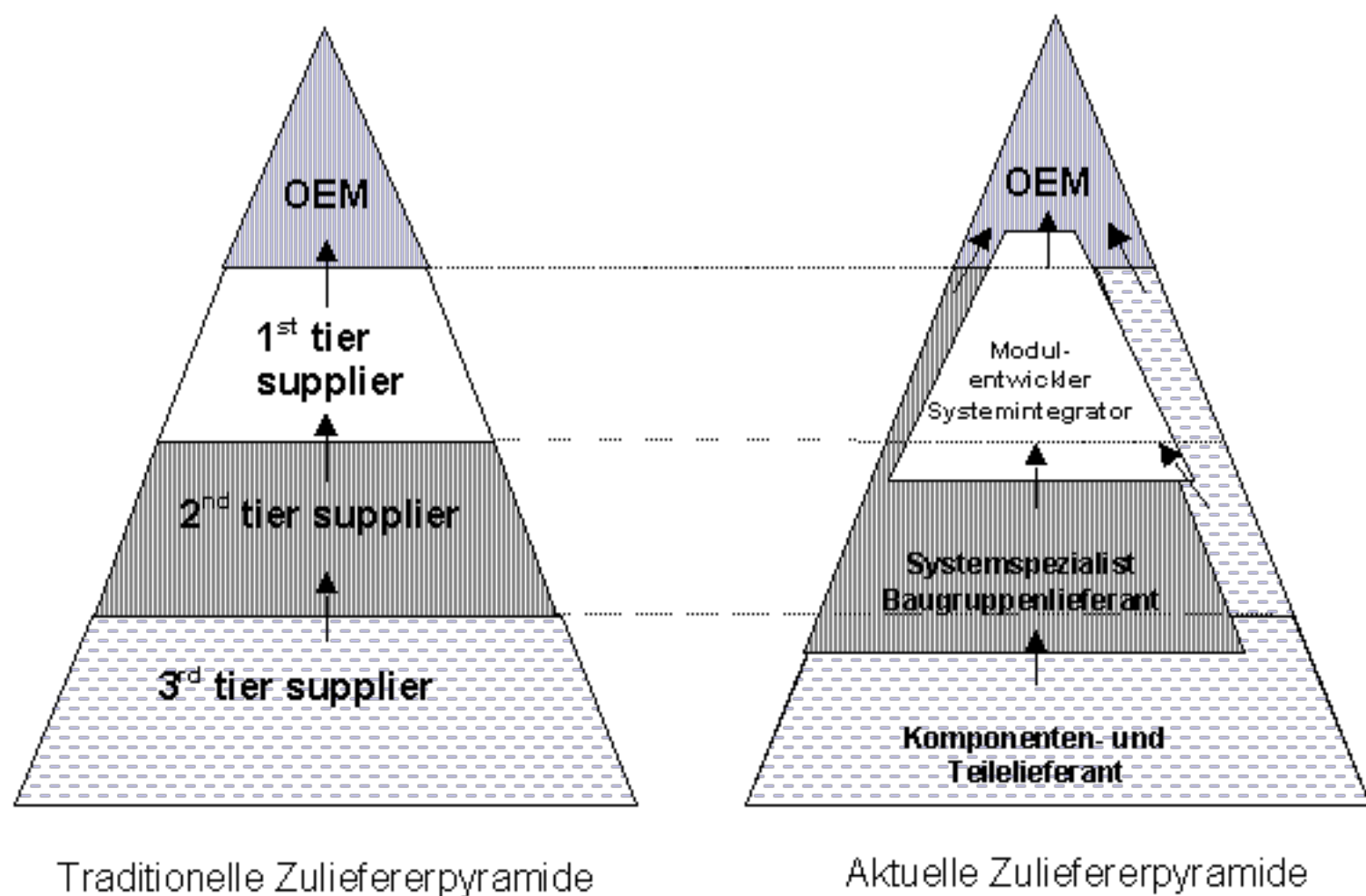


Abbildung 1: Neugestaltung der Zuliefererpyramide (vgl. Beinke 1997, S. 61)

