

ZUKUNFTSCHECK KFZ-GEWERBE

Leitfaden und Handbuch

The collage displays seven workshop cards from the 'ZukunftscHECK KFZ-GEWERBE' guide, numbered 1 through 6. Each card contains various forms, tables, and diagrams for conducting a future check workshop.

- 1 EINBLICK** (20 min): 'Unternehmen vermessen'. Includes sections for 'Anzahl Standorte', 'Mitarbeiter', 'Top-3-Stärken', and 'Wie bewerten Sie Ihr Unternehmen bezüglich der einzelnen Sachverhalte?' with a scale from 1 to 5.
- 2 AUSBLICK** (20 min): 'Zukunft entwerfen'. A large empty box for drawing the future vision.
- 3 FBlick** (20 min): 'Chancen erkennen'. A table with columns for 'Trend 1', 'Trend 2', and 'Trend 3' and rows for 'Chancen' and 'Herausforderungen'.
- 4 WEITBLICK** (25 min): 'Maßnahmen ableiten'. A diagram with six hexagonal boxes labeled 'Strategie', 'Wachstum', 'Innovation', 'Talent und Kultur', 'Umwelt', and 'Kunden'.
- 5 DURCHBLICK** (20 min): 'Anpassungsbedarfe konkretisieren'. A table with columns for 'Anpassung', 'Maßnahmen', and 'Verantwortung'.
- 6 OPTIONAL: RÜCKBLICK** (20 min): 'Ergebnisse zusammenfassen'. A summary table with columns for '1. Einblick', '2. Ausblick', '3. Profblick', and '4. Weitblick'.
- VERABREDUNGEN** (20 min): 'Verbindlichkeiten schaffen'. Three empty boxes for recording commitments.
- IDEENPARKPLATZ**: 'Gedanken festhalten'. A grid of 12 boxes for capturing ideas.

ZUKUNFTSCHECK KFZ-GEWERBE

Leitfaden und Handbuch

Herausgeber

e-mobil ^{BW}
Landesagentur für neue Mobilitätslösungen
und Automotive Baden-Württemberg

Autoren

ifa Institut für
Automobilwirtschaft

 **Fraunhofer**
IAO

Im Auftrag von



 transformations
wissen BW 



 ZUKUNFTS
WERKSTATT 4.0

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
1.1	Zielsetzung und Adressaten	5
1.2	Rahmenbedingungen zur Durchführung	6
1.3	Aufbau und Vorgehen	7
1.4	Zeitplan	8
1.5	Teilnehmerliste	9
1.6	Checkliste	10
2	Zukunftscheck Kfz-Gewerbe	11
2.1	Einblick	11
2.1.1	Zielsetzung	12
2.1.2	Methodisches Vorgehen	12
2.1.3	Sonstige Hinweise	13
2.2	Ausblick	13
2.2.1	Zielsetzung	15
2.2.2	Methodisches Vorgehen	15
2.2.3	Trendkarten	16
2.2.4	Sonstige Hinweise	20
2.3	Prüfblick	21
2.3.1	Zielsetzung	22
2.3.2	Methodisches Vorgehen	22
2.3.3	Sonstige Hinweise	22
2.4	Weitblick	23
2.4.1	Zielsetzung	24
2.4.2	Methodisches Vorgehen	24
2.4.3	Sonstige Hinweise	24
2.5	Durchblick	25
2.5.1	Zielsetzung	26
2.5.2	Methodisches Vorgehen	26
2.5.3	Sonstige Hinweise	27
2.6	Rückblick (optional)	28
2.6.1	Zielsetzung	29
2.6.2	Methodisches Vorgehen	29

2.7	Verabredungen	30
2.7.1	Zielsetzung	31
2.7.2	Methodisches Vorgehen	31
2.7.3	Sonstige Hinweise	31
2.8	Ideenparkplatz	32
3	Zusammenfassung und Ausblick	33
	Literaturverzeichnis	34
	Abbildungsverzeichnis	31
	Tabellenverzeichnis	31

01

Einleitung

Der »Zukunftsscheck Kfz-Gewerbe« ist ein Angebot der Landeslotsenstelle Transformationswissen BW (koordiniert durch e-mobil BW GmbH), des Verbands des Kraftfahrzeuggewerbes Baden-Württemberg e. V., der IG Metall Baden-Württemberg und der Zukunftswerkstatt 4.0, das in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer IAO und dem Institut für Automobilwirtschaft (IfA) entwickelt wurde. Der folgende Leitfaden richtet sich im speziellen an Moderator:innen und Unternehmensvertreter:innen und unterstützt bei der Workshop-Durchführung.

1.1 Zielsetzung und Adressaten

Das Kfz-Gewerbe sieht sich einem tiefgreifenden Wandel gegenüber. Die Digitalisierung von Fahrzeugen und Geschäftsprozessen, die Elektrifizierung und die Veränderung von Vertriebsmodellen stellen die Unternehmen vor große, teilweise existenzbedrohende Herausforderungen.

An dieser Stelle setzt der »Zukunftsscheck Kfz-Gewerbe« an und unterstützt bei der von Expert:innen begleiteten Diskussion der Transformationsthemen im Rahmen eines Workshop-Formats. Das Konzept sieht eine Analyse der derzeitigen Ausrichtung des Unternehmens vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen als Ausgangspunkt vor. Dazu wird in einem ersten Schritt eine schnelle und leicht zugängliche Analyse durchgeführt. Darauf aufbauend erfolgt die Entwicklung einer Strategie, um die betriebsindividuelle Zukunftsfähigkeit von Autohäusern und Werkstätten zu stärken.

Der strukturierte Halbtages-Workshop wird gemeinsam von Entscheider:innen, Bereichsverantwortlichen und Arbeitnehmervertreter:innen aus Autohäusern und Werkstätten durchgeführt. Inhaltlich baut der Workshop auf zwei Säulen auf.

Säule 1: »Transformation der Automobilwirtschaft«

»Der Begriff der Transformation bezeichnet allgemein eine Wandlung von Form, Struktur oder Gestalt mit oder ohne In-

halts- und Substanzverlust von einem Ausgangs- in einen Zielzustand. Der bei der Reorganisation von Geschäftsmodellen bzw. -prozessen gebrauchte Transformationsbegriff umfasst dabei die methodische Anpassung von Fähigkeiten und Ressourcen in einem Unternehmen von einem Ist- in einen angestrebten Soll-Zustand.« (Alt, R.; Auge-Dickhut, S., 2020)

Die Transformation zeichnet sich durch einen umfassenden Wandel von Gesellschaft, Technologie oder Regulatorik aus – und damit der Marktbedingungen, die auf das Unternehmen, seine Organisation, Ressourcen und Prozesse wirken. Ausschlaggebend sind Zielsetzungen der Nachhaltigkeit und Veränderungen, die durch neue technische Lösungen hervorgerufen werden. Folgende Veränderungstreiber sind dabei zu nennen:

- Reduzierung von CO₂-Emissionen
- Elektrifizierung
- Digitalisierung
- Vernetzung
- Autonomes Fahren
- Automatisierung von Produkten und Produktion
- Mobilitätsdienstleistungen
- Digitale Geschäftsmodelle

In der gesamten Automobilwirtschaft kommt es zu einem tiefgreifenden Wandel und massiven Veränderungen der Fahrzeuge, des Ökosystems und der gesamten Unternehmenslandschaft. Die Transformation der Automobilwirtschaft bedeutet, sich an neue Technologien und Trends anzupassen, wie z. B. autonomes Fahren, neue Mobilitätsangebote und die Reduzierung von CO₂-Emissionen.

Die Studien »Beschäftigungseffekte im Kfz-Gewerbe 2030/2040« (Herrmann, F. et al., 2023) und »Servicemarkt 2040: Perspektiven und Strategien für freie Werkstätten« (Maier et al. 2023) beschreiben diese Transformation und ihre Auswirkungen ausführlich und können daher als grundlegende oder begleitende Literatur zum Workshop verstanden werden.

Säule 2: »Zukunftsfähigkeit«

»Zukunftsfähigkeit ist die Fähigkeit, auf die zunehmende Dynamik und Komplexität des Marktes und der Welt angemessen und angepasst zu reagieren, um dadurch die Überlebensfähigkeit und den Erfolg des eigenen Unternehmens dauerhaft zu sichern. Das bedeutet, dass ein Unternehmen eine Struktur aufweisen sollte, mit der es auf eine dynamische und komplexe Umwelt schnell und angemessen reagieren kann.« (Ketschau, M., 2020)

Die Unternehmen der Automobilwirtschaft müssen auf Unsicherheiten und Komplexitäten durch Veränderung reagieren können und aktiv Anpassungen vornehmen. Die notwendigen Veränderungen müssen schnell und effektiv umgesetzt werden. In den Unternehmen müssen Kompetenzen vorhanden sein, damit auf Unsicherheiten und die Komplexität der Veränderungen reagiert werden kann. Offenheit und Neugier müssen in einer gelebten Unternehmenskultur vorhanden sein. Das Ziel muss zudem die Sicherung des langfristigen Erfolgs des Unternehmens sein.

1.2 Rahmenbedingungen zur Durchführung

Zur erfolgreichen Durchführung des Workshops sind einige Rahmenbedingungen zu beachten. Diese werden im Folgenden dargelegt. Ergänzend dazu ist anzumerken, dass eine spezifische Schulung für Workshop-Moderator:innen entwickelt wurde, die die folgenden Inhalte ergänzt und erweitert.

Interdisziplinärer Teilnehmerkreis

Der Workshop soll eine gesamtheitliche Analyse und Ausrichtung des Unternehmens ermöglichen. Daher ist ein breites Spektrum von Arbeitsfeldern und Perspektiven im Unternehmen einzubeziehen. Folglich ist ein interdisziplinärer Teilnehmerkreis anzustreben, der möglichst alle Arbeitsbereiche abdeckt. Gleichzeitig ist die Teilnehmerzahl auf 5–8 Personen (max. 10 Personen) zu beschränken, damit die Inhalte und Meinungen aller Teilnehmenden aufgenommen sowie die zeitlichen Vorgaben eingehalten werden können. Idealerweise wird der Workshop von zwei Moderator:innen betreut.

