

# hr TEAM Aufsatz

## Personalentwicklung im Autohaus



## Personalentwicklung im Autohaus

Autor: Andreas Werner  
(hr TEAM)

### Sozialklimbim oder ertragswirksames Führungs- und Vertriebsinstrument?

#### Einleitung

Nicht selten wird Personalentwicklung als ein Luxus angesehen, den man sich nur in den Zeiten leisten kann, in denen es Unternehmen extrem gut geht. Aber ist diese Betrachtungsweise richtig? Es gibt viele ertragswirksame Bereiche in einem Autohaus, wie z. B.

- kostenwirksame Mitarbeiterfluktuation,
- Schnittstellenprobleme zwischen Kundendienst und Verkauf,
- Kommunikationsprobleme und -verluste,
- fehlende Kunden- und Verkauforientierung,
- nicht konsequente Ausnutzung der Verkaufsmöglichkeiten,
- fehlendes Cross-Selling,
- u. a.,

in denen Personalentwicklung helfen kann. Da der Begriff Personalentwicklung unterschiedlich verwandt wird, ist es sinnvoll zunächst eine Begriffsklärung vorzunehmen:

Personalentwicklung ist eine strategische Maßnahme zur Sicherung des gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmenserfolgs. Auf Grundlage der qualitativen und quantitativen Personalplanung fördert Personalentwicklung die Fachkompetenz, die Handlungskompetenz und die Sozialkompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiter entsprechend der Unternehmensziele und der Unternehmensphilosophie.

Die nachfolgenden Praxissituationen aus dem Alltag im Autohaus verdeutlichen die Einsatzmöglichkeiten und die Notwendigkeit einer pragmatischen Personalentwicklung.

## **Führung**

Ein fachlich erfolgreicher und gut qualifizierter Mitarbeiter wird plötzlich zur Führungskraft befördert. Nun muss er Aufgaben delegieren, deren Erfüllung kontrollieren, Ziele mit Mitarbeitern vereinbaren, Mitarbeiter beurteilen, die Mitarbeiter zur Zielerreichung motivieren, selber Kundenorientierung vorleben und vieles mehr. Aber das hat er nie gelernt. Das Ergebnis sind dann nicht selten demotivierte Mitarbeiter, die nicht mehr in der Lage oder bereit sind, ihre volle Leistungsfähigkeit dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen oder – noch schlimmer – die dann kündigen. Spätestens hier werden die fehlenden Führungsfähigkeiten kostenwirksam. Anzeigen für neue Mitarbeiter müssen geschaltet, Bewerbungsunterlagen gesichtet, zeitintensive Vor- und Auswahlgespräche geführt werden. Ist dann endlich ein neuer Mitarbeiter gefunden, muss er eingearbeitet werden, was erneut kostenwirksam ist.

Hätte man vor der Beförderung des Mitarbeiters zur Führungskraft im Rahmen der Personalentwicklung überprüft, inwieweit dieser Mitarbeiter neben seinen fachlichen Qualifikationen auch über die notwendige kommunikative Kompetenz verfügt, Führungsaufgaben wahrzunehmen, ob er das Potential zur Entwicklung einer Führungskompetenz besitzt und hätte man festgelegt, welche Ausbildungsmaßnahmen ergriffen werden müssen, um ihn auf seine Führungsaufgabe vorzubereiten, hätten oben genannte Kosten eingespart werden können.

## **Cross-Selling**

Ein anderes Szenario im Autohaus: Ein Kunde mit einem älteren PKW kommt mit diesem in die Werkstatt und der Meister muss ihm mitteilen, dass anstehende notwendige Reparaturen bei weitem den Zeitwert des Fahrzeuges übersteigen. Niedergeschlagen und allein gelassen verlässt der Kunde das Autohaus und wird nie wieder gesehen.

Warum hat der Kundendienstmeister in diesem Kunden nicht den potentiellen Käufer eines Gebrauchtwagens gesehen? Warum hat er diesen Kunden nicht in den Verkaufsbereich begleitet, damit ein Verkäufer ihm ein für ihn geeignetes Neu- oder Gebrauchtwagenangebot macht? Hier war die große Chance vorhanden, aus einem frustrierten Werkstattkunden einen zufriedenen Käufer zu machen, aber diese Chance wurde vertan. Hätte der Kundendienstmeister über die notwendige Kundenorientierung und über die notwendigen kommunikativen Fähigkeiten verfügt, wäre ein zusätzliches Geschäft im Verkaufsbereich möglich gewesen, was nun vertan wurde. Auch hier hätte Personalentwicklung ertragswirksam wirken können. Wäre der Kundendienstmeister mit geeigneten Trainingsmaßnahmen in seiner Kundenorientierung gestärkt und in seinem kommunikativen Verhalten verbessert worden, wären hier zusätzliche Erträge zustande gekommen.