Vor allem bei Massenherstellern kommt dem Systementwickler hohe Bedeutung zu. Bei ihm läuft das Know-how der gesamten Zuliefererkette zusammen. Know-how in diesem Sinne bedeutet, dass wichtige Entwicklungsphasen aufeinander abgestimmt und die technisch notwendigen Anpassungsprozesse vom Systemintegrator betrieben werden. Entwicklungs- und Abstimmungs-Know-how, in dem letztlich viel Service-Know-how steckt, sind in solchen Fällen beim Systemlieferanten verfügbar und nicht mehr beim Hersteller, wie bei der traditionellen Zuliefererpyramide üblich. Bei der herkömmlichen Konzeption des Kooperationsverhältnisses zwischen Hersteller und Zulieferer dominierte im Entwicklungs-Know-how der Hersteller: Er sicherte sich im eigenen Unternehmen durch intensive Entwicklungsarbeiten das für Entwicklung und den späteren Service an Fahrzeugen notwendige Know-how und stellte den Zugang dazu innerhalb des eigenen Unternehmens sicher. Diese Konstellation hat sich heute vor allem bei Massenherstellern eher umgekehrt. Inzwischen gewinnt allerdings eine andere Philosophie an Gewicht: Je komplexer die Entwicklungsaufgaben und die Vernetzung der Systeme, um so häufiger werden solche Aufgaben an Systemlieferanten vergeben.

Die Ausführungen über eine zunehmende Beteiligung der Zulieferer an der Automobilentwicklung belegen, dass diese erhöhte Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen betreiben und sich dadurch zu einem kompetenter werdenden Partner für den Hersteller entwickeln. Das sogenannte "kritische Know-how", das als Schlüssel für die Arbeitsteilung zwischen Zulieferer und Hersteller betrachtet wird, hat sich in den vergangenen 10 Jahren zugunsten der Zulieferer entwickelt. Automobilproduzenten waren in den 80er Jahren noch sehr darauf bedacht, Know-how-intensive Kernbereiche, die markenspezifische Entwicklungsvorsprünge garantierten, bei sich selbst zu konzentrieren. Allerdings führte die Reduktion der Fertigungstiefe von rund 60% in den 80er-Jahren auf heute 30% zwangsläufig auch zu einer Rücknahme der Entwicklungstiefe beim Hersteller (vgl. Abb. 2). Diese Lücke wurde von leistungsfähigen Zulieferern schnell geschlossen. Vor allem Zulieferer von Bremsen, Kupplungen, Getrieben, Motormanagement- und Beleuchtungssystemen bauten ihr Entwicklungs-Know-how durch Übernahme von Produkt- und Systementwicklungen zügig aus und eigneten sich das notwendige konzeptionelle und Material-Know-how an. Kompetente Zulieferer waren plötzlich in den Prozess "Entwicklung, Bemusterung, Serienqualität und Weiterentwicklung" integriert und avancierten zu wichtigen Know-how-Partnern mit zunehmend innovativer Kompetenz. Die Know-how-Balance hat sich bei der Automobilherstellung in weniger als 15 Jahren umgekehrt.