Der Teilnehmerkreis sollte sich aus den folgenden Bereichen zusammensetzen:

- Geschäftsleitung/Vorstand
- Bereichsleitungen (z. B. Werkstatt/Service, Handel, Finanzen, IT)
- Vertretung der Belegschaft (z. B. Betriebsrat)

Spielregeln und Netiquette

Für eine geordnete und gleichberechtigte Durchführung des Workshops wird empfohlen, die folgenden Regeln zu Beginn zu kommunizieren, und diese explizit auf einem Poster oder einer Folie während des Workshops sichtbar darzustellen.

1. **Beitrag:** Alle Teilnehmenden sind wichtige Mitglieder der Arbeitsgruppe und können etwas Wichtiges zu diesem Workshop beitragen.
2. **Augenhöhe:** Alle haben dieselben Rechte und Pflichten. Hierarchie spielt dabei keine Rolle!
3. **Mischung:** interdisziplinäres Team mit unterschiedlichen Altersgruppen.
4. **Geheimhaltung:** Alles, was in diesem Workshop gesagt wird, bleibt in diesem Workshop.
5. **Informationen und Fokussierung:** Alles, was wichtig ist, darf und soll gesagt werden. Alles, was nicht gesagt wird, ist nicht wichtig. Bei Redebeiträgen gilt: kurzfassen!
6. **Ausreden:** Sprechende werden nicht unterbrochen und dürfen ausreden.
7. **Beschriftung:** auf deutliche und große Schrift achten, Stichworte oder kurze Sätze verwenden.
8. **Zielhorizont:** Der Workshop ist ein erster Einstieg in die Strategiefindung und beinhaltet keine finale Strategiedefinition.

1.3 Aufbau und Vorgehen

Der Aufbau und das Vorgehen bestehen aus sechs Schritten: Einblick – Ausblick – Prüfblick – Weitblick – Durchblick – Verabredungen. Hinzukommen können die optionalen Elemente Rückblick und Ideenparkplatz (vgl. Abbildung 1).

In jedem der Schritte wird ein eigenständiges Poster verwendet, das alle Fragestellungen beinhaltet und zur Bearbeitung und Dokumentation genutzt werden kann. Die einzelnen Poster und die dazugehörige Vorgehensweise werden in den folgenden Kapiteln ausführlich vorgestellt, die Bearbeitung wird erläutert.

Der Workshop-Ablauf ist entsprechend den festgesetzten Zeiten und Inhalten auszurichten. Die Moderation ist von externen Moderator:innen zu begleiten, muss vorbereitet und stringent gemäß den Vorgaben durchgeführt werden, da sonst der Zeitplan nicht eingehalten werden kann und die Gefahr der Zielverfehlung besteht.

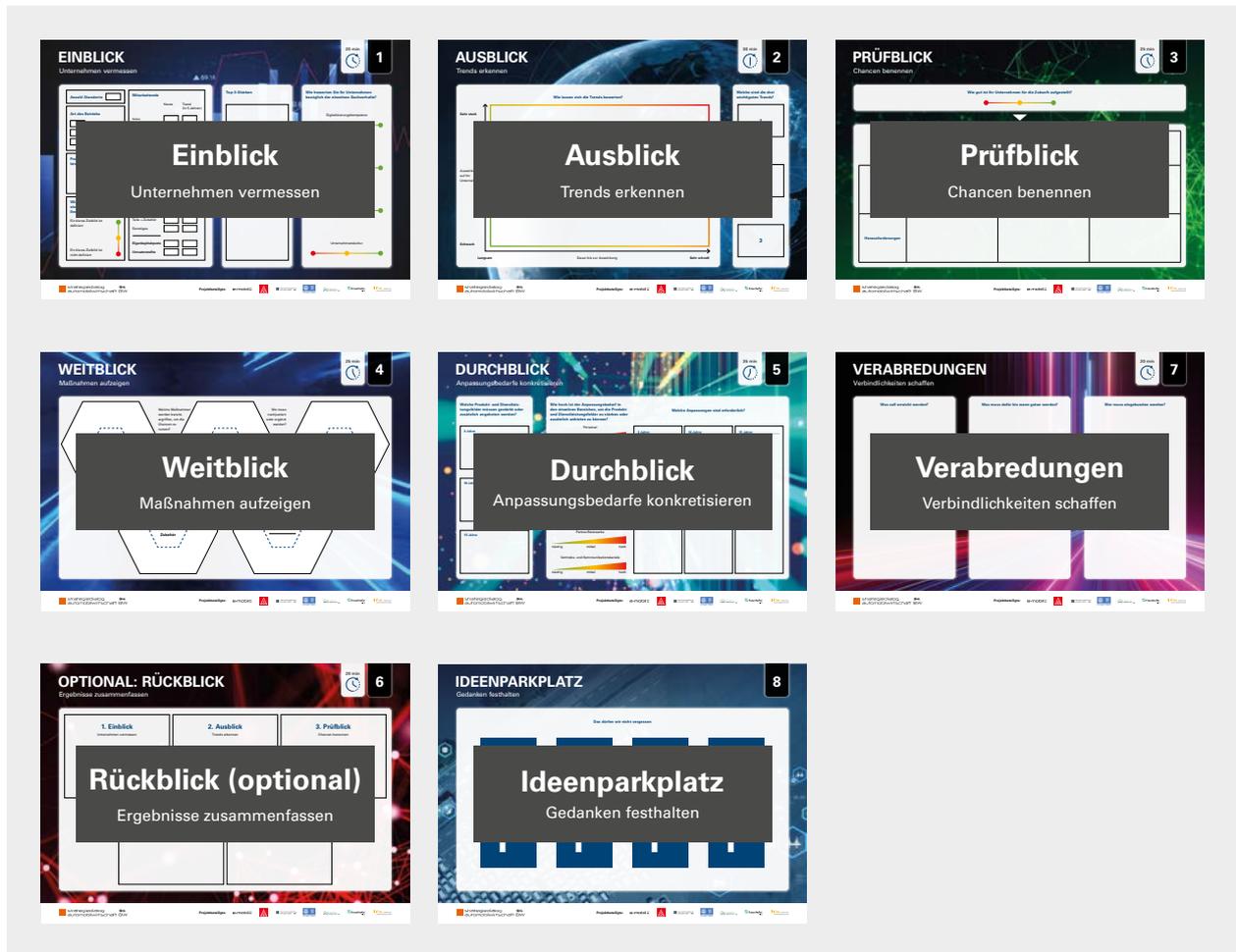


Abbildung 1: Gesamtübersicht – Aufbau und Poster

Quelle: eigene Darstellung

1.4 Zeitplan

Der Workshop ist auf eine Gesamtdauer von 3,5 Stunden ausgelegt. Darin enthalten ist eine zehnmünütige Pause.

Workshop-Beginn: _____ Uhr Workshop-Ende: _____ Uhr			
	Zeit	Dauer	Thema
1	----- Uhr	15 min	Einleitung, Vorstellungsrunde
2	----- Uhr	20 min	Einblick
3	----- Uhr	30 min	Ausblick
4	----- Uhr	25 min	Prüfblick
-	----- Uhr	10 min	- Pause -
5	----- Uhr	25 min	Weitblick
6	----- Uhr	35 min	Durchblick
7	----- Uhr	20 min	Rückblick (optional)
8	----- Uhr	20 min	Verabredungen
9	-	-	Ideenparkplatz (benötigt keine Zeit)

Tabelle 1: Zeitplan

Quelle: eigene Darstellung

1.6 Checkliste

Zur Umsetzung des Workshops ist ein geeigneter Arbeitsraum zu nutzen, unterstützende Materialien sind bereitzuhalten.

Inhalt	Notiz	Erledigt
Metaplanmaterialien (z. B. Stifte, Nadeln, transparentes Klebeband, Klebepunkte)		
Verschiedenfarbige Karten/Klebezettel (Blau, Gelb, Grün, Rot, Orange)		
Poster		
Trendkarten (mindestens in doppelter Ausführung)		
Stoppuhr		
Moderationskarten (große Schrift)		
Namensschilder (große Schrift)		
Filzstifte		
Finanzkennzahlen und Unternehmensinformationen		

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 3: Checkliste

Bei der Beschriftung von Klebezetteln, Postern und sonstigen Karten empfiehlt es sich, die nachstehenden Regeln einzuhalten.

Auf jeder Karte nur <u>eine</u> Idee	KEINE GROSSBUCHSTABEN VERWENDEN	Wörter nicht trennen
Maximal drei Zeilen pro Karte	Abkürzungen vermeiden	Wörter eng aneinander schreiben
Karten immer quer beschriften	Den gesamten Platz auf der Karte beschreiben	Gelbe Farbe nicht zur Beschriftung verwenden

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 2: Beschriftung von Karten oder Klebezetteln

02

Zukunftscheck Kfz-Gewerbe

Im folgenden Kapitel werden die einzelnen Schritte des Zukunftschecks erläutert. Für die Vorbereitung und Durchführung werden zu jedem Schritt die Zielsetzung, die wichtigsten Informationen und das methodische Vorgehen beschrieben.

2.1 Einblick

Der Workshop-Teil »Einblick« stellt den ersten Schritt im »Zukunftscheck Kfz-Gewerbe« dar. Er dient dazu, einen Überblick

über das Unternehmen und ein besseres Verständnis der Unternehmensgröße und -strukturen zu erhalten. Es soll ein gleiches Verständnis der Unternehmenssituation unter allen Workshop-Beteiligten – sowohl Moderation als auch Teilnehmende – geschaffen werden.