## Verkauf

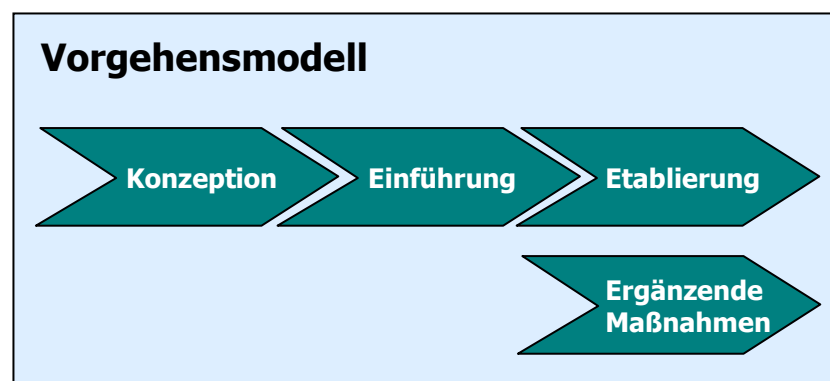
Der Verkäufer spricht seinen Kunden darauf an, seinen jetzigen PKW gegen ein neues Fahrzeug gleicher Modellreihe zum gleichen Preis zu kaufen. Der Kunde ist interessiert, aber die von ihm bisher gefahrene Motorversion ist erst in vier Monaten lieferbar. Da der Kunde ein Spontankäufer ist, bittet er den Verkäufer, ihm ein Angebot für die sofort verfügbare nächst größere Motorversion zu unterbreiten. Der Verkäufer stimmt zu und verspricht, dieses Angebot für ein sofort aus dem Bestand verfügbares Modell bis zum Nachmittag dieses Tages per Fax zu schicken. Der Käufer wartet. An diesem Nachmittag erhält er kein Fax, genauso wenig am nächsten und übernächsten Tag. Da es am Ort einen zweiten Händler der gleichen Marke gibt, geht der Kunde dort hin, spricht mit dem Verkäufer über die im Bestand verfügbaren Fahrzeuge, lässt sich dann für ein ausgewähltes Fahrzeug ein Leasingangebot berechnen und unterschreibt kurz entschlossen und überzeugt den Kaufvertrag. Geschäft geplatzt – Ertrag futsch, weil Zusagen nicht eingehalten wurden und die vorhandenen Kaufsignale des potentiellen Käufers nicht erkannt oder nicht ernst genommen wurden. Auch diese Fähigkeiten und Fertigkeiten können über Personalentwicklungsmaßnahmen gezielt gefördert werden und haben damit direkten Einfluss auf den Ertrag im Autohaus.

Diese drei Szenarien die in einem Autohaus vorkommen können beschreiben Beispiele, wo durch gezielte konzeptionelle Personalentwicklung die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter in einer Form gefördert werden können und müssen, um Kosten zu vermeiden und zusätzliche Erträge zu sichern. Wie aber installiert man in einem Autohaus eine pragmatische Personalentwicklung und welche Instrumente sollten dazu eingesetzt werden?

Das Vorgehensmodell bei der Einführung einer Personalentwicklung

## Konzeption

Zunächst müssen die Ziele der Personalentwicklung und das generelle Vorgehen definiert werden. Entsprechend der Zielsetzung werden geeignete Instrumente festgelegt. Es wird geprüft, ob Anforderungsprofile für die unterschiedlichen Funktionsträger – wie Führungskräfte, Servicemitarbeiter, Verkäufer u.a. – vorliegen. Ist dies nicht der Fall müssen diese erstellt werden.