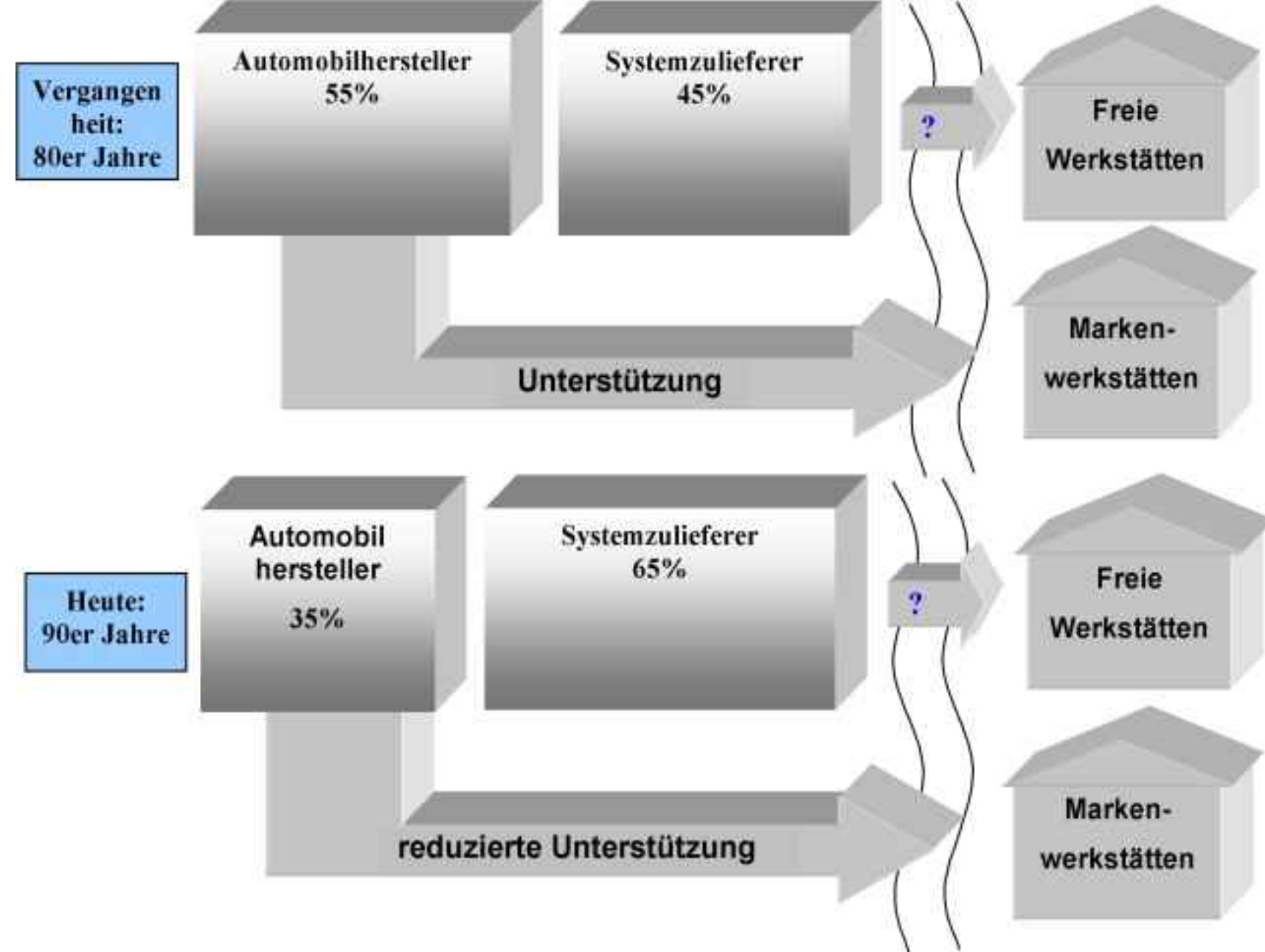


Abbildung 2: Veränderte Balance im kritischen Know-how zwischen Hersteller und Zulieferer

Ein Entwickler eines Systemlieferanten stellt in diesem Zusammenhang fest:

"Es gibt weitsichtige Leute (bei den Herstellern, d. V.), die sich fragen, wenn wir zum Schluss nicht mehr wissen, wie ein Auto gebaut wird, sind wir dann in Zukunft noch wettbewerbsfähig?"

In Bezug darauf machen aus meiner Sicht (der Entwickler, d. V.) einige Firmen schwerwiegende Fehler. Beim Motor ist eine gewisse Kernkompetenz bei den Fahrzeugherstellern gegeben, beim Getriebe ist dies schon nicht mehr bei jeder Firma der Fall und bei der Kupplung beispielsweise ist diese Kernkompetenz bei keiner Firma mehr vorhanden. Irgendwann wird es die Leute nicht mehr geben, die das ganze System beherrschen. Nur größere Systemeinheiten werden heute noch von den Fahrzeugherstellern optimiert; das System muss jedoch mit hundert anderen Systemen im Auto zusammen funktionieren".

Die Entwicklung neuer Lieferbeziehungen mit dem Ziel der Verringerung der Herstellungskosten über eine Reduktion der Fertigungstiefe ist eine Strategie, die derzeit erfolgreich und nicht nur eine Modeerscheinung ist. Sie könnte sich jedoch schnell zu einem Mythos mit unabsehbaren Folgen verkehren, wenn das bisherige Ausbalancieren zwischen Herstellern und Zulieferern beim kritischen Know-how nicht mehr funktioniert. Das ist deshalb von höchster Brisanz, weil *den Automobilherstellern allmählich das Know-how verloren geht, um weiterhin erfolgreich Autos zu bauen.*

Die Phase der erfolgreichen Synergien in Konstruktion und Produktion könnte langfristig dazu führen, dass Hersteller das Gesamtsystem Auto nicht mehr beherrschen und deshalb ihre eigenen Vertriebskanäle nicht mehr mit dem notwendigen Service-Know-how ausstatten können.

Der Know-how-Verlust bei den Entwicklungskompetenzen verringert den Anteil an verfügbarem Service-Know-how bei Automobilherstellern und damit die Chancen, den Aftermarket-Sektor ausreichend mit hochwertigen Informationen zu versorgen. Diese Lücke wird in den Servicebetrieben zunehmend beklagt. Abhilfe ist noch nicht in Sicht, weil bisher keine Restrukturierungsansätze zur gesicherten Versorgung des Service mit zuverlässigem Know-how entwickelt wurden. Reaktionen auf die Know-how-Wanderung vom Hersteller zum Zulieferer zugunsten des Service in der Werkstatt stehen noch aus.

