



FALLSTUDIE

Reparaturwerkstätten – das Beispiel der Vangerow GmbH

Fallstudie im Rahmen des Projekts
Evolution2Green – Transformationspfade zu einer Green Economy

Adrian Röben, Siegfried Behrendt (IZT)

Stand: August 2017

Projektleitung

adelphi research gemeinnützige GmbH

Alt-Moabit 91
14193 Berlin

T +49 (0)30-89 000 68-0
F +49 (0)30-89 000 68-10

www.adelphi.de
office@adelphi.de

Projektpartner

Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gemeinnützige GmbH

Clayallee 323
14169 Berlin

T: +49 (0)30 - 306 45 1000

www.borderstep.de
info@borderstep.de

IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gemeinnützige GmbH

Schopenhauerstr. 26
14129 Berlin

T: +49 (0) 30 80 30 88-0

www.izt.de
info@izt.de

Abbildung Titel: © Pixelbliss - shutterstock.com

evolution2green wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.



Die Fallstudie im Überblick

Steckbrief	
Titel der Fallstudie	Vangerow GmbH
Kurzbeschreibung	Die vorliegende Fallstudie untersucht die Entwicklung der Vangerow GmbH und der von ihr angestoßenen Netzwerke.
Thematische Eignung	Reparaturdienstleistungen haben das Potenzial, die Lebensdauer von Produkten stark zu verlängern und damit deutliche ökologische Effekte zu erzielen.
Geografische Bezugsebene	Deutschland
Umsetzungs- bzw. Diffusionsstadium	Etabliert
Geschwindigkeit	Langsam
Transformationsstrategie (Effizienz, Konsistenz, Suffizienz)	Suffizienz
Erfolgsfaktoren	<p>Als zentrale Erfolgsfaktoren für die Tätigkeiten der Vangerow GmbH sind zu nennen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorhandensein einer Reparaturinfrastruktur • Interesse von Reparaturbetrieben an Kooperation durch starken Preisdruck • (Teilweise) steigende Nachfrage durch veränderte Einstellungen und Präferenzen in bestimmten sozialen Milieus (Nutzergruppen)
Pfadabhängigkeiten und Hindernisse	Wenig Interesse und Anreize der Hersteller und des Handels, langlebige Produkte zu produzieren und Reparaturen zu ermöglichen, insbes. im Bereich der Elektro- und Elektronikindustrie. Sinkende Preise für Neuware bei hohen Reparaturkosten, komplexer werdende Produkte (Digitalisierung, Miniaturisierung), schnelle Produktzyklen; damit einhergehend werkstoffliche, funktionale sowie psychologisch bedingte Obsoleszenz, im Zuge derer die Reparierbarkeit von Produkten, das gesellschaftliche Interesse daran und das reparierende Gewerbe das Nachsehen haben; eine Wegwerfgesellschaft entsteht.

Inhaltsverzeichnis

Die Fallstudie im Überblick	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Ziel und Methodik	5
2 Auswahl der Fallstudie	6
3 Reparaturnetzwerke der Vangerow GmbH	7
3.1 Problemdruck und Rahmenbedingungen	7
3.2 Veränderungsidee	7
3.3 Transformationsprozess	8
3.4 Change Agents und deren Rolle als Promotoren im Prozess	9
3.5 Zeitaspekte	10
3.6 Tabellarische Zusammenfassung	11
4 Resumée zentraler Erfolgsfaktoren	14
Literaturverzeichnis	15
Expertengespräch	15

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren der Transformation und Relevanz

12

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
CEN	Comité Européen de Normalisation
CENELEC	Comité Européen de Normalisation Électrotechnique
ETSI	European Telecommunications Standards Institute
MoC	Models of Change

1 Ziel und Methodik

Transformationen sind eine übergeordnete Kategorie eines gesamtgesellschaftlichen Wandels. Das vorliegende Fallstudie, das sich mit der Vangerow GmbH beschäftigt, ist ein Arbeitsergebnis im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Vorhabens „Evolution2Green“. Das von adelphi gemeinsam mit dem Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) und dem Borderstep Institut durchgeführte Forschungsvorhaben thematisiert Transformationspfade hin zu einer Green Economy und die Gestaltung von Pfadwechseln. Das Projekt Evolution2Green (E2G) strebt folgende Ziele an:

- Analyse wesentlicher Transformationshemmnisse unter besonderer Beachtung von Pfadabhängigkeiten in einem breiten Spektrum von 15 Problemfeldern,
- Identifizierung von problemübergreifend wesentlichen Rahmenbedingungen für erfolgreiche Pfadwechsel und eine Zusammenstellung von Best Practices der Transformation (u.a. im Rahmen der hier vorliegenden Fallstudie),
- Erstellung von Roadmaps zur Transformation sowie den Strukturen und Inhalten einer Gesamtstrategie zur Umsetzung einer Green Economy in Deutschland.