### **Anforderungsprofile**

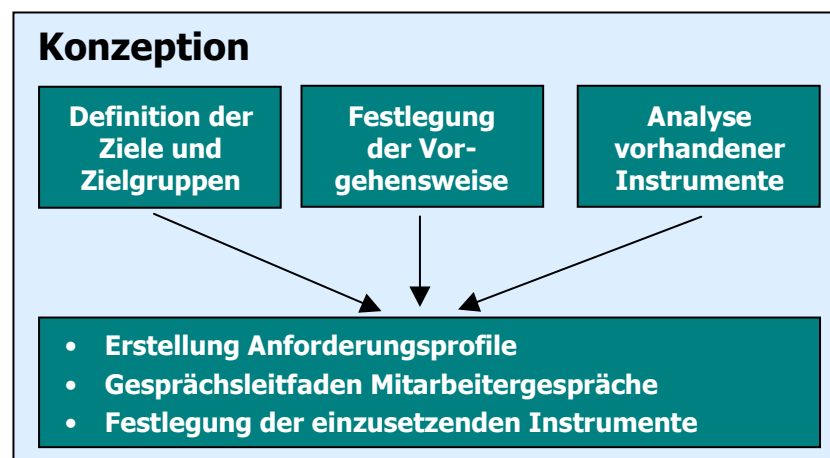
Auf der Basis der Ziele des Autohauses wird geklärt, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten die unterschiedlichen Funktionsträger – wie Führungskräfte, Servicemitarbeiter, Verkäufer u.a. – benötigen. Diese Fähigkeiten und Fertigkeiten werden in einem überschaubaren Anforderungsprofil zusammengefasst und bewertet. Der notwendige Erfüllungsgrad wird jeweils festgelegt. Somit liegt das Soll-Profil vor.

## Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter

Ist die Personalentwicklungskonzeption erstellt und sind die Instrumente festgelegt, werden die Führungskräfte und Mitarbeiter informiert.

Zunächst werden die Führungskräfte über die Personalentwicklungskonzeption und deren Ziele informiert. Sie lernen die geplante Vorgehensweise kennen, erfahren welche Aufgaben sie im Rahmen dieser Konzeption übernehmen müssen und welche Verantwortung sie zu deren Erfolg übernehmen.

Anschließend werden die Mitarbeiter über die geplanten Personalentwicklungsmaßnahmen informiert. Wichtig dabei ist es zu unterstreichen, dass Personalentwicklung gezielt zur individuellen Förderung des einzelnen Mitarbeiters dient und häufig dazu beiträgt vorhandene bisher nicht genutzte Fähigkeiten und Fertigkeiten erfolgswirksam in der beruflichen Rolle einzusetzen. Das führt zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit, erhöht die Motivation und steigert den Erfolg. Sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Autohaus.



G-072.ppt

## Ist-Profil und Entwicklungspotential

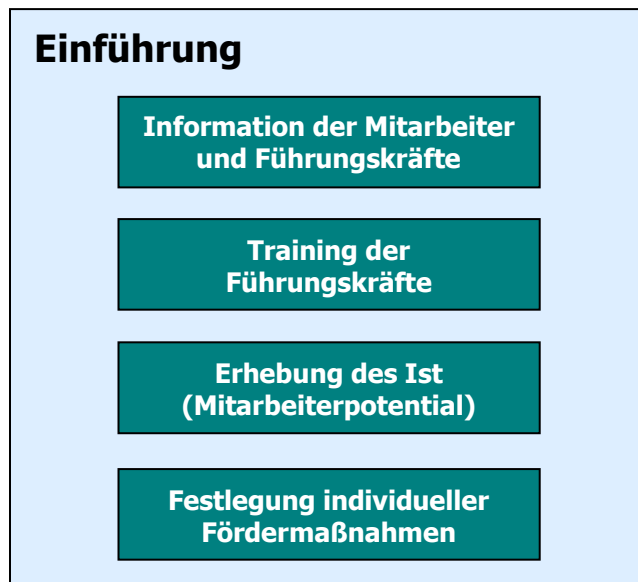
In einem folgenden Schritt wird für jeden Mitarbeiter dem definierten Soll-Zustand das Ist gegenübergestellt. Dies kann z. B. in Gesprächen Führungskraft/Mitarbeiter, Personalentwicklung/ Mitarbeiter oder auch im Rahmen einer Selbsteinschätzung durch den Mitarbeiter erfolgen.

Die Soll-Ist-Abweichung zeigt pro Mitarbeiter, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten vermittelt bzw. vertiefend trainiert werden müssen.

Damit ist für jeden Mitarbeiter bekannt, was getan werden muss, damit er den Anforderungen seines Tätigkeitsbereichs gerecht werden kann. Das Entwicklungspotential des einzelnen Mitarbeiters ist transparent.

## Festlegung der individuellen Fördermaßnahmen

Der nächste Schritt ist die Auswahl geeigneter Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen für jeden in das Personalentwicklungskonzept eingebundenen Mitarbeiter. Dies können hausinterne Maßnahmen, der Besuch offener Seminare oder auch Qualifizierungsangebote von Herstellern und Verbänden sein. Hier steht ein breites Angebot von Möglichkeiten zur Verfügung.