4. Szenarios für überlebensfähige Service-Zentren im freien Markt

Wenn von Teilehändlern in manchen Fällen heute noch gefragt wird, was man denn bei freien Werkstätten anderes machen soll als Teile zu verkaufen, dann ist das ein deutlicher Indikator dafür, dass solche Personen noch nicht bemerkt haben, dass darauf Faktoren wie

- Standzeiten von Verschleißteilen,
- Lebensdauer der Fahrzeuge,
- Kilometerleistung,
- Serviceintervalle,
- Reparaturphilosophien und
- Kundenverhalten

erheblichen Einfluss haben. Das aber ist noch nicht genug: Ein gesunder Service-Markt ist auf gesunde Serviceunternehmen angewiesen, die beste Qualität anbieten. Das gelingt nur, wenn es eine ausreichende Zahl erfolgreicher Werkstätten gibt, was wiederum nur dann erreichbar ist, wenn diese ganzheitlich unterstützt werden. Dazu zählen der Service, das Marketing, das Management, die Betriebs- und Arbeitsorganisation, hochqualifizierte Mitarbeiter und eine zuverlässige Personalentwicklung. Nur dann, wenn Betriebe hohe Akzeptanz am Markt erfahren, können sie sich zu interessanten Geschäftspartnern entwickeln.

Die Zulieferindustrie steht vor einer neuen Herausforderung: Sie muss ihren Know-how Zuwachs für den Service nutzbar machen. Es könnte ein ganzheitliches Know-how-Angebot geschaffen werden, auf das sich freie Werkstätten verlassen können. Der Absatz im Aftersales-Bereich kann positiv beeinflusst werden, indem Werkstätten stärker als bisher bereit sein werden, Teile über einen Zuliefererverbund zu beziehen, der gleichzeitig vielfältige Unterstützung anbietet. Gleichzeitig trägt eine Know-how-Bündelung der Zulieferer zur Beschäftigungssicherung in Kfz-Betrieben bei. Know-how, welches zur Steigerung der Service-Kompetenz von freien Kfz-Betrieben eingesetzt wird, sichert deren Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplätze.

Die Matrix in Abb. 3 dient der Charakterisierung und Gruppierung von Werkstätten unterschiedlicher Qualität. Quadrant III weist das Segment von Betrieben mit den größten Erfolgchancen aus, was gleichbedeutend ist mit einem hohen Know-how-Bedarf und einem entsprechend großen Know-how-Angebot. Multi-Service-Center auf qualitativ hohem Service-Niveau können erheblich zu einem Profil- und Imagegewinn von Zulieferern und Unterstützungskonzepten beitragen. Optimieren des Know-how-Angebotes durch Aufbereitung, Bündelung und nutzerfreundliche Gestaltung, sowie Qualifizierungsangebote für Mitarbeiter sind sicherlich erfolgversprechende Maßnahmen und dienen der Stabilität des Sektors. Eine mit dem Segment III vergleichbare Herausforderung stellt sich bei Markenhändlern, die gleichzeitig All-Brand-Service (Übergang Quadrant IV zu Quadrant III) praktizieren. Der Know-how-Bedarf ist in diesen Betrieben geringer, weil die Unterstützung durch den Hersteller noch gesichert ist. Sehr wahrscheinlich werden in Zukunft häufiger Betriebe der Segmente III und IV eng oder gar in der gleichen Region direkt zusammenarbeiten, um sich gegenseitig zu unterstützen. Eine Hilfestellung allein durch den eigenen Hersteller ist nicht mehr ausreichend, weil dieser kein Know-how von anderen Marken zur Verfügung stellen kann. Eine Kooperation verschiedener Hersteller und Zulieferer zugunsten des Service oder eine völlige Öffnung des Datenmarktes scheint dann unausweichlich, wenn der eingeschlagene Weg weitergegangen wird. Gering ist der Bedarf an Daten, Informationen und Weiterbildung von Betrieben des Segmentes I (Quadrant I), weil sich diese auf den Komponentenaustausch konzentrieren. Dafür erhalten sie schon heute alle wichtigen Daten vom Teilehändler. Eine direkte Bindung von Know-how und Teilelieferung ist in diesem Falle Normalität. Dies kann auch problemlos so praktiziert werden, weil in der Regel nur einfachere Komponenten getauscht werden, die weniger in die technischen Gesamtsysteme des Fahrzeuges integriert sind.

Mit einem gewissen Risiko verbunden, jedoch durchaus lohnend, scheint eine ausgeklügelte Unterstützung der Betriebe des Segmentes II (Quadrant II), weil sie z.B. als Unternehmensgründer langfristig gesehen zu einem wichtigen Abnehmer von Know-how und anderen Unterstützungsmaßnahmen werden können.