Der MoC-Ansatz stellt dabei eine der grundlegenden Analyseperspektiven des E2G-Projekts dar. Diese Analyse entstand aufbauend auf den Erkenntnissen des theoriegeleiteten Inputpapers „Models of Change (MoC) als Analyseansatz“ (Kahlenborn, Tappeser & Chichowitz, 2016) sowie der darauf basierenden Ausarbeitung zur E2G-spezifischen Operationalisierung. Hier werden die zentralen Analyseeinheiten für die Erfolgsfaktoren von Transformationen nach Kora Kristof (2010) genutzt und um Perspektiven aus der Politik- und Wirtschaftswissenschaft, besonders mit Fokus auf die Multilevel Perspektive (Geels, 2002, 2010; WBGU, 2011) erweitert, die für die Umsetzung des E2G-Projekts von hoher Relevanz sind.

Die vorliegende Fallstudie begründet in Kapitel 2 zunächst die Auswahl der Fallstudie. Kapitel 3 gibt die Ergebnisse wieder, aufgegliedert in die Abschnitte Problemdruck und Rahmenbedingungen (3.1), Veränderungsidee (Abschnitt 3.2)¹, Transformationsprozess (Abschnitt 3.3), Change Agents und deren Rolle als Promotoren im Prozess (3.4) und Zeitaspekte (3.5). Abgeschlossen wird das dritte Kapitel mit einer tabellarischen Zusammenfassung (3.6). Kapitel 4 nimmt ein Resümee der entscheidenden Erfolgsfaktoren vor und bewertet die Relevanz des Falls für die Transformation hin zu einer Green Economy in diesem Bereich.

¹Aus Gründen der Leserlichkeit erfolgt die Darstellung in einer vom Analyseansatz abweichenden Reihenfolge. So wird zunächst auf Erfolgsfaktoren in Bezug auf Veränderungsidee und Lösungsvorschläge, danach auf Merkmale des Transformationsprozesses (im MoC-Ansatz Veränderungsprozesse) und schließlich auf Akteure und ihre Qualifikationen sowie Zeitaspekte eingegangen.

2 Auswahl der Fallstudie

Die Zielsetzung der Fallstudien im Projekt Evolution2Green besteht darin, konkrete Fälle und ihre Hintergründe zu beleuchten, in denen wesentliche Pfadabhängigkeiten, die den Pfadwechsel zur Green Economy behindern, überwunden werden.

Das von der Vangerow GmbH aufgebaute Reparaturnetzwerk zeigt, wie sich Reparaturbetriebe auch in Zeiten sich verschlechternder Reparaturbedingungen und tendenziell sinkender Preise für Neuprodukte behaupten können. Dabei hat sich die Form, in der die Reparaturbetriebe kooperieren und mit ihren Kunden in Kontakt treten über die Jahre immer wieder den aktuellen Gegebenheiten angepasst. Sicher befindet sich die Reparaturbranche in Deutschland nach wie vor in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation. Dennoch kann das von der Vangerow GmbH angestoßene Reparaturnetzwerk als ein Beispiel für ein erfolgreiches Geschäftsmodell gesehen werden, das sich in einem schwierigen Marktumfeld behauptet.

3 Reparaturnetzwerke der Vangerow GmbH

3.1 Problemdruck und Rahmenbedingungen

Die Reparatur von Elektronikgeräten hat in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung verloren. In den 90er Jahren schlossen viele Radio- und Fernsehhandwerksbetriebe. Heute existieren noch rund 4.300 Reparaturbetriebe für Elektro- und Elektronikgeräte in Deutschland (Poppe 2014). Das Umsatzvolumen stagniert seit Jahren. Der Reparaturmarkt ist deshalb von einer zunehmend schärfer werdenden Wettbewerbssituation gekennzeichnet. Insbesondere unabhängige Reparaturdienstleister sind einer schwierigen wirtschaftlichen Entwicklung ausgesetzt. Sie stecken, mehr noch als die Endgerätehersteller, in dem Dilemma zwischen hohen Arbeitskosten einerseits und dem Preisverfall und Billigimporten andererseits. Da die Reparatur im Gegensatz zur Produktion weitgehend manuell erfolgt, dominiert der Personalaufwand die Kosten. Dabei hat sich vielfach bei Konsumenten der Eindruck festgesetzt, dass sich Reparaturen oft nicht lohnen. Trotz prinzipieller Reparaturfähigkeit wird aus wirtschaftlichen Gründen, aber auch aufgrund von Innovationen und Modetrends das technische Reparaturpotential bei weitem nicht genutzt. Hinzu kommen weitere Faktoren, die Reparaturbetriebe für Elektro- und Elektronikgeräte vor große Probleme stellen. Die zunehmende Komplexität, die Miniaturisierung und Digitalisierung von Geräten erschweren die Fehlersuche und Reparatur, vielfach sind deswegen teure Diagnosegeräte notwendig. Die kürzeren Produktzyklen erfordern ein Einstellen auf immer mehr Produktvarianten. Die Digitalisierung der Produkte erfordert neue Diagnosetechniken und damit auch neue Qualifikationen. Zudem sind viele Produkte so konstruiert, dass sie sich nicht einfach auseinandernehmen lassen (etwa durch Verkleben von Komponenten). Durch fehlende Schaltpläne und schwierig zu beschaffende Ersatzteile setzen die Hersteller zusätzliche Hürden. Die Position kleinerer Reparaturbetriebe gerät auch deshalb unter Druck, weil Hersteller eigene Reparaturzentren präferieren oder Reparaturdienstleistungen auf wenige ausgewählte Kooperationspartner konzentrieren. Die Ausweitung der gesetzlichen Gewährleistungspflicht verstärkt diese Entwicklung noch. Während Hersteller zunehmend Reparaturen in eigenen Werkstätten durchführen lassen, wird die Ersatzteilbeschaffung für unabhängige Reparaturbetriebe schwieriger.