■ **Gesamtdauer: 20 min**

EINBLICK
Unternehmen vermessen

20 min 1

Anzahl Standorte

Art des Betriebs

Vertragshändler

Vertragswerkstatt

Freie Werkstatt/Händler

Produkt- und Dienstleistungsschwerpunkte

Wie bewerten Sie die strategische Ausrichtung Ihres Unternehmens?

Ein klares Zielbild ist definiert ●

Ein klares Zielbild ist nicht definiert ●

Mitarbeitende

	Heute	Trend (in 5 Jahren)
Sales	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Werkstatt und Teile	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Verwaltung und Zentralabteilungen	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sonstige, inkl. Geschäftsleitung	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gesamt	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Finanzkennzahlen (DB 3)

	DB3	Trend (in 5 Jahren)
Neuwagen	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gebrauchtwagen	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Werkstatt	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Teile + Zubehör	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sonstiges	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Eigenkapitalquote	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Umsatzrendite	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Top-3-Stärken

Wie bewerten Sie Ihr Unternehmen bezüglich der einzelnen Sachverhalte?

Digitalisierungskompetenz ● ● ●

Anpassungsbereitschaft ● ● ●

Zusammenhalt ● ● ●

Unternehmenskultur ● ● ●

strategiedialog automobilwirtschaft BW

Projektbeteiligte: e-mobil

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 3: Poster – Einblick

2.1.1 Zielsetzung

Der Workshop-Teil »Einblick« dient einer Standortbestimmung des Autohausunternehmens hinsichtlich der internen Ausgangssituation. Damit zielt der Schritt auch darauf ab, die Workshop-Teilnehmenden in Bezug auf die autohauseigenen Rahmenbedingungen zu sensibilisieren, unter deren Berücksichtigung den zukünftigen Herausforderungen zu begegnen ist.

Dabei werden auf der linken Posterhälfte die zentralen Autohauskennzahlen betrachtet. Durch Informationen zur Anzahl der Standorte, der Art des Betriebes sowie zur Anzahl der Mitarbeitenden soll die Größe des Unternehmens eingeordnet werden. Insbesondere die Darstellung der Mitarbeitenden-Gesamtzahl soll den Workshop-Teilnehmenden nochmals deren Personalverantwortung bei zukünftigen strategischen Entscheidungen ins Bewusstsein rufen. Zusätzlich sind als Finanzkennzahlen die Bereichsergebnisse als Deckungsbeiträge III (DB3) aufzuführen. Sie dienen in Kombination mit der Aufschlüsselung der Mitarbeitenden nach Autohausbereichen in erster Linie der Identifikation der Autohauausschwerpunkte. Zudem ist der Produkt- und Dienstleistungsschwerpunkt des Autohausunternehmens festzuhalten. Die Betrachtung der Umsatzrendite dient der Bewertung der Profitabilität des Unternehmens. Eine ausreichende Unternehmensprofitabilität ist erforderlich, um zukunftsgerichtete Maßnahmen im Autohausunternehmen umsetzen zu können. Daher stellt die Umsatzrendite eine zentrale Kennzahl bei der Bestimmung der Ausgangssituation dar. Zudem ist eine Einordnung der strategischen Unternehmensausrichtung vorzunehmen. Die Informationen auf der linken Seite des Posters sind im Vorfeld beim Unternehmen abzufragen.

Neben der Kennzahlenbetrachtung auf der linken Seite wird auf der rechten Seite eine Analyse qualitativer Elemente vorgenommen. So gilt es in der Workshop-Runde, die »Top-3-Stärken« des Unternehmens zu definieren, um diese im weiteren Prozess berücksichtigen zu können. Abschließend wird der Fokus nochmals in Richtung »Soft Facts« gerichtet. So gilt es, das Unternehmen hinsichtlich seiner »Digitalisierungskompetenz«, »Anpassungsbereitschaft«, »Zusammenarbeit« und »Unternehmenskultur« zu bewerten.

2.1.2 Methodisches Vorgehen

Hinweis: Für die Standortbestimmung des Autohausunternehmens hinsichtlich der internen Ausgangslage sind für einen reibungslosen Ablauf die Finanzkennzahlen und die Unternehmensinformationen bereits vor dem Workshop dem Moderatorenteam durch das Autohaus bzw. die Werkstatt zur Verfügung zu stellen.

Ablauf und Fragestellungen an die Teilnehmenden

Die Moderation stellt die Zielsetzung des Schrittes vor und erläutert, wie die Ergebnisse in die nachfolgenden Schritte einfließen. Dabei stellt sie den Teilnehmenden die eingetragenen Kennzahlen und Strukturdaten vor und ordnet diese ein.

■ Frage: »Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung der Kennzahl XY ein?«

- Die Moderation leitet die Diskussion unter den Workshop-Teilnehmenden zu der Frage, ob und in welchem Maße sich die einzelnen Kennzahlen zukünftig verändern werden (Trend).
- Es wird empfohlen, einige Kommentierungen zu den Zahlen zu dokumentieren.
- Sobald ein Konsens über den jeweiligen Trend herrscht, wird dieser in Form eines Pfeils durch die Moderation in das Feld gezeichnet.

■ Frage: »Welche Top-3-Stärken würden Sie Ihrem Autohausunternehmen bzw. Ihrer Werkstatt zuschreiben?«

- Alle Teilnehmenden schreiben die drei Stärken, die sie für die wichtigsten halten, auf Klebezettel und ordnen sie den Feldern zu.
- Die Teilnehmenden nennen kurz die von Ihnen identifizierten Stärken und hängen diese rechts oder links neben das Poster auf eine freie Fläche. Dort werden alle Stärken gesammelt.
- Es empfiehlt sich, dass die Moderation auf dieser Freifläche bereits eine erste Clusterung der genannten Stärken vornimmt, da Mehrfachnennungen oder ähnliche Aussagen zu erwarten sind.
- Abschließend werden aus den gesammelten Stärken in einer Diskussion und durch Anleitung der Moderation die »Top-3-Stärken« identifiziert und handschriftlich von der Moderation in die entsprechenden Felder übertragen.

■ **Frage: »Wie bewerten Sie Ihr Unternehmen bezüglich der einzelnen Sachverhalte?«**

- Alle Teilnehmenden haben vier Klebepunkte und kleben diese an der für sie richtigen Position auf das Poster.
- Abschließende Festlegung der passenden Positionierung durch Diskussion mit der Moderation.

- **Medieneinsatz: Klebezettel, Klebepunkte, Filzstifte**

2.1.3 Sonstige Hinweise

Für einen guten Einstieg in den Workshop und ein gemeinsames Verständnis bei der Standortbestimmung ist die Einholung der Informationen im Vorfeld wichtig. Die Teilnehmenden sollten sich wiederfinden, allerdings sollten die Ist-Zahlen und Informationen aufgrund des straffen Zeitplans nicht diskutiert werden. Auch in die Diskussion zur Bewertung der künftigen Entwicklung der Kennzahlen ist nicht zu viel Zeit zu investieren. Es ist zu empfehlen, die jeweiligen Bereichsverantwortlichen nach ihrer Einschätzung zu fragen. Es sollte genereller Konsens zur groben Einschätzung vorherrschen.



Die Studie zeigt auf, welche weitreichende Bedeutung die Transformation auf die Beschäftigtenstruktur des Kfz-Gewerbes hat. Dazu werden die Auswirkungen auf die Qualifizierungsbedarfe, Geschäftsmodelle und -prozesse der Unternehmen des Kfz-Gewerbes untersucht und Beschäftigungseffekte für die Jahre 2030 und 2040 ermittelt. Abgeleitet werden Handlungsempfehlungen für die Geschäftsführenden und Beschäftigten in den Betrieben, wie auch für Arbeitgebervertretungen, Verbände, Bildungseinrichtungen und für die Politik.



2.2 Ausblick

Nach der Betrachtung der Ausgangslage des Unternehmens im Rahmen des Posters »Einblick« erfolgt ein Perspektivwechsel. Im »Ausblick« werden Transformationstrends identifiziert oder erklärt und bezüglich ihrer Auswirkungen auf das Kfz-Gewerbe geordnet (vgl. Abbildung 4). Infolge der Transformation im Automobilbereich, getrieben von der Digitalisierung und Elektrifizierung, werden sich die Umstände, Bedingungen und Anforderungen für das Kfz-Gewerbe im Allgemeinen und für seine Beschäftigten im Besonderen in absehbarer Zeit erheblich verändern. In diesem Schritt werden Trends betrachtet, die das Unternehmen beeinflussen können, und mögliche Auswirkungen abgeleitet.

■ Gesamtdauer: 30 min

Zur Identifikation beziehungsweise zur Erklärung der Trends kommt ein Kartenset mit 17 Trend- und zwei Freitextkarten zum Einsatz. Eine ausführliche Darstellung der möglichen Veränderungen kann der Studie »Beschäftigungseffekte im Kfz-Gewerbe 2030/2040« entnommen werden. (Herrmann et al., 2023)

Wichtig: Das Moderatorenteam sollte über ausreichend Fachexpertise verfügen, um die Trends und Einflüsse einordnen und erklären zu können.

AUSBLICK

Trends erkennen

30 min

2

Wie lassen sich die Trends bewerten?

Auswirkung auf Ihr Unternehmen

Welche sind die drei wichtigsten Trends?

1

2

3

strategiedialog
automobilwirtschaft BW

Projektbeteiligte:

Abbildung 4: Poster – Ausblick

Quelle: eigene Darstellung

2.2.1 Zielsetzung

In diesem Schritt geht es darum, das Mindset der Workshop-Teilnehmenden für die Transformation der Automobilwirtschaft zu öffnen. Es gilt, eventuell nicht vorhandenes Wissen über mögliche Trends und Einflüsse zu vermitteln und ein gemeinsames Gefühl für die Auswirkungen auf das Unternehmen zu bekommen.