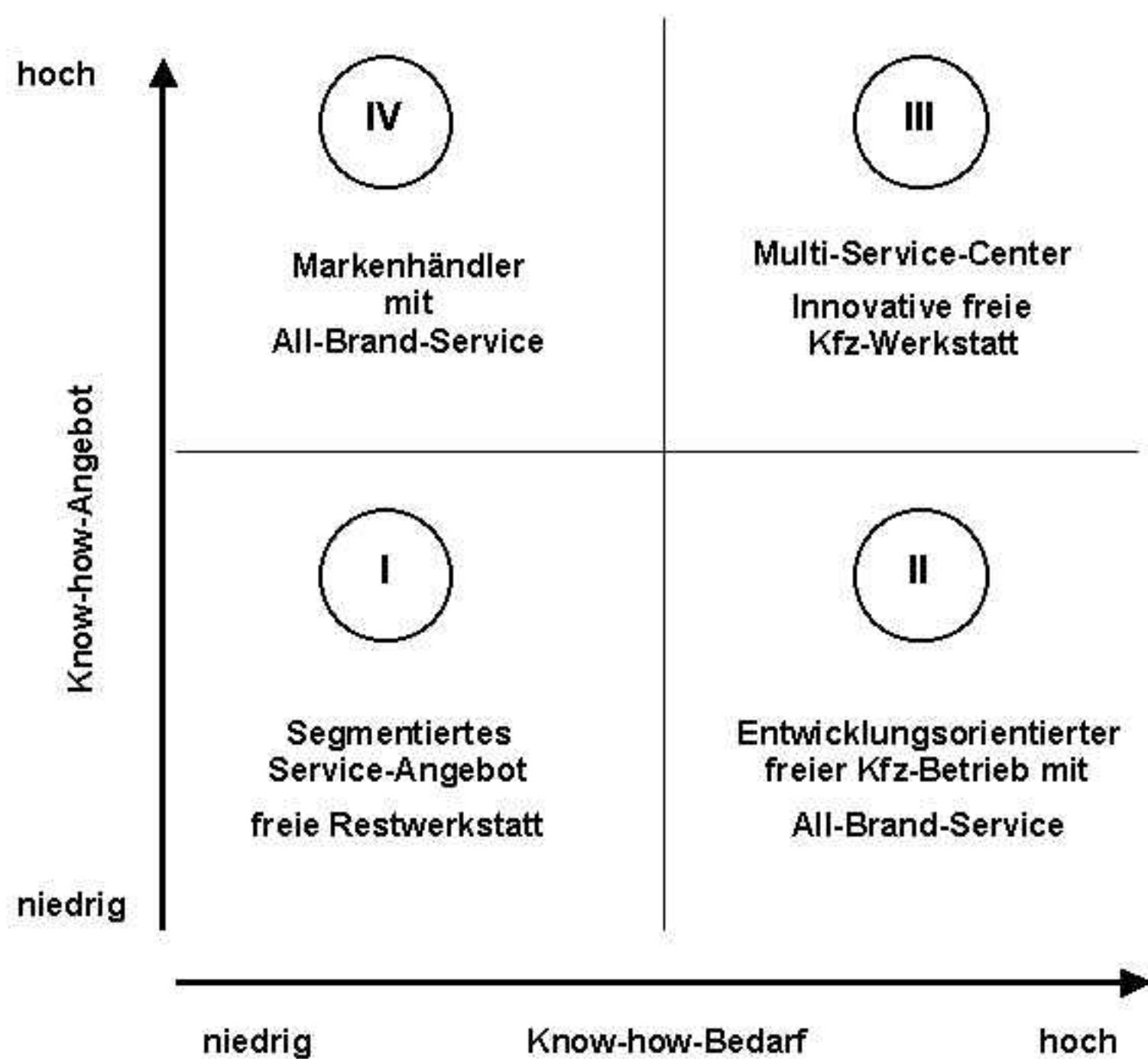


Abbildung 3: Status freier Kfz-Betriebe und Know-how-Bedarf

5 Die Hinführung des Service auf ein neues Kompetenz- und Qualifikationsniveau

Das Beziehungsgeflecht Hersteller - Zulieferer - Service hat sich heute mit dem sogenannten "kritischen Know-how" auseinander zusetzen, was einerseits im Rahmen von Entwicklungsarbeiten entsteht und andererseits für den Service von hoher Relevanz ist. Dieses Know-how hat in der vergangenen Dekade bei den Zulieferern um rund 20 % (auf rund 65 %) zugenommen. Allerdings wandert es von dort nicht in einem "einlinigen" Prozess weiter zum Service (vgl. Abb. 4).

Der Transfer des vorhandenen Know-how-Potentials zugunsten des Service in freien oder sogar markengebundenen Werkstätten für den "All-Brand-Service" wird eher als eine Verletzung der Beziehungen mit dem oder den Herstellern bewertet.