3.2 Veränderungsidee

Die Vangerow System Werkstätten wurden mit dem Ziel gegründet, Reparaturbetriebe für Unterhaltungselektronik zu unterstützen, indem defekte Geräte mit schwer identifizierbaren Fehlern von Spezialwerkstätten repariert werden. Ein bedeutender Anteil an den Reparaturkosten ist die Fehlersuche; gerade in der Unterhaltungselektronik gibt es eine Vielzahl an Geräten und Varianten, so dass der Reparaturbetrieb nicht notwendigerweise auf Erfahrungen zurückgreifen kann. Zudem macht sich die Zeit, die zur Einarbeitung in ein bestimmtes Produkt investiert wird, häufig nicht bezahlt, da das gleiche Modell nicht noch einmal zur Reparatur gegeben wird. Von Herstellerseite wird die Reparatur erschwert, da Konstruktionspläne häufig nicht vorliegen oder Ersatzteile nicht beziehungsweise nur unter Auflagen bereitgestellt werden.

Das Konzept sieht vor, dass der Fachhandel oder Reparaturbetrieb nur die einfachen Reparaturen durchführt und die selteneren, aber schwierigen und zeitaufwendigen Reparaturen von Werkstätten erledigt werden, die auf bestimmte Gerätetypen spezialisiert sind. Durch ihre umfangreichen Erfahrungen können sie Fehler schneller identifizieren und die Produkte zuverlässiger reparieren. Zudem ist es für sie leichter, eine spezialisierte Infrastruktur etwa zur Ersatzteilbeschaffung aufzubauen. Eine ausreichend große Anzahl an Spezialwerkstätten ermöglicht es, ein breites Produktspektrum abzudecken. Dadurch, dass sie über das Netz der

Fachhändler beschickt werden, wird eine genügend hohe Auftragslage sichergestellt. Im Gegenzug können die Fachhändler sicherstellen, dass sie über die Kooperation mit Spezialwerkstätten auch Reparaturleistungen zu einem vertretbaren Preis anbieten können, die für sie alleine nicht wirtschaftlich durchführbar wären. Reparaturaufträge, die sie überfordern würden, werden in diesem System an die Spezialwerkstätten weitergeleitet. So können sie dem Endkunden garantieren, dass in 80% der Fälle eine Reparatur zu einem Fixpreis durchgeführt wird, während in den restlichen 20 % der Fälle ein kostenloser Kostenvoranschlag erstellt wird. Das senkt die Hemmschwelle für die Reparatur. Aus diesem Konzept heraus haben sich im Laufe der Zeit verschiedene Geschäftsfelder und Marken bei der Vangerow GmbH entwickelt.

3.3 Transformationsprozess

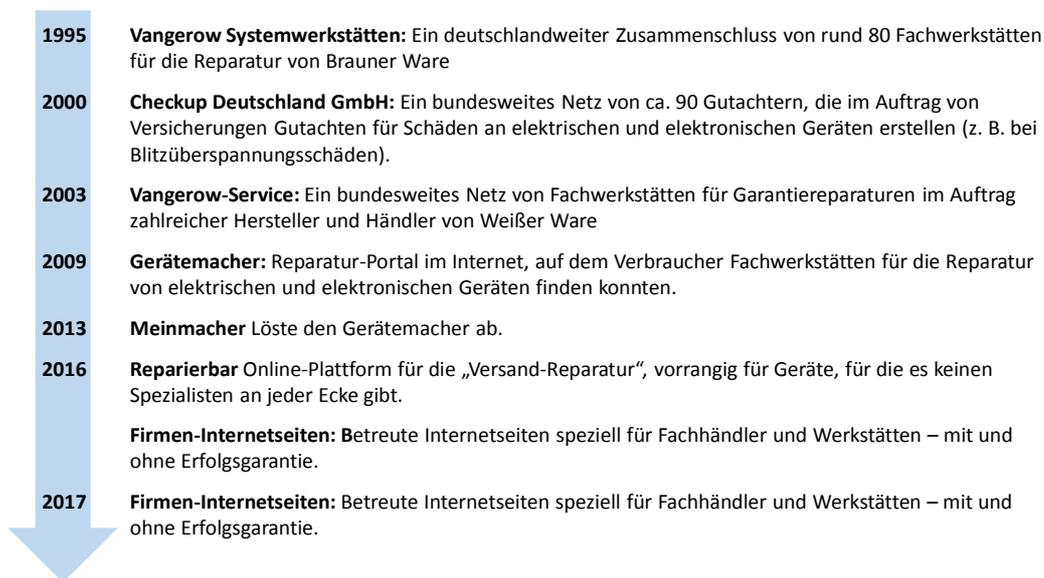
Die Vangerow GmbH ging aus der Firma Radiola hervor, die 1957 von den Brüdern Heinz und Kurt Vangerow in Reutlingen (Baden-Württemberg) als Elektrofachgeschäft gegründet wurde. Zweck des Unternehmens war der Verkauf und die Reparatur von Elektro- und Fernsehgeräten (<https://vangerow.de/historie-von-vangerow/>).