Die Teilnehmenden können anhand des Kartensets eine Auswahl möglicher relevanter Trends treffen. Neben der Bildung eines gemeinsamen Verständnisses der Teilnehmenden bzgl. der Trends werden die Einflüsse diskutiert und die drei wichtigsten bzw. einflussstärksten Trends ausgewählt. Diese Auswahl bildet die Grundlage für den nächsten Schritt, den »Prüfblick«.

2.2.2 Methodisches Vorgehen

Ablauf und Fragestellungen an die Teilnehmenden

Die Moderation stellt die Zielsetzung des Schrittes vor und legt dar, wie die Ergebnisse in die folgenden Schritte einfließen. Zunächst werden die Trendkarten durch die Moderation vorgestellt. Dabei wird lediglich die Überschrift genannt.

- Die Karten werden auf einem Tisch ausgelegt und jede bzw. jeder Teilnehmende wählt eine Karte des Kartensatzes aus, die sie bzw. er für sehr relevant hält. Zudem werden die Teilnehmenden aufgefordert, nochmals kurz über den Trend/Einfluss nachzudenken (Erläuterung lesen) und ihn bezüglich der Stärke und der Geschwindigkeit einzuordnen.
- **Anweisung: »Nehmen Sie eine aus Ihrer Sicht relevante Karte auf, denken Sie darüber nach und lesen Sie die Erläuterung auf der Rückseite.«**
- Nachdem alle Teilnehmenden eine Trendkarte genommen haben, wird mit der Einordnung im Diagramm auf dem Poster fortgefahren.
- **Frage: »Wie stark und wie schnell wirkt sich der Trend auf das Kfz-Gewerbe aus?«**
- Kurze Vorstellung der Karte durch die Teilnehmenden und Einordnung im Diagramm mit einer kurzen Begründung.

Üblicherweise werden die Trendkarten hierbei in der rechten oberen Ecke des Diagramms platziert. Der Moderation kommt während der Platzierung durch die Teilnehmenden die Aufgabe zu, diese etwas zu entzerren, d.h. die Trendkarten differenzierter auf dem Poster zu verteilen. Hierzu eignen sich Rückfragen an die Teilnehmenden, bspw. ob eine Karte nun auf der Achse »Auswirkung auf Ihr Unternehmen« oder »Dauer bis zur Auswirkung« höher oder niedriger als eine bereits platzierte Karte positioniert werden sollte. Zum Entzerren kann die Moderation die Trendkarten zudem etwas weiter auseinanderhängen. Der Vorgang kann, je nach Anzahl der Teilnehmenden und verbleibender Zeit, zweimal wiederholt werden.

- **Zeitvorgabe für die Einordnung: 20 min**

- **Frage: »Welche der eingeordneten Trends und Einflüsse sind für das Unternehmen sehr wichtig und sollten im Weiteren genauer betrachtet werden?«**

- Nach der Einordnung sind die drei wichtigsten Trends zu identifizieren und auf den drei Freiflächen rechts zu platzieren. Hierbei kommt das zweite Kartenset zum Einsatz, sodass die anderen Karten im Diagramm verbleiben können. Die Auswahl erfolgt durch eine Konsensbildung in der Gruppe. Eine Person wird von der Moderation ausgewählt und aufgefordert, einen ersten Vorschlag zu machen. Daraufhin haben die übrigen Teilnehmenden fünf Minuten Zeit, diese Vorschläge zu ersetzen oder deren Reihenfolge zu ändern. Dies muss begründet und mit den anderen Teilnehmenden diskutiert werden. Nach Ablauf der fünf Minuten gilt die Reihenfolge, die zu diesem Zeitpunkt festgelegt ist.
- Zu beachten ist hierbei, dass die Reihenfolge der Trendkarten relevant ist. Feld 1 ist für den relevantesten Trend vorgesehen, in danach absteigender Rangfolge.

- **Zeitvorgabe für die Auswahl: 10 min**

- **Medieneinsatz: Stoppuhr, transparentes Klebeband, Trendkarten (2x Sets)**

2.2.3 Trendkarten



Energiekrise

Quelle: acinqantadue/AdobeStock

Energiekrise: Die steigenden Energiekosten erhöhen die Betriebsausgaben und beeinflussen die Ertrags-situation im Kfz-Gewerbe. Zusätzlich reagieren Verbraucher:innen mit veränderter Fahrzeugnutzung und steigen vermehrt auf öffentliche bzw. alternative Verkehrsmittel um.



Elektrifizierung des Antriebsstrangs

Quelle: adventr/Getty Images

Elektrifizierung des Antriebsstrangs: Mit steigender Nachfrage nach Elektrofahrzeugen müssen sich Autohändler und Werkstätten auf Veränderungen bei Verkauf, Wartung und Reparatur einstellen. Insbesondere der Werkstattbereich sieht sich mit geringeren Wartungs- und Reparaturumfängen konfrontiert. Parallel sind Investitionen in die Werkstattausrüstung und Mitarbeiterqualifizierung erforderlich. Neue Geschäftsfelder wie die Vermarktung von Ladeinfrastruktur und Komplementärdienstleistungen wie bspw. Installations-services bieten hingegen zusätzliche Chancen.



Abnehmender Fahrzeugbestand

Quelle: Kichigin/istockphoto

Abnehmender Fahrzeugbestand: Steigende Kosten in puncto Anschaffung und Nutzung von Pkw in Kombination mit gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsbestrebungen wirken sich negativ auf den Fahrzeugbestand aus. Eine zunehmende Anzahl an Fahrzeughalter:innen kann oder will perspektivisch kein eigenes Fahrzeug mehr besitzen. Diese Entwicklung wirkt sich auf alle Geschäftsbereiche der Autohäuser und Werkstätten negativ aus.



Fahrzeugkonnektivität

Quelle: metamorworks/istockphoto

Fahrzeugkonnektivität: Die Vernetzung von Fahrzeugen ermöglicht Autohäusern und Werkstätten das Anbieten ortsungebundener, neuer Dienstleistungen wie Fernwartung und -diagnose oder das Aufspielen von Software-Updates (Over-the-Air). Moderne Telematiksysteme ermöglichen zudem die Umsetzung personalisierter Services. Dafür muss das Kfz-Gewerbe entsprechende Expertise und Infrastruktur aufbauen.



Fahrerassistenzsysteme und Fahrzeugkomplexität

Quelle: Chesky/shutterstock

Fahrerassistenzsysteme und Fahrzeugkomplexität: Fahrerassistenzsysteme und steigende Fahrzeugkomplexität erhöhen den Bedarf an spezifischem Fachwissen und entsprechender Ausrüstung im Servicebereich. Gleichzeitig eröffnen sich aber auch neue Geschäftsfelder in den Bereichen Diagnose, Kalibrierung und Software. Innerhalb der Fahrzeugvermarktung erhöht sich der Beratungsbedarf.



Digitalisierung der Front- und Backend-Prozesse

Quelle: metamorworks/istockphoto

Digitalisierung der Front- und Backend-Prozesse: Die Digitalisierung analoger Prozesse kann sowohl an der Kundenschnittstelle (Frontend) als auch innerhalb der innerbetrieblichen Abläufe (Backend) erfolgen. Beispiele für die Digitalisierung der Kundenschnittstelle sind die Online-Buchung von Werkstattterminen oder die Einbindung eines Chatbots. Im Rahmen der Betriebsabläufe können beispielsweise eine automatisierte Lagerverwaltung oder eine digitale Kundenakte die Effizienz verbessern.



Kundenverhaltensweisen

Quelle: vadimguzhva/istockphoto

Kundenverhaltensweisen: Kund:innen zeigen sich zunehmend anspruchsvoller und informieren sich vor dem Autokauf oder Werkstattbesuch meist online. Das Kfz-Gewerbe muss daher analoge und digitale Kanäle parallel anbieten. Personalisierte Beratung und exzellenter Kundenservice sind entscheidend, um langfristige Kundenbindung und Erfolg zu gewährleisten.



Wartungs- und Reparaturintensität

Quelle: AboutLife/AdobeStock

Wartungs- und Reparaturintensitäten: Kontinuierlich steigende Fahrzeugqualität und Elektrifizierung führen zu weniger Reparatur- und Wartungsbedarfen. Verschärft wird diese Situation durch längere Wartungsintervalle. In Summe schmälern diese Entwicklungen Umsatz und Ertrag im Werkstattbereich.



Wettbewerbssituation und neue Akteure

Quelle: WS Films/AdobeStock

Wettbewerbssituation und neue Akteure:

Die verstärkte Präsenz von Online-Marktplätzen, Direktvermarktungsansätze der Hersteller und Markteintrittsbestrebungen neuer Automobilhersteller aus Asien verändern die Wettbewerbssituation in der Branche. Im Servicebereich erhöhen Werkstattketten und Fast-Fitter den Preisdruck. Ebenso erzeugen Online-Börsen eine Preistransparenz und erschweren die Preisdurchsetzung.



Inflation und Zinsentwicklung

Quelle: 2xWilfing/shutterstock

Inflation und Zinsentwicklung: Steigende Preise bei einer nicht in gleichem Umfang stattfindenden Anhebung der Nominallohne reduzieren die Kaufkraft der Verbraucher:innen. Parallel schwächen steigende Zinsen die Investitionsbereitschaft von Gewerbe- und Privatkund:innen. Da insbesondere Neuwagen häufig in Kombination mit einer Finanzdienstleistung vermarktet werden, spiegelt sich diese Entwicklung unmittelbar in der Neuwagennachfrage.



Fachkräftemangel

Quelle: g-stockstudio/istockphoto

Fachkräftemangel: Es gestaltet sich zunehmend schwierig, qualifiziertes Personal in ausreichendem Umfang zu finden. Der Fachkräftemangel beeinträchtigt die Betriebe bei der Realisierung des vorhandenen Marktpotenzials. Investitionen in Aus- und Weiterbildung sowie der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke sind daher notwendig, um den Fachkräftebedarf zu decken und Mitarbeitende zu binden.