Das Interesse der Zulieferer, dem Hersteller das "gewonnene" Know-how zur Serviceunterstützung zur Verfügung zu stellen, ist größer, als eigene Unterstützungskonzepte damit umfangreich auszustatten. Hersteller und Zulieferer übersehen jedoch bei dieser Vorgehensweise die Falle in die sie laufen: Durch die neue Know-how-Balance zugunsten des Zulieferers verfügt letzterer über kritisches Know-how, mit dem der Hersteller nicht mehr kompetent umzugehen weiß. Er kann es deshalb dem Service nicht mehr so zur Verfügung stellen, wie es ein moderner Kfz-Betrieb für den Qualitätsservice benötigt. Der kompetente Zulieferer wiederum will seine

bevorzugte Position gegenüber dem Hersteller nicht riskieren und nutzt das verfügbare Know-how nicht in dem Maße für den Service, wie er das könnte. Die Konsequenz daraus ist eine Unterversorgung aller Werkstätten - der markengebundenen wie der freien - mit wichtigem Service-Know-how. Die Überlebensfähigkeit von Betrieben und Beschäftigten wird riskiert, weil die Entwicklung zu einer Minderung des Qualifikationsniveaus der Beschäftigten beiträgt. Sie werden nicht mehr mit Informationen auf hohem Niveau versorgt.

Einen Weg von "best practice" haben inzwischen qualifizierte Systemlieferanten vor allem auf den Gebieten Kupplungen, Bremsen, Motormanagement und Automatik-Getrieben eingeschlagen. Sie stellen den freien Werkstätten ausgewähltes Know-how einschließlich von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung. Trotzdem erscheint es notwendig, dass sich Hersteller und Zulieferer auf eine neue Balance des Know-how-Transfers von den Zulieferern zu den Werkstätten (markengebundene und freie) verständigen. Darin liegen große Chancen für die beteiligten Partner, den Strukturwandel des Service zu unterstützen, um ein neues, besseres Serviceniveau zu erreichen.

Das vielfältige und zahlreiche Angebot an Werkstatt-Unterstützungskonzepten belegt den hohen Bedarf an Unterstützung vor allem im Segment der freien Kfz-Werkstätten. Es demonstriert jedoch zugleich die derzeitige Ohnmacht des gesamten Sektors und belegt eindrucksvoll, dass Zulieferer dieses Segment durch zur Verfügungstellung von Service-Know-how noch nicht strategisch erschließen, sondern eher auf punktuelle Aktionen setzen.

Auf der einen Seite haben Handelsorganisationen, einzelne Zulieferer und Systemanbieter erkannt, dass durch Unterstützung der freien Werkstätten einerseits ein wichtiger Absatzmarkt für Teile stabilisiert werden kann. Andererseits herrscht jedoch ein Angebotswirrwarr vor, sowohl bei der Anzahl der Konzeptanbieter (zwischen 34 und 38), deren jeweiligen Programmen, der Konzepte und Qualitäten als auch bei den jeweils verfolgten Servicestrategien. Das führte in den vergangenen Jahren eher zu einem sich verschärfenden Markt zwischen Konzeptanbietern, Werkstätten, Fachmärkten, Teilehändlern und anderen als zu einer klaren Profilbildung zugunsten des freien Sektors, weil potentielle Kunden (freie Werkstätten!) den vielen Konzepten hilflos gegenüber stehen und die Vergleichbarkeit auf der Strecke bleibt.

Die fehlende Bündelung der Kräfte der zahlreichen Konzeptanbieter führte dazu, dass sich bspw. 1997 auf die 13 sogenannten Fullservice-Werkstatt-Konzeptanbieter rund 5300 Werkstätten als Vertragsnehmer verteilten. Zieht man davon die mit Bosch verknüpften Partner ab, dann verbleiben gerade 2500 Werkstätten für Konzeptanbieter. Den beteiligten Akteuren, vor allem der Zuliefererindustrie, ist zu empfehlen, die Kräfte in diesem Feld zu bündeln und vor allem Akteure zu unterstützen, die umfangreiches Service-Know-how wie technische Daten, Hotline, administrative Unterstützung, kaufmännische und Teilesoftware, Kostenkalkulationsprogramme, Qualifizierungsmaßnahmen usw. mit nutzerfreundlicher Oberfläche zu günstigen Preisen zur Verfügung stellen können.

Das Schulungsangebot von Zulieferern, Berufsförderungszentren und Technologiezentren konzentriert sich zu rund 86 % auf Technikkurse, ist praxisfern und blendet unternehmensspezifische Fragen systematisch aus.