G-073.ppt

## Mitarbeitergespräche

Ein weiteres Instrument der Personalentwicklung sind turnusmäßige Mitarbeitergespräche, in denen sowohl der Zielerreichungsgrad und der Beitrag jedes Mitarbeiters als auch vorhandene Mitarbeiterpotentiale besprochen und geeignete Weiterentwicklungsmaßnahmen definiert werden.

Ist das Mitarbeiterpotential, seine vorhandenen individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten, transparent kann auch über alternative Einsatzmöglichkeiten des Mitarbeiters entsprechend der vorhandenen Fähigkeiten gesprochen werden. Daraus resultiert oft für das Autohaus ein höherer Nutzen und beim Mitarbeiter führt dies zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und Motivation.

Hierzu haben sich Gesprächsleitfäden bewährt, mit denen die Führungskräfte diese Gespräche führen. Auch das Training der Führungskräfte für die Durchführung dieser Gespräche hat sich als sehr nützlich erwiesen.

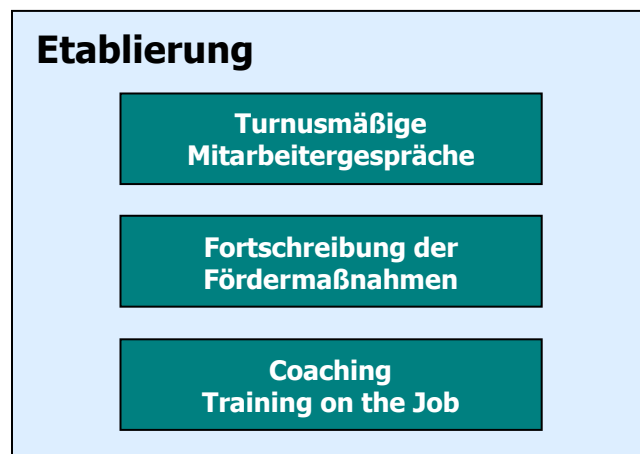
Insbesondere kann in diesen Gesprächen auch die Wirksamkeit der bisher für den Mitarbeiter durchgeführten Fördermaßnahmen überprüft und deren Erfolgswirksamkeit festgestellt werden.

So werden Fehlinvestitionen verhindert und notwendige Anpassungen frühzeitig erkannt und möglich.

### **Festigung im Tagesgeschäft**

Damit die realisierten Maßnahmen im Tagesgeschäft möglichst erfolgswirksam werden können müssen diese durch geeignete Maßnahmen unterstützt werden. Vorgehensweisen wie Coaching der Verkäufer durch den Verkaufsleiter und Training on the Job haben sich als weitere Instrumente einer pragmatischen Personalentwicklung in einem Autohaus bewährt.

Sie stellen sicher, dass die im Rahmen von Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen erarbeiteten Fähigkeiten und Fertigkeiten konsequent und im Sinne der Unternehmensziele im Tagesgeschäft realisiert werden. Dies ist insbesondere für das Thema Kundenorientierung und der damit verbundenen Ausschöpfung der Kundenpotentiale von besonderer Bedeutung. Aber auch die Verringerung von Schnittstellenproblemen und die Vermeidung von Fehlbesetzung im Führungsbe-  
reich sind, wie oben Beschrieben in hohem Maße ertragswirksam.



G-074.ppt

### **Fazit**

So wird Personalentwicklung zu einem ertragswirksamen Instrument, das dazu beiträgt Kosten zu sparen und die Erträge im Autohaus zu steigern. Und dies gilt genauso für kleine Autohäuser wie große Filialbetriebe. Der Aufwand für die Konzeption eines solchen Systems ist überschaubar. Viele Aufgaben im Rahmen der Realisierung sollten zudem auch von den Führungskräften im Rahmen ihrer Tätigkeit übernommen werden. Dabei orientiert sich der Konzeptions- und Umsetzungsprozess an der jeweiligen Unternehmenssituation.

Pragmatische an den Zielen des Autohauses ausgerichtete Personalentwicklung ist ein Kosten senkendes und Ertrag steigerndes Instrument der zeitgerechten Unternehmensführung. Dieses Instrument gerade in Zeiten härter werdenden Wettbewerbs und im Verdrängungsmarkt gezielt eingesetzt führt zeitnah zu erfolgswirksamen Ergebnissen.