Mobilitätswende

Quelle: kinwun/AdobeStock

Mobilitätswende: Die politisch gewollte Reduzierung des motorisierten Individualverkehrs anhand einer Verlagerung in Richtung emissionsärmerer öffentlicher und alternativer Verkehrskonzepte senkt die Attraktivität des motorisierten Individualverkehrs. Insbesondere in städtischen Regionen geht die Pkw-Nutzung mit zahlreichen Kompromissen einher. Es ist davon auszugehen, dass sich diese Entwicklung in den kommenden Jahren fortsetzen wird.



Rechtliche Rahmenbedingungen

Quelle: ER_09/shutterstock

Rechtliche Rahmenbedingungen: Die Vertikal-GVO sowie die Kfz-GVO regeln die vertikale Zusammenarbeit im Automobilvertrieb und -service. Daneben wirken sich zunehmend rechtliche Regelungen bezüglich des Zugangs und des Umgangs mit Fahrzeug-, Fahrprofil- und Kundendaten auf die Umsetzung der Geschäftsmodelle im Automobilhandel und -service aus.



Herstellerstrategien

Quelle: murfimmaker/istockphoto

Herstellerstrategien: Automobilhersteller dehnen ihr Leistungsspektrum zunehmend in Richtung der Fahrzeugnutzungsphase aus und binden Kund:innen sowie Fahrzeuge länger an sich bzw. ihre Vertragspartner. Dies zeigt sich unter anderem in Anstrengungen in Richtung des Online-Direktvertriebs, des Wechsels in Agenturmodelle oder der Etablierung eigener Online-Plattformen.



Datenverfügbarkeit und -zugriff

Quelle: jjomathai/AdobeStock

Datenverfügbarkeit und -zugriff: Um zielgerichtete Angebote unterbreiten und Kundenströme lenken zu können, zeichnet sich ein diskriminierungsfreier Zugriff auf Fahrzeug-Livedaten zunehmend als erfolgsentscheidend ab. Die einzelnen Akteursgruppen im »Ökosystem« des Kfz-Gewerbes sind bestrebt, auf diese Informationen einen besonders privilegierten Zugriff zu erhalten. Dies hält die Gefahr der Abschottung gegenüber Wettbewerbern bereit.



Veränderung des Mobilitätsverhaltens

Quelle: r.classen/shutterstock

Veränderung des Mobilitätsverhaltens: Neben steigenden Kosten für den motorisierten Individualverkehr zeigt sich die zunehmende Bedeutung von Home-Office und Online-Shopping in rückläufigen jährlichen Kilometerlaufleistungen je Fahrzeug. Zudem erhöhen Angebote wie das Deutschlandticket oder innerstädtische Einfahr- und Parkverbote für Pkw die Attraktivität des ÖPNV.



Gesamtwirtschaftliche Situation

Gesamtwirtschaftliche Situation: Kriegerische Konflikte in Europa und wirtschaftliche Unsicherheit zeigen sich in brüchigen Lieferketten, steigenden Energiepreisen, einer hohen Inflation und steigenden Zinsen. Das Resultat sind sinkende Reallöhne, die sich negativ auf das Konsumklima auswirken. In der Folge werden Kaufentscheidungen aufgeschoben und Werkstattarbeiten auf das Notwendigste reduziert.

Quelle: shapecharge/i/stockphoto

2.2.4 Sonstige Hinweise

Die Moderation sollte sich im Vorfeld über die Trends informieren und diese reduziert vorstellen können. Im Mittelpunkt dieses Schrittes steht je nach Teilnehmerkreis der Austausch über die Auswirkungen der Trends oder die Erklärung der Trends. Abhängig vom Wissensstand der Teilnehmenden kann bei Bedarf von der vorgesehenen Zeitaufteilung in diesem Schritt abgewichen werden, um dem Bedarf der Gruppe gerecht zu werden. So kann beispielsweise nur ein Durchgang mit den Trendkarten vorgenommen werden und dadurch mehr Zeit für die Wissensvermittlung und die Identifikation der drei relevantesten Trends zur Verfügung stehen.



Zwei Freitextkarten: Auf diesen Karten können von den Teilnehmenden Trends oder Transformations-treiber notiert werden, die nicht unter die vorherigen 17 Trends fallen.

Quelle: Sergey Nivens/AdobeStock

2.3 Prüfblick

Nach der Identifikation der wichtigsten Trends sowie einer ersten Diskussion hinsichtlich deren Auswirkungen auf das Unternehmen wird im Schritt »Prüfblick« die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens durch die Teilnehmenden eingeschätzt.

Dazu werden die mit den drei Trends in Verbindung stehenden Chancen und Herausforderungen für das Unternehmen ermittelt.

■ Gesamtdauer: 25 min

PRÜFBlick
Chancen benennen

25 min

3

Wie gut ist Ihr Unternehmen für die Zukunft aufgestellt?

	Trend 1	Trend 2	Trend 3
Chancen			
Herausforderungen			

strategiediolog automobilmwirtschaft BW

Projektbeteiligte: e-mobil

Technische Universität München

LEWIS

LEWIS

Fraunhofer

ifa

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 5: Poster – Prüfblick

2.3.1 Zielsetzung

Neben einer ersten Einschätzung der Teilnehmenden bezüglich der Zukunftsfähigkeit ist das Ziel des Schrittes »Prüfblick«, die Chancen und Herausforderungen für das Unternehmen hinsichtlich der zuvor ermittelten wichtigsten Trends zu benennen.

2.3.2 Methodisches Vorgehen

Die Moderation überträgt die ausgewählten Trends mit Filzstift auf das Poster.

Ablauf und Fragestellungen an die Teilnehmenden

Die Moderation stellt die Zielsetzung des Schrittes vor und erläutert, wie die Ergebnisse in die folgenden Schritte einfließen.

- **Anweisung: »Bitte bewerten Sie ganz allgemein, wie gut Ihr Unternehmen für die Zukunft aufgestellt ist, und kleben dazu Ihren Klebepunkt in das Bewertungsraster.«**

- Alle Teilnehmenden erhalten einen Klebepunkt und platzieren diesen auf der Bewertungsskala.
- Relevant hierbei ist, kurz den generellen Trend zu nennen und dann auf Ausreißer einzugehen und nachzufragen, warum diese derart platziert wurden. Durch die Rückfragen entsteht eine Diskussion über die Chancen und Herausforderungen, die die Moderation mit Filzstift bereits in den entsprechenden Kästen festhalten kann.

- **Zeitvorgabe für das Kleben: 5 min**

- Die Moderation fasst das Gesamtergebnis der Bewertung zusammen.

- **Frage: »Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie für das Unternehmen in Bezug auf den jeweiligen Trend?«**

- Alle Teilnehmenden sollen Chancen und Herausforderungen zu den Trends auf Klebezetteln notieren.
- Es wird empfohlen, pro Teilnehmer:in drei Klebezettel einzufordern. Die Wahl der zu bearbeitenden Trends, bleibt dabei den Teilnehmenden überlassen.
- Nacheinander sollen die Teilnehmenden ihre Klebezettel auf dem Poster anbringen. Dabei soll eine kurze Erläuterung durch die Verfassenden erfolgen.
- Die Teilnehmenden sollen zuerst ihre Klebezettel für Trend 1 anbringen. Die Moderation hinterfragt dabei unterschiedliche Einschätzungen kritisch und clustert ähnliche Einschätzungen, um eine Diskussion über den Trend anzuregen. Anschließend wird das Vorgehen für Trend 2 und Trend 3 wiederholt.

- **Zeitvorgabe: 20 min**

- **Medieneinsatz: Stoppuhr, Klebepunkte, Klebezettel, Stifte, Trendkarten**

2.3.3 Sonstige Hinweise

Die Moderation kann bei der Bewertung der Zukunftsfähigkeit den »Finger in die Wunde legen« und nachfragen, warum u. U. eine schlechte oder sehr gute Bewertung erfolgt ist.

Die Moderation sollte bei Unklarheiten der genannten Chancen und Herausforderungen Rückfragen zum allgemeinen Verständnis stellen und dafür sorgen, dass bei Bedarf Anpassungen bei den Formulierungen vorgenommen werden.

2.4 Weitblick

Nachdem im vorherigen Schritt die Chancen und Herausforderungen in den jeweiligen Bereichen des Unternehmens aufgenommen wurden, findet im Schritt »Weitblick« die Aufnahme des aktuellen Stands des Unternehmens statt, um die Chancen nutzen und die Herausforderungen angehen zu können. Dazu wird zunächst ermittelt, welche operativen und

strategischen Maßnahmen bereits definiert wurden. Auf Basis dieser ersten Sammlung operativer und strategischer Maßnahmen erfolgt die Identifikation der aktuellen strategischen Ausrichtung sowie mögliche, darin enthaltene Lücken.

■ **Gesamtdauer: 25 min**

The poster is titled "WEITBLICK" with the subtitle "Maßnahmen aufzeigen". In the top right corner, there is a clock icon indicating "25 min" and a black box with the number "4". The main content area consists of five hexagonal boxes arranged in two rows. The top row contains three boxes labeled "Neuwagen", "Werkstatt", and "Gebrauchtwagen". The bottom row contains two boxes labeled "Teile und Zubehör" and an empty box. Between the top and bottom rows, there are two columns of text: "Welche Maßnahmen werden bereits ergriffen, um die Chancen zu nutzen?" on the left and "Wo muss nachjustiert oder ergänzt werden?" on the right. At the bottom of the poster, there are logos for "strategiediolog automobilwirtschaft BW" and "Projektbeteiligte" followed by logos for "e-mobil", "Fraunhofer", and "ifa".

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 6: Poster – Weitblick

2.4.1 Zielsetzung

In diesem Schritt sollen strategische Maßnahmen ermittelt werden, die in den Unternehmensbereichen ergriffen werden müssen oder schon ergriffen werden, um die Chancen zu nutzen sowie den Herausforderungen zu begegnen.