Eine Bündelung und spezifische Ausrichtung des Schulungsangebotes für und auf freie Werkstätten ist nicht nur überfällig. Es ist absolut notwendig, wollen die Anbieter weitere Ressourcenverschwendung verhindern.

Eine Erhebung des angebotenen Schulungsumfangs bei Zulieferern, Berufsförderungs- und Technologiezentren und privaten Anbietern hat ergeben, dass sich 86 % aller Angebote mit Technikinhalten auseinandersetzen, wobei neue Technologien davon wiederum nur maximal 20 % ausmachen. Ca. 40 % der Kurse sind Produkt- oder Geräteeinweisungen und nur knapp 10 % der Kurse haben praktische, werkstattnahe Fragen zum Inhalt. Nur 3 % des gesamten Angebotes setzen sich mit dem Kundenumgang und den Mitarbeitern auseinander, während nur weniger als 4 % Fragen zur Unternehmensführung behandeln (vgl. Becker/Spöttl 1998). Unternehmensphilosophien, Optimierung von Geschäftsprozessen, Qualitätsorientierung des Service und ähnliche Inhalte sind kaum Gegenstand des Kursangebotes. Die fehlende Koordination eines Gesamtangebotes trägt mit dazu bei, dass die Zielgruppen nur mehr zufällig auf Weiterbildungsmöglichkeiten aufmerksam werden.

6 Implikationen für die Aus- und Weiterbildung

Die strukturellen Verschiebungen der Kompetenzen für den Bau von Autos mit den Konsequenzen für den Know-how-Zugang hat besonders für die Weiterbildung Folgen. Hersteller haben in den Kundendienstzentren immer weniger produktbezogenes Service- und Reparaturwissen verfügbar, um Schulungen in der Qualität und mit der Erfahrung anzubieten, wie es für Werkstattmitarbeiter erforderlich ist. Für Fremdmarken, die heutzutage verstärkt in den Markenwerkstätten auftauchen, kann der Hersteller weder Weiterbildungsmaßnahmen noch Know-how anbieten. Die Konsequenzen werden sich längerfristig in einem reduzierten Serviceniveau in den Werkstätten niederschlagen, weil die Mitarbeiter ihr Qualifikationsniveau nicht genügend weiterentwickeln können. Diese Defizite werden nicht durch verbesserte, computerisierte Werkzeuge zu kompensieren sein, weil damit besonders die schwierigen, nicht standardisierten Diagnosefälle nicht in den Griff zu bekommen sind.

Besonders problematisch scheint die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter freier Kfz-Betriebe zu sein, weil diese von Herstellern gar nicht und von Zulieferern nicht in der Vielfalt und Qualität unterstützt werden, wie dieses notwendig ist. Einer der wesentlichen Gründe ist darin zu sehen, dass sich Hersteller, die sich bisher eher seltener mit Fragen außerhalb des Teileverkaufs beschäftigten, ihre Möglichkeiten und Chancen noch nicht in vollem Umfang erkannt haben.

Unter den beschriebenen Entwicklungen leidet auch die berufliche Erstausbildung, weil besonders Berufsschulen zunehmend weniger Unterstützung von den Herstellern erwarten können und Zulieferer die größer werdende Versorgungslücke (noch) nicht schließen.

Auch bei Betrachtung der Qualifizierungsaspekte kommt man zu dem Schluss, dass es zur Sicherung der Qualitätsstandards im Kfz-Service-Sektor von höchster Bedeutung ist, dass Automobilhersteller und Zulieferer eine neue Balance herbeiführen, um den Know-how-Fluss hin zum Service auch unter den veränderten Rahmenbedingungen sicherzustellen.

7 Zusammenfassung

Den Zulieferern fehlen einerseits erfolgreiche Instrumente, das vorhandene Know-how in gebündelter Form verfügbar zu machen und andererseits fehlt das Bewusstsein über die Bedeutung dieses Know-hows. Hinzu kommt, dass der Transfer des servicerelevanten Know-hows zwischen Zulieferer, Hersteller und Service bisher ungeklärt ist. Know-how Synergien sind eine überfällige Maßnahme, um das Segment der freien Kfz-Betriebe zu höchster Servicequalität zu führen.

Freie Kfz-Betriebe leiden nicht nur darunter, dass sie nicht immer das für den Qualitätservice notwendige Know-how und Weiterbildungsmöglichkeiten erhalten. Eine für sie noch viel schwierigere Aufgabe ist die Bewertung der vielfältigen Angebote an

- Schulungen
- Unterstützungskonzepten
- Mobilitätsgarantien
- Versicherungen usw.

Freie sind aufgrund geringer administrativer Kapazitäten nicht in der Lage, die Angebote hinsichtlich ihrer Qualität und dem Nutzen zu überprüfen und gefährden durch Fehlentscheidungen ihre Existenz.