1985 stieg der jetzige Firmeninhaber, Detlef Vangerow, mit in die Geschäftsleitung ein. Angesichts des Kosten- und Wettbewerbsdrucks, in dem sich die Reparaturbranche in den 90er Jahren befand, diskutierte Detlef Vangerow mit dem damaligen Marktführer in der Ersatzteilversorgung von Unterhaltungselektronik-Fachwerkstätten, der Firma ASWO, wie Reparaturbetriebe sich in Zeiten hoher Arbeitskosten und fallenden Preisen für Neugeräte behaupten können. Sie identifizierten spezialisierte Reparaturbetriebe als eine Grundvoraussetzung für die Wirtschaftlichkeit der Reparatur. Zur Demonstration dieses Konzepts spezialisierte sich Detlef Vangerow auf die Reparatur von CD-Spielern, deren Reparatur besonders kompliziert ist. Pro Monat ließ er sich 50 Geräte schicken. Bereits nach einigen Monaten konnte er den zur Reparatur benötigten Aufwand so weit reduzieren, dass mehr Geräte hätten repariert werden können, als ASWO liefern konnte. Daraufhin baute er Kooperationen mit Fachhändlern auf. 1995 gründete Detlef Vangerow auf Basis dieser Erfahrungen die Vangerow Systemwerkstätten für die Reparatur Brauner Ware. Zunächst beteiligten sich rund 80 Reparaturbetriebe, die sich jeweils auf eine bestimmte Produktgruppe spezialisiert hatten und von 600 Fachhändlern beschickt wurden. In den ersten Jahren fand das Konzept große Resonanz; schon 1999 umfasste das Netzwerk über 4.800 Fachhändler. Zwischen 1996 und 1999 verdoppelte sich der Umsatz der Systemwerkstätten.

Ab dem Jahr 2000 wurde das Geschäftsmodell um eine B2B-Sparte erweitert. Zunächst konnten Versicherungsgesellschaften als Auftraggeber gewonnen werden. Diese hatten Schwierigkeiten mit hohen Schadensquoten, insbesondere für elektrische und elektronische Geräte nach Blitzüberspannungsschäden. Mit dem Zusammenschluss von rund 100 Gutachtern in Deutschland wurde eine Struktur geschaffen, die Gutachten zu solchen Schadensfällen erstellt und damit eine neue Nische bedient. Im Jahr 2003 begannen die Systemwerkstätten auch Garantiereparaturen von weißer Ware (bspw. Waschmaschinen und Geschirrspüler) für den Versandhandel und große Fachmärkte auszuführen. Inzwischen organisiert der Reparaturverbund ca. 700 spezialisierte Partnerwerkstätten. Seit 2009 wird auch der Großteil des B2C-Geschäftsfeldes neu organisiert. Mit dem Internetportal Gerätemacher, das später in MeinMacher umbenannt wurde, vermittelt die Vangerow GmbH seit 2009 den direkten Kontakt von Endkunden und Fachwerkstätten. Verbraucher können auf dem Internetportal Fachwerkstätten für die Reparatur von elektrischen und elektronischen Geräten finden. Daneben gibt es eine Reihe an spezialisierten Portalen, beispielsweise SAT-AnlagenMacher oder SmartphoneMacher; auf diesen sind rund 1.000 Werkstätten vertreten. 2016 wurde das Angebot erweitert durch die Online-Plattform Reparierbar. Ziel ist die Vermittlung von Reparaturen auch von Geräten, auf die sich nur eine geringe Zahl an Reparaturbetrieben spezialisiert hat. Hierzu kann der Kunde erst schriftlich mit der Werkstatt in Kontakt treten und das Gerät dann nach

Erstellung eines unverbindlichen Kostenvoranschlages postalisch versenden. Zusätzlich unterstützt die Vangerow GmbH Reparaturunternehmen in ihrer Arbeit. In der Anfangszeit der Systemwerkstätten wurden noch einzelne Betriebe gezielt geschult, heute veranstaltet die Vangerow GmbH Schulungen zur Reparatur von Weißer Ware, Smartphones und Kaffeefullautomaten. Zudem übernimmt sie für Reparaturbetriebe gegen eine Gebühr die Gestaltung einer Internetpräsenz. 2017 wurde eine Fachhandelskampagne „Danke, Sie haben mich gerettet.“ – „Gerne, das ist doch mein Job.“ auf zahlreichen Themenportalen und Internetseiten der Kunden der Vangerow GmbH gestartet. Sie soll den Fachhandel in der Kommunikation der Vorteile der Reparatur unterstützen.