2.4.2 Methodisches Vorgehen

Sehr kurzer Rückblick über die vorherigen Poster und Erläuterung der Zielsetzung dieses Posters

Der nun stattfindende Perspektivwechsel, wird von der Moderation einleitend erklärt: Nachdem die Chancen und Risiken erkannt wurden, soll nun identifiziert werden, wo bereits auf operativer oder strategischer Ebene Maßnahmen ergriffen werden, um die Chancen zu nutzen und den Risiken zu begegnen.

Ablauf und Fragestellungen an die Teilnehmenden:

■ Frage: »Welche Maßnahmen existieren bei Ihnen im Unternehmen bereits, um die Chancen zu nutzen und den Risiken zu begegnen?«

- Alle Teilnehmenden sollen mindestens zwei, maximal drei bereits existierende Maßnahme auf je einem Klebezettel festhalten.

■ Zeitvorgabe für die Stillarbeit: 3 min

- Anschließend werden die identifizierten Maßnahmen von den Teilnehmenden kurz vorgestellt und entsprechend der Bereiche auf dem Poster verortet. Die Moderation sollte dabei bereits eine Clusterung gleicher oder ähnlicher Maßnahmen vornehmen.
- Es wird sich eine Mischung aus operativen, konkreten und strategischen Maßnahmen ergeben. Diese ist in einem zweiten Schritt von der Moderation im Rahmen einer Diskussion mit den Teilnehmenden auf die strategische Ebene zu heben.
- Dies kann anhand der Cluster erfolgen. Sind zum Beispiel besonders viele operative Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifizierung genannt worden, kann die Moderation rückfragen, ob die Mitarbeiterqualifizierung bereits aktuell eine strategische Ausrichtung des Unternehmens darstellt. Die Ergebnisse werden durch

farblich hervorgehobene Klebezettel auf dem Poster dokumentiert.

■ Zeitvorgabe für die Vorstellung und Diskussion der strategischen Ebene: 12 min

■ Frage: »An welchen Stellen oder in welchen Bereichen muss bezüglich der Maßnahmen nachjustiert werden?«

- Gemeinsames Brainstorming: Eine Minute Bedenkzeit, dann offene Worteinwürfe, die von der Moderation auf Klebezetteln in einer dritten Farbe festgehalten werden.
- Auch hierbei sollte darauf geachtet werden, dass strategische Ausrichtungen und Maßnahmen dokumentiert werden. Worteinwürfe mit operativen Maßnahmen können von der Moderation als strategische Ausrichtung formuliert und mit den Teilnehmenden abgestimmt werden (vgl. Vorgehen bei den existierenden Maßnahmen).
- Die Moderation kann die Diskussion anreichern, indem auf genannte Chancen und Herausforderungen des vorherigen Posters verwiesen wird, für die bislang noch keine strategischen Maßnahmen definiert wurden.

■ Zeitvorgabe für Nachjustierung: 10 min

■ Medieneinsatz: Stoppuhr, Klebezettel in drei Farben, Filzstifte, Stifte

2.4.3 Sonstige Hinweise

Der Begriff der »Maßnahme« ist hier ambivalent. Die Moderation muss darauf achten, dass die Diskussion nicht zu sehr in die operative Ebene abrutscht. Vielmehr steht im Fokus, festzustellen, wo sich das Unternehmen in Zukunft strategisch transformieren sollte und wie diese Transformation grundsätzlich aussehen könnte. Die Trends der vorherigen Poster sollten während der Bearbeitung der Fragen als Referenz visuell sichtbar sein, aber die Antworten werden beim »Weitblick« nicht mehr danach klassifiziert. Damit wird der Absprung auf die allgemeine Strategieebene vollzogen.

2.5 Durchblick

Der Schritt »Durchblick« dient dazu, die Anpassungsbedarfe innerhalb des Unternehmens zu konkretisieren. Hierzu werden geeignete Erweiterungen innerhalb des Produkt- und Dienstleistungsportfolios diskutiert.

■ Gesamtdauer: 35 min

DURCHBLICK
Anpassungsbedarfe konkretisieren

35 min
5

Welche Produkt- und Dienstleistungsfelder müssen gestärkt oder zusätzlich angeboten werden?

3 Jahre
10 Jahre
15 Jahre

Wie hoch ist der Anpassungsbedarf in den einzelnen Bereichen, um die Produkt- und Dienstleistungsfelder zu stärken oder zusätzlich anbieten zu können?

Personal
niedrig mittel hoch

Organisation und Prozesse
niedrig mittel hoch

Technische Ausstattung
niedrig mittel hoch

Finanzen
niedrig mittel hoch

Partner/Netzwerke
niedrig mittel hoch

Vertriebs- und Kommunikationskanäle
niedrig mittel hoch

Welche Anpassungen sind erforderlich?

3 Jahre: _____
10 Jahre: _____
15 Jahre: _____

strategiedialog
automobilwirtschaft BW

Projektbeteiligte: e-mobil, Fraunhofer, ifa Institut für Automobilwirtschaft, etc.

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 7: Poster – Durchblick

2.5.1 Zielsetzung

Das übergeordnete Ziel des Schrittes »Durchblick« liegt in der Konkretisierung der Anpassungsbedarfe des Unternehmens. Dabei werden zwei Perspektiven berücksichtigt. Zum einen ist herauszuarbeiten, welche Produkt- und Dienstleistungsfelder künftig gestärkt oder zusätzlich angeboten werden müssen. Unterschieden wird dabei zwischen drei, zehn und 15 Jahren Zeithorizont. Ausgehend davon zielt die zweite Perspektive darauf ab, die Anpassungsbedarfe zu konkretisieren, die von den vorzunehmenden Änderungen im Produkt- und Dienstleistungsportfolio ausgehen. Um möglichst konkrete Ergebnisse erzielen zu können, werden bei der Ausarbeitung der Anpassungsbedarfe sechs zentrale Bereiche unterschieden. Für jeden Bereich soll im Workshop diskutiert und herausgearbeitet werden, welche Anpassungen erforderlich sind.

2.5.2 Methodisches Vorgehen

Ablauf und Fragestellungen an die Teilnehmenden

Die Moderation stellt die Zielsetzung des Schrittes vor und erläutert, wie die Ergebnisse in die folgenden Schritte einfließen.

■ Frage: »Welche Produkt- und Dienstleistungsfelder müssen in drei, zehn und 15 Jahren perspektivisch gestärkt oder zusätzlich angeboten werden?«

- Alle Teilnehmenden notieren je Zeithorizont ein aus ihrer Sicht zu stärkendes bzw. zu ergänzendes Produkt-/ Dienstleistungsfeld auf einem Klebezettel.
- Anschließend stellen alle Teilnehmenden ihre Empfehlung kurz vor und bringen den dazugehörigen Klebezettel neben dem Poster an (Ordnung in die drei Zeithorizonte beibehalten).
- Nach Platzierung aller Einschätzungen erfolgen eine Diskussion und eine thematische Clusterung. Im Rahmen der Diskussion verständigen sich die Teilnehmenden je Zeithorizont auf einen Ansatz. Dieser wird mit Filzstift oder anhand Klebezettel in das Poster übertragen.
- Die Moderation versieht jeden Zeithorizont (linke Spalte) mit einem Klebepunkt in einer eigenen Farbe.

■ Frage: »Wie hoch sind die Anpassungsbedarfe in den einzelnen Unternehmensbereichen bei Änderung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios entsprechend dem Ansatz im Zeithorizont drei Jahre?«

- Moderierte Diskussion zur Bewertung der Anpassungsbedarfe in den sechs Unternehmensbereichen und Platzierung des farbigen Klebepunktes für die Anpassung aus dem Feld Zeithorizont drei Jahre.
- Entsprechend der Diskussion platziert die Moderation einen farbigen Klebepunkt je Skala.
- Aus der Diskussion um die Platzierung der Klebepunkte sind in der Tabelle rechts Anpassungsbedarfe je Unternehmensbereich zu notieren.
- Können aus der Diskussion keine Anpassungsbedarfe entnommen werden, fragt die Moderation konkret nach. Frage: »Welche Anpassungsbedarfe sind infolge der Veränderung des Produkt- und Dienstleistungsspektrums im Zeithorizont drei Jahre erforderlich?«
- Die Benennung der Anpassungen erhebt nicht das Ziel der Vollständigkeit. Ein Überblick der zentralen Anpassungen ist ausreichend.

■ Frage: »Wie hoch sind die Anpassungsbedarfe in den einzelnen Unternehmensbereichen bei Änderung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios entsprechend dem Ansatz im Zeithorizont zehn Jahre?«

- Moderierte Diskussion zur Bewertung der Anpassungsbedarfe in den sechs Unternehmensbereichen und Platzierung des farbigen Klebepunktes für die Anpassung aus dem Feld Zeithorizont zehn Jahre.
- Entsprechend der Diskussion platziert die Moderation einen farbigen Klebepunkt je Skala.
- Aus der Diskussion um die Platzierung der Klebepunkte sind in der Tabelle rechts Anpassungsbedarfe je Unternehmensbereich zu notieren.
- Können aus der Diskussion keine Anpassungsbedarfe entnommen werden, fragt die Moderation konkret nach. Frage: »Welche Anpassungsbedarfe sind infolge der Veränderung des Produkt- und Dienstleistungsspektrums im Zeithorizont zehn Jahre erforderlich?«
- Die Benennung der Anpassungen erhebt nicht das Ziel der Vollständigkeit. Ein Überblick der zentralen Anpassungen ist ausreichend.