Zulieferern, Herstellern und Händlern ist deshalb zu empfehlen, nicht beliebig viele Unterstützungskonzepte zu forcieren, sondern zielgerichtet Synergien dahingehend zu initiieren, daß ein gesundes und leistungsfähiges Segment freier Werkstätten erhalten bleibt. Damit ist einerseits langfristig ein größeres Kaufkraftvolumen verfügbar; zum anderen binden weniger, dafür aber intensivere Unterstützungsmaßnahmen weniger Kräfte, sind kostengünstiger und in der Regel erfolgreicher. Auch Markenprofile und ein positives Image lassen sich leichter aufbauen, wenn der Abnehmer noch merkt, welche Unternehmen ihn stützen. Dazu gehört, daß Zulieferunternehmen verstärkt und vor allem zielgerichteter als bisher tätig werden und ihre finanziellen Aufwendungen nicht weiterhin nach dem Gießkannenprinzip auf zahlreiche Unterstützungsanbieter verteilen. Ein wichtiger Zwischenschritt ist eine Gesamtabstimmung mit den Automobilherstellern, um zu einer neuen, den heutigen Verhältnissen angepaßten Balance zwischen Herstellern, Zulieferern und Service zu kommen.

Als Modelle bester Praxis können solche Maßnahmen charakterisiert werden, die eine Kompetenzkanalisierung zum Ziel haben und nur wenige sogenannte professionelle Know-how Center als Agenturen nutzen, um innovative freie Kfz-Werkstätten (Szenario 2, Abb. 3) und Händlerbetriebe mit All-Brand-Service (Szenario 3, Abb. 3) zu unterstützen. Freie "Restwerkstätten" haben üblicherweise keinen größeren Know-how-Bedarf und werden von Teilehändlern ausreichend versorgt.

Eine verstärkte Konzentration auf Händlerbetriebe mit "All-Brand-Service" scheint aufgrund der allgemeinen Marktöffnung lohnend, da sie nur für die Vertragsmarke Unterstützung von ihrem Hersteller erhalten. Für Mitarbeiter aller Betriebe sind unter Berücksichtigung dieser Sachverhalte Weiterbildungskonzepte zu entwickeln, die in jedem Falle markenübergreifend angelegt sind, was bisher längst nicht selbstverständlich ist.

Es wird hier ersichtlich, daß es an der Zeit ist, über eine neue Balance nachzudenken. Die strukturellen Veränderungen bei den Händlerbetrieben stellen auch diese vor einen immer umfangreicher werdenden Know-how-Bedarf und eine Sicherstellung hoher Servicequalität, was durch die eigene Organisation nicht mehr ohne weiteres abgedeckt werden kann.

Literatur

Becker, M.; Spöttl, G.: Weiterbildungsangebote im Kfz-Sektor. Katalog - biat 1999.

Beinke, T.: Modul-Engineering durch Lernen von und in Kooperationen. In: VDI-Gesellschaft Fahrzeug- und Verkehrstechnik, a.a.O., S. 57-67

Frank, I.; Zimmermann, H.: Abnehmer-/Zuliefererbeziehungen im Wandel - Entwicklungstendenzen und Qualifikationsanforderungen. BWP, Heft 2, 1998, S. 34 - 40.

Iffland, H. (1997): Innovationsmanagement und Globalisierung - Der Einkauf im Wandel - In: Meinig, W.; Mallad, H. (Hrsg.): Strukturwandel mitgestalten. Rahmenbedingungen und Zukunftsperspektiven für Automobilhersteller, Importeure, Zulieferer und Handel. Bamberg 1997, S. 119-144.

Martin, Hans-Peter; Schumann, Harald: Die Globalisierungsfalle. Hamburg 1996.

Spöttl, G.; Becker, M.: Know-how Transfer von Automobilherstellern zu Teileherstellern und dessen Nutzbarmachung für den Service in Kfz-Betrieben. Flensburg 1999.

VDA-Jahresbericht 1998

VDI-Gesellschaft Fahrzeug- und Verkehrstechnik (Hrsg.): Systemengineering in der Kfz-Entwicklung. VDI-Berichte 1374. Düsseldorf 1997

Westerbakei, M.: Das Lopez-Pendel schlägt zurück - Autozulieferer werden mächtig. 1997 (<http://www.members.aol.com/westerb/aktuell.html>).

Anhang

Abbildung 4: Kompetenz-Synergien zur Unterstützung der freien Werkstätten

Werkstatt-Szenarien

Know-how-Bedarf

Potentielle Know-how-Anbieter



Veröffentlichungen und Publikationen