Abbildung 1: Entwicklung der Geschäftsfelder der Vangerow GmbH zur Unterstützung von Reparaturbetrieben



Quelle: <https://vangerow.de/historie-von-vangerow/>

3.4 Change Agents und deren Rolle als Promotoren im Prozess

Der Aufbau eines Netzwerks, das Reparaturbetriebe für Elektro- und Elektronikprodukte unterstützt, wurde maßgeblich von Detlef Vangerow vorangetrieben. Seine anfänglichen Bemühungen wurden von der ASWO Gruppe begleitet, die ein eigenes finanzielles Interesse an der Stärkung des Reparatursektors hatten. Nachdem die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Konzepts demonstriert war, ließen sich Fachhändler und Spezialwerkstätten überzeugen, dem Netzwerk Vangerow Systemwerkstätten beizutreten. Unter Federführung von Detlef Vangerow entstanden mehrere neue Firmen und Konzepte, die zum Ziel haben neue Ideen und Geschäftsfelder für Fachwerkstätten zu entwickeln. Neben den geschäftlichen Aktivitäten ist Detlef Vangerow in verschiedenen Initiativen aktiv, die die Rahmenbedingungen zur Förderung der Reparatur von Elektro- und Elektronikgeräten thematisieren. Die von Detlef Vangerow initialisierte Gruppe „Reparatur-Revolution“ hat mittlerweile über 1.000 Unterstützer. Ziel ist die bessere Versorgung mit Ersatzteilen zu „fairen Preisen“ durch die Hersteller. 2015 wurde der „Runde Tisch Reparatur“ in Berlin gegründet, der sich ebenfalls zum Ziel gesetzt

hat die Reparatur zu stärken. Im „Runden Tisch Reparatur“ kommen Akteure der Reparaturbranche mit Umweltverbänden, VerbraucherschützerInnen, Herstellern und ExpertInnen zusammen, um Fragestellungen der Reparatur zu diskutieren und Forderungen an die Politik zu formulieren. Zudem ist Detlef Vangerow aktiv als Experte im Fachbeirat der DIN-Koordinierungsstelle Umweltschutz, Themenschwerpunkt Umweltverträgliche Produkt- und Prozessgestaltung. Diese Aktivitäten bringen die Erkenntnis zum Ausdruck, dass sich die Situation im Reparaturmarkt nur grundlegend verbessern lässt, wenn sich die rechtlichen Rahmenbedingungen ändern. Der Regulierungsbedarf im Bereich der Reparaturpolitik ist sehr groß. Damit gewinnen politische Institutionen und Normungsgremien im Transformationsprozess an Bedeutung.

3.5 Zeitaspekte

Die Gründungsphase der Vangerow Systemwerkstätten war geprägt von einer immer schwieriger werdenden Marktsituation für Reparaturbetriebe (siehe auch Kapitel 3.1). Insbesondere in den ersten Jahren fand daher das Konzept der Systemwerkstätten eine große Resonanz. Im Jahr 1995 waren darin 6.000 Fachhändler zusammengeschlossen. In der Anfangszeit von 1996 bis 1999 verdoppelte sich der Umsatz. Die Anzahl der von der Vangerow GmbH versorgten Werkstätten ist seit der Gründung der Vangerow Systemwerkstätten stetig gestiegen – zunächst auf 50 im Jahr 2002 und auf rund 300 im Jahr 2009.

Die gute Vernetzung und Kooperationsfähigkeit der zusammengeschlossenen Unternehmen ermöglichte zudem seit 2000 den Aufbau von Geschäftsfeldern im B2B-Bereich. Zum einen werden für Versicherungsgesellschaften über die Checkup Deutschland GmbH von rund 100 Gutachtern Schadensfälle analysiert. Zum anderen werden Garantiereparaturen vor allem von weißer Ware für den Versandhandel und große Fachmärkte durchgeführt. Zusätzlich wurden vereinzelt Aufträge von Großunternehmen akquiriert (bspw. Installation und Wartung von Monitoren in den Filialen von Regionalbanken, Gräf 2010). Dieser Schritt wurde nötig, da der wirtschaftliche Druck auf die Systemwerkstätten stark gestiegen war, und in Folge viele Fachhändler und Spezialwerkstätten schließen mussten. Über die B2B-Kooperationen wurde die wirtschaftliche Abhängigkeit vom Endkundengeschäft reduziert.

Auch im B2C-Bereich reagiert die Vangerow GmbH auf veränderte Rahmenbedingungen. Seit der Gründung der Systemwerkstätten mussten viele Fachhändler und Reparaturbetriebe schließen. Die verbleibenden Betriebe, die auf Grund abnehmender Konkurrenz eigentlich einen größeren Einflussbereich hätten bedienen können, schafften es nicht mehr, potentielle Kundengruppen zu erschließen. Überregionale Werbung übersteigt die finanziellen Mittel der meisten Unternehmen und da viele Neugeräte in großen Elektromärkten gekauft werden, werden diese zur ersten Anlaufstelle bei einem Defekt. Die 2009 stark verbreitete Nutzung des Internets in privaten Haushalten erlaubt den KonsumentInnen eine direkte, unkomplizierte Suche von und Kommunikation mit Fachwerkstätten durch den Konsumenten über die MeinMacher-Portale. In diesen sind aktuell rund 1.000 Fachwerkstätten vertreten.