■ **Frage: »Wie hoch sind die Anpassungsbedarfe in den einzelnen Unternehmensbereichen bei Änderung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios entsprechend dem Ansatz im Zeithorizont 15 Jahre?«**

- Moderierte Diskussion zur Bewertung der Anpassungsbedarfe in den sechs Unternehmensbereichen und Platzierung des farbigen Klebepunktes für die Anpassung aus dem Feld Zeithorizont 15 Jahre.
- Entsprechend der Diskussion platziert die Moderation einen farbigen Klebepunkt je Skala.
- Aus der Diskussion um die Platzierung der Klebepunkte sind in der Tabelle rechts Anpassungsbedarfe je Unternehmensbereich zu notieren.
- Können aus der Diskussion keine Anpassungsbedarfe entnommen werden, fragt die Moderation konkret nach. Frage: »Welche Anpassungsbedarfe sind infolge der Veränderung des Produkt- und Dienstleistungsspektrums im Zeithorizont 15 Jahre erforderlich?«
- Die Benennung der Anpassungen erhebt nicht das Ziel der Vollständigkeit. Ein Überblick der zentralen Anpassungen ist ausreichend.

- **Medieneinsatz:** Klebezettel (drei verschiedene Farben), Klebepunkte (drei verschiedene Farben), Filzstifte

2.5.3 Sonstige Hinweise

Die Moderation muss in diesem Schritt die Uhr im Blick behalten. Die Definition der Produkt- und Dienstleistungsfelder darf maximal fünf bis sieben Minuten in Anspruch nehmen.

Wichtig in diesem Schritt ist, dass offen über die Anpassungsbedarfe diskutiert werden kann. Dafür muss die Moderation insbesondere auf die Stimmung innerhalb der Gruppe achten und eventuelle Ängste bezüglich einer Bevormundung durch die Unternehmensführung wahrnehmen und diesen entgegenwirken.



Das wirtschaftliche Rückgrat der freien Kfz-Werkstätten in Deutschland ist das Werkstatt- und Teilegeschäft. Rückläufige Wartungs- und Reparaturintensitäten je Fahrzeug reduzieren jedoch das Auftragsvolumen im freien Servicemarkt, sodass die Geschäftsmodelle im Kfz-Gewerbe grundsätzlich angepasst – vielmehr sogar neu gedacht – werden müssen. Wie genau, das untersucht die Studie »Servicemarkt 2040: Perspektiven und Strategien für freie Werkstätten«. Sie zeigt Szenarien für das Marktvolumen und die Beschäftigung im freien Aftersales des Kfz-Gewerbes.



2.6 Rückblick (optional)

Der optionale Workshop-Teil »Rückblick« dient der Zusammenfassung und Verdichtung der in den vorherigen fünf Workshop-Teilen erarbeiteten Ergebnisse.

■ Gesamtdauer: 20 min

OPTIONAL: RÜCKBLICK
Ergebnisse zusammenfassen

20 min
6

1. Einblick
Unternehmen vermessen

2. Ausblick
Trends erkennen

3. Prüfblick
Chancen benennen

4. Weitblick
Maßnahmen aufzeigen

5. Durchblick
Anpassungsbedarfe konkretisieren

strategiediolog automobilwirtschaft BW

Projektbeteiligte: e-mobil, Fraunhofer, ifa Institut für Automobilwirtschaft

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 8: Poster – Rückblick (optional)

2.6.1 Zielsetzung

Im Schritt »Rückblick« sollen die zuvor erarbeiteten Ergebnisse kompakt zusammengetragen und verdichtet dargestellt werden. Dabei wird strukturiert vorgegangen, indem für die Darstellung der Kernergebnisse aus den fünf Schritten je ein Feld zur Verfügung steht. Wenn dieser Teil auch nicht darauf ausgelegt ist, neue Ergebnisse hervorzubringen, kommt ihm dennoch eine wichtige Bedeutung zu. So sollen den Teilnehmenden noch vor der Vereinbarung konkreter nächster Schritte die zuvor erarbeiteten Ergebnisse in ihrer Gesamtschau bewusst gemacht werden.

2.6.2 Methodisches Vorgehen

Ablauf und Fragestellungen an die Teilnehmenden

Die Moderation stellt die Zielsetzung des Schrittes vor und erläutert, wie die Ergebnisse in die nachfolgenden Schritte einfließen.

■ Frage: »Was sind die wesentlichen Kernergebnisse der jeweiligen Schritte?«

- Jeweils ein bis zwei Teilnehmende fassen für je ein Poster die Kernergebnisse zusammen und notieren diese auf dem Poster.
- Die Moderation bindet sich mit Rückfragen aktiv in den Prozess der Ergebniszusammenfassung ein.
- Die zusammengefassten Ergebnisse werden von den Teilnehmenden kurz vorgestellt.

- Medieneinsatz: Klebezettel, Filzstift

Innovationsradar Kfz-Gewerbe



Digitalisierung und Elektrifizierung sind Haupttreiber der Veränderungen im Kfz-Gewerbe. Autohäuser und Werkstätten erfahren im »Innovationsradar Kfz-Gewerbe«, in welchem Umfeld sie zukünftig agieren. Entlang der Autohausprozesse informiert der Radar zu innovativen Technologien.



2.7 Verabredungen

Der Workshop-Teil »Verabredungen« stellt den finalen Schritt innerhalb des Workshops dar. Dieser Teil ist darauf ausgelegt, die nächsten Schritte zum Vorantreiben des Strategieprozesses zu identifizieren. Diese können konkrete Umsetzungsschritte für identifizierte Ziele und Maßnahmen sein oder die Klärung einzelner Fragestellungen. Wichtig hierbei ist es, diese nächs-

ten Schritte inklusive ihrer Verantwortlichkeiten in operativer Hinsicht festzulegen.

■ Gesamtdauer: 20 min

VERABREDUNGEN
Verbindlichkeiten schaffen

20 min

7

Was soll erreicht werden?

Was muss dafür bis wann getan werden?

Wer muss eingebunden werden?

strategiediolog automobilwirtschaft BW

Projektbeteiligte: e-mobil, Fraunhofer, ifa Institut für Automobilwirtschaft

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 9: Poster – Verabredungen

2.7.1 Zielsetzung

Im Mittelpunkt des abschließenden Schrittes »Verabredungen« steht die verbindliche Festlegung konkreter »Next Steps«. Dazu sollen drei grundlegende Fragestellungen bearbeitet werden. Zunächst ist abzustimmen, welche Zwischenziele (nächste Schritte) zur Erreichung der strategischen Ziele fokussiert werden müssen. Darauf aufbauend gilt es festzulegen, welcher Umsetzungsschritte es dafür in operativer Hinsicht bedarf und bis wann diese umzusetzen sind. Der dabei zugrunde liegende Zeithorizont ist ein eher kurzfristiger, da im Workshop-Teil »Verabredungen« die ad hoc umzusetzenden Maßnahmen im Mittelpunkt stehen. In direkter Verbindung dazu steht die Festlegung der in die Umsetzung einzubindenden Personen und ggf. Abteilungen im Unternehmen. So sollen direkt entsprechende Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Darüber hinaus ist festzuhalten, inwiefern weitere Informationen benötigt werden.

2.7.2 Methodisches Vorgehen

Ablauf und Fragestellungen an die Teilnehmenden

Die Moderation stellt die Zielsetzung des Schrittes vor und erläutert, wie dieser in das Gesamtkonzept eingebunden ist.

Anschließend werden in einer Stillarbeitsphase die nächsten Schritte von den Teilnehmenden einzeln auf Klebezetteln festgehalten und anschließend vorgestellt. Dabei werden die folgenden drei Fragestellungen in einem Durchgang bearbeitet, vorgestellt und diskutiert.

■ Frage: »Was soll erreicht werden?«

- Festlegung von maximal drei »Next Steps«, insbesondere unter Referenzierung auf die Arbeitsschritte »Durchblick« und »Weitblick«.
- Aufkleben der Klebezettel mit formulierten nächsten Schritten.
- Je Ziel eine eigene Farbe.

■ Frage: »Was muss dafür bis wann getan werden?«

- Festlegung konkreter Handlungsschritten für jeden »Next Step« inkl. Zeithorizont.
- Aufkleben der Klebezettel mit Handlungsschritten (kurzfristiger Zeithorizont → Next Steps).

■ Frage: »Wer muss eingebunden werden?«

- Festlegung einzubindender Personen oder Abteilungen.
- Aufkleben der Klebezettel mit Namen, Funktionen oder Abteilungen.
- Farbe der Klebezettel einheitlich je zugehörigem Ziel

Anschließend werden die »Einzelvorschläge« der Teilnehmenden in der Diskussion auf drei konkrete, nächste Schritte inkl. deren Zeithorizont und einzubindenden Personen konsolidiert. Das Poster endet mit einer Zusammenfassung durch die Moderation: Der Workshop wird anhand der erarbeiteten Poster von der Moderation kurz und knapp im Sinne eines Rückblicks zusammengefasst, endend mit den nächsten Schritten, die auf diesem Poster festgehalten sind. Es wird empfohlen, sich anschließend bei den Teilnehmenden zu bedanken und Hinweise hinsichtlich der Nachbereitung (z. B. Fotoprotokoll) und der weiteren Möglichkeiten zur Begleitung des Strategieprozesses zu geben.

- Medieneinsatz: Klebezettel, große Filzstifte, Stoppuhr

2.7.3 Sonstige Hinweise

Bei der Definition der Zwischenziele ist die Moderation gefragt. An dieser Stelle muss sie die Erkenntnisse aus den vorangegangenen drei Stunden Workshop einfließen lassen. Die notierten Ziele müssen insbesondere zu den Abstimmungen in den Arbeitsschritten »Durchblick« und »Weitblick« passen sowie mit den Stärken des Unternehmens korrespondieren.

2.8 Ideenparkplatz

Während des gesamten Ablaufs des Zukunftsschecks kann es Themen geben, die nicht vergessen werden dürfen, aus zeitlichen oder inhaltlichen Gründen allerdings nicht bearbeitet werden können. Dabei kann es sich um Themen handeln, die erst zu einem späteren Zeitpunkt im Workshop betrachtet werden, oder es können Themen sein, die innerhalb des Work-

shops nicht bearbeitet werden können, jedoch im Nachgang angegangen werden müssen. Diese Themen werden, sobald sie aufkommen, auf einem separaten Zettel notiert und unmittelbar auf dem Ideenparkplatz platziert. Der Parkplatz wird während der einzelnen Workshop-Schritte immer dann befüllt, wenn ein Thema relevant ist, aber im Moment nicht bearbeitet werden kann.

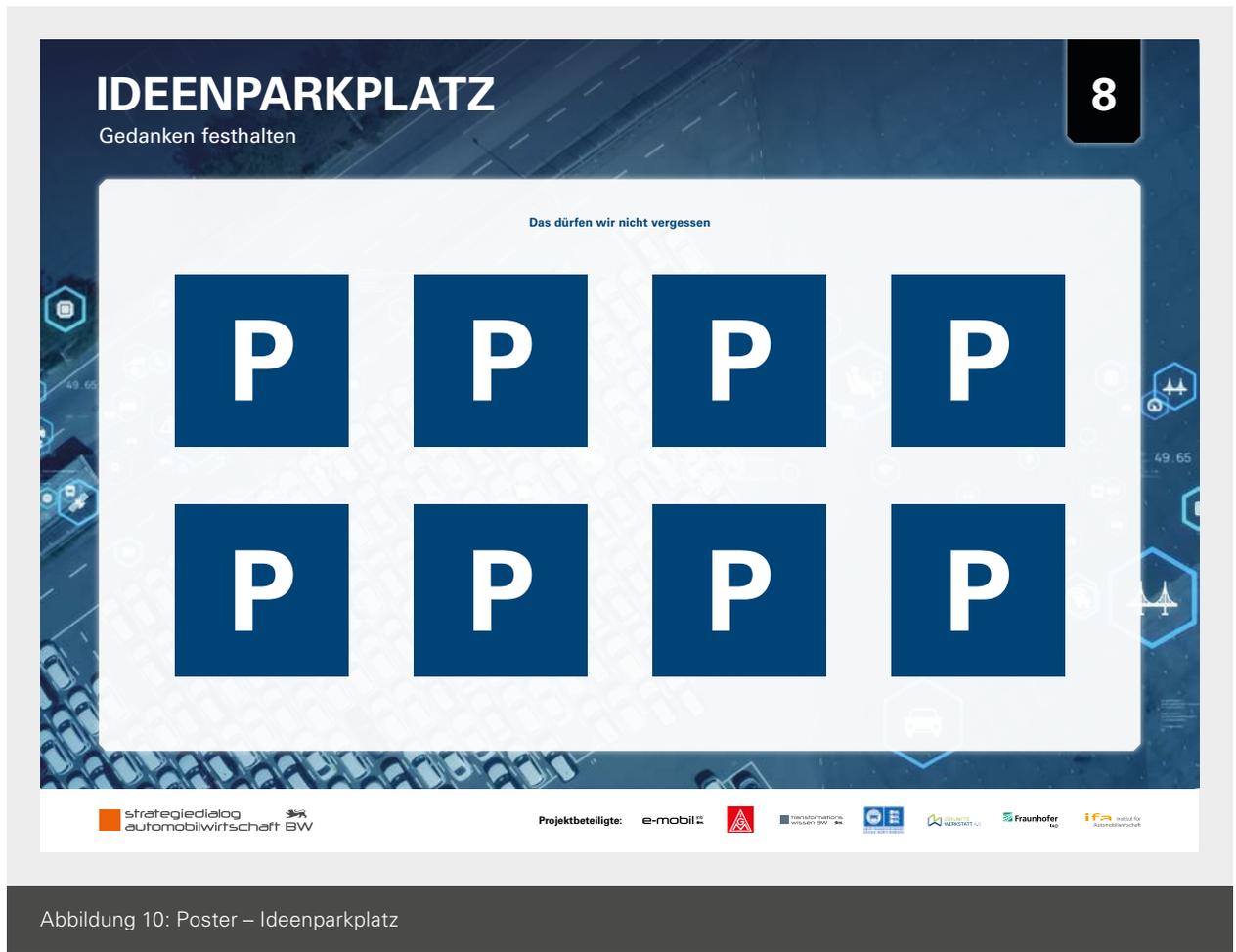


Abbildung 10: Poster – Ideenparkplatz

03

Zusammenfassung und Ausblick

Der »Zukunftscheck Kfz-Gewerbe« wurde auf Basis der Erkenntnisse aus den beiden Studien »Beschäftigungseffekte im Kfz-Gewerbe 2030/2040« (Herrmann, F. et al., 2023) und »Servicemarkt 2040: Perspektiven und Strategien für freie Werkstätten« (Maier et al. 2023) entwickelt. Er soll den Unternehmen des Kfz-Gewerbes die Möglichkeit bieten, eine Diskussion der Transformationsthemen unter Expertenanleitung wahrzunehmen und dadurch eine erste Analyse der aktuellen Ausrichtung des Unternehmens vor dem Hintergrund dieser Transformation zu vollziehen. Mit sechs Postern und einem Kartenset wird im Rahmen eines Workshop-Formats für die Zukunft des Betriebes sensibilisiert und diese visualisiert. Damit wird der Einstieg in die Bearbeitung der Transformation für die teilnehmenden Unternehmen geschaffen. Der »Zukunftscheck Kfz-Gewerbe« kann den Unternehmen nur einen Impuls geben und helfen, die strategische Unternehmensausrichtung anzugehen. Inwiefern die Impulse und Verabredungen aus dem Strategiebildungs-Workshop umgesetzt werden, liegt wiederum im Verantwortungsbereich der teilnehmenden Unternehmen. Der Workshop ist somit als Kick-off eines längeren Prozesses zu verstehen.

Damit ergänzt der »Zukunftscheck Kfz-Gewerbe« die Werkzeuge zur Unterstützung des Kfz-Gewerbes:

- Studien »Beschäftigungseffekte im Kfz-Gewerbe 2030/2040« und »Servicemarkt 2040: Perspektiven und Strategien für freie Werkstätten«
- Innovationsradar Kfz-Gewerbe: Interaktive Information über innovative Technologien und Änderungstreiber
- Zukunftscheck Kfz-Gewerbe: Betriebsindividuelle Auseinandersetzung und Analyse der Transformationstreiber

Um eine qualitativ hochwertige Anwendung des Konzeptes sicherzustellen, werden Moderator:innen im Rahmen einer »Train-the-Trainer-Schulung« auf die Durchführung in Autohäusern und Werkstätten vorbereitet.

Workshop für Kfz-Betriebe in Baden-Württemberg



Sie haben Interesse am »Zukunftscheck Kfz-Gewerbe« und möchten das Angebot in Ihrem Unternehmen nutzen?

Sie möchten sich im Rahmen des Workshopformats qualifizieren lassen und das Angebot anbieten?

Jetzt zu den weiteren Schritten informieren!



Literaturverzeichnis

Alt, R.; Auge-Dickhut, S. (2020)

Transformation. Gabler Banklexikon. Online verfügbar unter:

<https://www.gabler-banklexikon.de/definition/transformation-70694/version-376018>, Stand 6.12.2023.

Herrmann, F.; Maier, B.; Stegmüller, S. et al. (2023)

Beschäftigungseffekte im Kfz-Gewerbe 2030/2040. e-mobil BW (Hrsg.), Stuttgart 2023.

Ketschau, M. (2020)

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen – Weltdienlichkeit und soziale Praxis. Forum Wirtschaftsethik, online verfügbar unter:

<https://www.forum-wirtschaftsethik.de/zukunftsaehigkeit-von-unternehmen-weltdienlichkeit-und-soziale-praxis/>, Stand 6.12.2023.

Maier, B.; Reindl, S.; Block, L. et al. (2023)

Servicemarkt 2040: Perspektiven und Strategien für freie Werkstätten. e-mobil BW (Hrsg.), Stuttgart 2023.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gesamtübersicht – Aufbau und Poster	7
Abbildung 2: Beschriftung von Karten oder Klebezetteln	10
Abbildung 3: Poster – Einblick	11
Abbildung 4: Poster – Ausblick	14
Abbildung 5: Poster – Prüfblick	21
Abbildung 6: Poster – Weitblick	23
Abbildung 7: Poster – Durchblick	25
Abbildung 8: Poster – Rückblick (optional)	28
Abbildung 9: Poster – Verabredungen	30
Abbildung 10: Poster – Ideenparkplatz	32

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zeitplan	8
Tabelle 2: Teilnehmerliste	9
Tabelle 3: Checkliste	10

Impressum

Herausgeber

e-mobil BW GmbH – Landesagentur für neue
Mobilitätslösungen und Automotive Baden-Württemberg

Autoren

Lukas Block, Dr. Thomas Potinecke,
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
IAO, Stuttgart

Prof. Dr. Benedikt Maier, Alexander Wottge,
Institut für Automobilwirtschaft (IfA),
Geislingen an der Steige

Redaktion und Koordination der Studie

e-mobil BW GmbH
Tim Siegel

Layout/Satz/Illustration

markentrieb
Die Kraft für Marketing und Vertrieb

Fotos

Umschlag © e-mobil BW
Die Quellenachweise aller weiteren Bilder befinden
sich auf der jeweiligen Seite.

Genereller Hinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei
zusammengesetzten personenbezogenen Substantiven
in dieser Studie die männliche Form verwendet.
Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der
Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter.
Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe
und beinhaltet keine Wertung.

März 2024

© Copyright liegt bei den Herausgebern

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk ist einschließlich seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Für die Richtigkeit der Herstellerangaben wird keine Gewähr übernommen.



www.e-mobilbw.de

e-mobil BW GmbH

Landesagentur für neue Mobilitätslösungen und
Automotive Baden-Württemberg

Leuschnerstraße 45 | 70176 Stuttgart
Telefon +49 711 892385-0 | Fax +49 711 892385-49
info@e-mobilbw.de