Die ursprünglichen Systemwerkstätten sind auf eine einstellige Anzahl an Reparaturbetrieben zurückgegangen, die sich hauptsächlich um Liebhaberstücke etwa im Hi-Fi-Bereich kümmern. Die Zahl der mit der Vangerow GmbH assoziierten Reparaturbetriebe lässt jedoch keine direkten Rückschlüsse auf steigende Reparaturzahlen zu. Die im Netzwerk der Systemwerkstätten zusammengeschlossenen oder auf den MeinMacher-Portalen gelisteten Betriebe existierten auch schon vorher (generell ist die Zahl der Reparaturbetriebe rückläufig und Neugründungen selten). Neue Reparaturkapazitäten werden daher nicht geschaffen, sondern vorhandene höchstens effizienter. Dennoch wurde durch die breite Vernetzung in den letzten zwei Jahrzehnten auch eine Struktur geschaffen, aus der heraus Initiativen wie „Reparaturrevolution“ und „Runder Tisch Reparatur“ gestartet wurden, die auf bessere Rahmenbedingungen

der Reparatur hinarbeiten. Unterstützend ist hierbei eine (erneut) aufkommende gesellschaftliche Diskussion über die Notwendigkeit einer Reparaturkultur. Zivilgesellschaftliche Initiativen wie "Murks-Nein-Danke", iFixit oder Repair-Cafés arbeiten auf bessere Möglichkeiten der Reparatur hin.

Öffentlich wird das Thema der Obsoleszenz von Konsumprodukten seit mehreren Jahren breit diskutiert. Dazu beigetragen haben mehrere Dokumentationen im Fernsehen, die die „Obsoleszenz“ als „geplant“ skandalisiert hatten, darunter insbesondere die vielbeachtete arte-Dokumentation „Kauf für die Müllhalde“. Infolge haben verschiedene andere Medien das Thema immer wieder aufgegriffen. Obsoleszenz ist auch politisch in den Parteien zum Thema geworden. NGOs setzen sich mit dem Thema auseinander. Obsoleszenz ist seit Jahren auch Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen, so dass mittlerweile eine Informationsgrundlage über den Einfluss der Nutzungsdauer von Produkten auf ihre Umweltwirkung vorliegt. Anknüpfungspunkte für die Umsetzung von Maßnahmen zur Verlängerung der Nutzungsdauer liefern verschiedene politische Initiativen und Aktivitäten. Dazu zählen insbesondere das Nationale Programm Nachhaltiger Konsum, der Beschluss des Staatssekretärsausschusses für nachhaltige Entwicklung vom 1. Juni 2015 und der Beschluss der Verbraucherschutzministerkonferenz vom 8. Mai 2015. Außerdem thematisiert das Ressourceneffizienzprogramm der Bundesregierung (ProgRess II) die Verlängerung der Produktlebens- und -nutzungsdauer mit dem Ziel, das Angebot von und die Nachfrage nach ressourcenschonenden Produkten mit einer längeren Produktnutzungs- und/oder -lebensdauer zu fördern. Mit Blick darauf wurden zahlreiche Prüfaufträge vergeben.² Das Umweltbundesamt hat im Mai 2017 ein Positionspapier zu „Strategien gegen Obsoleszenz“ veröffentlicht, das Handlungsempfehlungen zur Verlängerung der Produktnutzungsdauer gibt. Auf EU-Ebene bietet das Circular Economy Package der EU politische Anknüpfungspunkte. Mit der Ökodesign-Richtlinie ist ein passender rechtlicher Rahmen bereits vorhanden. Die Richtlinie ist Teil der Umsetzung einer integrierten europäischen Produktpolitik. Der Arbeitsplan 2016 bis 2019, sieht vor, Anforderungen bezüglich der Produktlebensdauer zu prüfen. Das Europäische Parlament hat im Juni 2017 den Bericht „Längere Lebensdauer für Produkte: Vorteile für Verbraucher und Unternehmen“ verabschiedet. (EU-Parlament 2016) Darin wird die Kommission aufgefordert, darauf hinzuwirken, dass für alle Produktkategorien ab der Konstruktionsphase geltende Mindestkriterien für die Beständigkeit festgelegt werden, soweit dies möglich ist, die sich auf die Bereiche Robustheit, Reparierbarkeit und Nachrüstbarkeit erstrecken und auf Normen beruhen, die von allen Mitgliedern der Europäischen Normungsorganisation, d.h. dem CEN, dem CENELEC und dem ETSI, ausgearbeitet werden. Impulse kommen auch aus anderen Mitgliedstaaten der EU, wie beispielsweise Schweden, (EU-Parlament 2016), wo bereits gesetzgeberische Maßnahmen zur Förderung der Reparatur ergriffen wurden.

3.6 Tabellarische Zusammenfassung

Der MoC-Ansatz stellt eine der grundlegenden Analyseperspektiven des E2G-Projekts dar. Diese Analyse entstand aufbauend auf den Erkenntnissen des theoriegeleiteten Inputpapers

² Untersuchung und gegebenenfalls Einführung von Mindest- und Informationsanforderungen an Produzenten zur Materialeffizienz, Lebensdauer und Recyclingfähigkeit von Produkten im Rahmen der Umsetzung der EU Ökodesign-Richtlinie und der EU Energieverbrauchskennzeichnungsrichtlinie; Prüfung einer Einführung und Stärkung rechtlicher Instrumente, die eine Nutzungsverlängerung von Produkten und nachhaltiges Konsumverhalten unterstützen; Verstärkte Unterstützung der Ressourcenschonung durch die Normung, Verstetigung des Bundespreises Ecodesign als Plattform für ökologische und ästhetisch besonders hochwertige Produktangebote, Prüfung nationaler rechtlicher Maßnahmen, um das Angebot von und die Nachfrage nach ressourcenschonenden Produkten mit einer längeren Produktnutzungs- und/oder -lebensdauer zu fördern, Förderung von Modellen, Projekten und Akteuren für eine Sharing Economy (nutzen statt besitzen), Verlängerung der Nutzungsdauer von Produkten durch eine Stärkung des Gebrauchsgüterhandels

„Models of Change (MoC) als Analyseansatz“ (Kahlenborn et al., 2016). Die folgende Tabelle fasst die Ergebnisse der Fallstudie aus der Perspektive des Ansatzes zusammen.

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren der Transformation und Relevanz

Analysekriterien / Erfolgsfaktoren	Zusammenfassung	Relevanz
Landschaftsmerkmale und Rahmenbedingungen		
Problemlage	Kaum wirtschaftliche Anreize für Reparaturen von Elektro(nik)geräten: vergleichsweise hohe Arbeitskosten; komplexe, vielfältige Produkte; kürzere Produktlebenszyklen; schwierige Ersatzteilbeschaffung; niedrige Kosten beim Neukauf.	<i>sehr hoch</i>
Pfadabhängigkeiten und Hindernisse	Wenig Interesse und Anreize der Hersteller und des Handels, langlebige Produkte zu produzieren und Reparaturen zu ermöglichen, insbes. im Bereich der Elektro- und Elektronikindustrie. Sinkende Preise für Neuware bei hohen Reparaturkosten, komplexer werdende Produkte (Digitalisierung, Miniaturisierung), schnelle Produktzyklen; damit einhergehend werkstoffliche, funktionale und psychologisch bedingte Obsoleszenz, im Zuge derer die Reparierbarkeit von Produkten, das gesellschaftliche Interesse daran und das reparierende Gewerbe das Nachsehen haben; eine Wegwerfgesellschaft entsteht.	<i>hoch</i>
Wesentliche Rahmenbedingungen	Über eine politisch-rechtliche Förderung des Reparaturhandwerks wird derzeit debattiert (Vgl. hierzu https://www.wochederabfallvermeidung.de/aktionswoche-2017/). Den Reparaturwerkstätten erlaubt eine vorhandene Struktur eine Spezialisierung im Netzwerk; Internetplattformen erlauben einen direkten Kontakt der KundInnen zu Spezialwerkstätten.	<i>hoch</i>
Erfolgsfaktoren		
Veränderungsidee		
Umsetzungslösung	Spezialisierung auf bestimmte Produktgruppen / Marken erlaubt den Reparaturwerkstätten große Effizienzsteigerungen.	<i>Hoch</i>
Strategien und Instrumentenmix	Spezialisierung; Kooperation im Netzwerk; Preisgarantie für den Endkunden; direkte Vermittlung von Endkunden und Spezialwerkstatt; Gründung von Initiativen (Runder Tisch Reparatur) zur Thematisierung der Rahmenbedingungen	<i>Hoch</i>
Umgang mit Zielkonflikten	Mit der Vangerow GmbH assoziierte Händler haben eher ein Interesse am Verkauf von Neugeräten als an Reparaturen	<i>niedrig</i>
Veränderungsprozesse		
Institutionalisierung	Aufbau eines Netzwerks von Fachhändlern und Reparaturbetrieben; Kooperation mit Versicherungen und Groß- und Versandhandel	<i>hoch</i>

Nischenaktivitäten	Aufbau eines Netzwerks	<i>hoch</i>
Beteiligungsprozesse	(Mit-)Gründung von Vereinen und Initiativen	<i>niedrig</i>
Co-Benefits	Energie- und Ressourceneinsparung; Arbeitsplätze	<i>niedrig</i>
Veränderungskultur und Wissensbasis	Die Nachfrage von Reparaturdienstleistungen ist trotz aller Bemühungen in den letzten zwei Jahrzehnten gesunken. In den letzten Jahren gewinnt das Thema im Rahmen der Nachhaltigkeitsdebatte jedoch wieder an Bedeutung.	<i>niedrig</i>
Reflexivität, Erfolgskontrolle und Lernprozesse im Transformationsprozess	Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen, neue Geschäftsmodelle	<i>hoch</i>
Ressourcenausstattung	Die organisatorische Leistung der Vangerow GmbH erlaubte es, bestehende Ressourcen (in diesem Fall: existierende Reparaturwerkstätten und Fachhändler) zu bündeln.	<i>sehr hoch</i>
Akteure		
Change Agents/ Promotoren	Die Entwicklung wurde grundlegend von Detlef Vangerow vorangetrieben, anfangs in Kooperation mit der ASWO GmbH.	<i>sehr hoch</i>
Akteure und Koalitionen, die für eine Transformation eintreten	Reparaturbetriebe haben ein dringendes Interesse, die Reparaturbedingungen zu verbessern; Umweltverbände und andere gesellschaftliche Gruppen sowie die Politik haben die Bedeutung von Reparaturen für die Nachhaltigkeit erkannt.	<i>Hoch</i>
Akteure und Koalitionen, die einer Transformation skeptisch gegenüberstehen	Hersteller und Handel sind eher an einem Neukauf als an der Reparatur von Altgeräten interessiert	<i>Hoch</i>
Zeitaspekte		
Auslöser und Fensterung	Auslöser war die Spezialisierung Detlef Vangerows auf die Reparatur von CD-Playern; die Verbreitung des Internets wurde über den Aufbau der MeinMacher-Plattform genutzt.	<i>mittel</i>
Prozessgeschwindigkeit und -rhythmus	In einem ersten Schritt wurde das Netzwerk der Vangerow Systemwerkstätten aufgebaut; in einem zweiten Schritt Kooperationen mit Versicherungen und Großhändlern angebahnt; in einem dritten Schritt erlaubt die Internetplattform MeinMacher die dezentrale Vernetzung von Endkunde und Reparaturbetrieb; zunehmendes Thema in Öffentlichkeit und Politik	<i>mittel</i>

4 Resumée zentraler Erfolgsfaktoren

Für den Erfolg der von der Vangerow GmbH entwickelten Konzepte und Geschäftsfelder in einem seit zwei Jahrzehnten eher abnehmenden Wirtschaftsbereich ist eine Reihe an Faktoren bedeutend. Ein wichtiger Aspekt ist, dass sich sowohl für Fachhändler als auch für die Reparaturbetriebe auf Grund wirtschaftlicher und technischer Umstände im Netzwerk eine gewinnbringende Kooperation realisieren ließ, ohne dass übermäßige Investitionen eine Barriere dargestellt hätten. Die Reparaturwerkstätten konnten sich so auf bestimmte Produktgruppen spezialisieren, was den Preisdruck enorm reduzierte; ein transparentes, niederschwelliges Preismodell sorgte bei den Fachhändlern für die Nachfrage nach Reparaturdienstleistungen.

Im Laufe der Jahre konnten die Werkstätten ihre Kooperation verbessern. Das erlaubte es, auch Geschäftsfelder im B2B-Segment zu erschließen und sich somit unabhängiger von Reparaturdienstleistungen für private Endkunden zu machen. Die Entwicklung in Richtung direkt vermittelter Kundenkontakte über Internetportale ist mit der seit den Anfangsjahren der Systemwerkstätten stark gestiegenen Internetnutzung möglich geworden. Der Erfolg dieser Portale lässt sich vor allem über das niederschwellige Angebot sowohl an Reparaturbetriebe als auch an Endkunden erklären. Die Listung in der Datenbank ist zwar kostenpflichtig, bietet aber eine erhöhte Sichtbarkeit für den Endkunden, der sich unkompliziert die für ihn passende Reparaturwerkstatt suchen kann.

Das Fallbeispiel der Vangerow GmbH macht auch deutlich, dass die Anpassung des System- und Netzwerkkonzepts an die sich verändernden Marktbedingungen ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, um sich dauerhaft behaupten zu können. Schließlich zeigt die Fallstudie die große Bedeutung rechtlicher Rahmenbedingungen auf. Ohne Veränderung rechtlicher Rahmenbedingungen (z.B. bei der Ersatzteilbeschaffung) wird sich die schwierige Situation im Bereich der Reparaturen nicht verbessern lassen. Die Fallstudie identifiziert damit auch den großen Regulierungsbedarf im Bereich der Reparaturbranche als einen wichtigen Einflussfaktor.

Literaturverzeichnis

Ax, Christine (1997). Das Handwerk der Zukunft - Leitbilder für nachhaltiges Wirtschaften. Basel: Birkhäuser.

Oehme, Ines; Jacob, Anett; Cerny, Lisa; Fabian, Matthias; Golde, Michael; Krause, Susann; Unnerstall, Herwig (2017). Strategien gegen Obsoleszenz. Umweltbundesamt.

Poppe, Erik (2014). Reparaturpolitik in Deutschland: Zwischen Produktverschleiß und Ersatzteilnot, Studie von SUSTAINUM - Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften, Berlin.

Uneto (1997). Ontwikkelingen in de reparatiebranche.

EU-Parlament (2016). Entwurf eines Berichts über das Thema „Längere Lebensdauer für Produkte: Vorteile für Verbraucher und Unternehmen“ vom 22.12.2016, (2016/2272(INI)).

Deutscher Bundestag (2017). Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Peter Meiwald u.a., Bündnis 90/Die Grünen, Maßnahmen gegen vorzeitigen Verschleiß von Elektrogeräten, Drucksache 18/13057, 3.7.2017.

Vangerow GmbH. Historie - Wie alles begann: 60 Jahre Vangerow. Verfügbar unter <https://vangerow.de/historie-von-vangerow/>, zuletzt geprüft am 18.8.2017.

Expertengespräch

Vangerow, Detlef, Persönliches Gespräch, 26.07.2017