

kfz-betrieb



Michael Drumm

Personalführung im Kfz-Betrieb

Michael Drumm
Personalführung im Kfz-Betrieb

Dipl.-Betriebswirt (FH) Michael Drumm

Personalführung im Kfz-Betrieb

2., bearbeitete Auflage

Vogel Buchverlag

Dipl.-Betriebswirt (FH) **Michael Drumm**
Nach dem Abitur Studium der BWL an der FH Pforzheim,
Fachbereich Personalführung
Anschließend Tätigkeiten als Abteilungsleiter Personalwesen
bei Michelin sowie Bereichsleiter Unternehmensberatung
Studienleiter und Fachdozent für Personalführung an der
Betriebswirtschaftlichen Fachschule Calw (BFC)
Derzeit selbständiger Unternehmensberater, Schwerpunkte:
Training, Beratung und Schulung für Autohäuser

Die Buchgruppe *kfz-betrieb* umfaßt derzeit folgende Titel:

JÜRGEN CREUTZIG: Recht des Autokaufs
WILLI DIEZ/MICHAEL STOLLENMAIER: Kostenmanagement im Kfz-Betrieb
MICHAEL DRUMM: Personalführung im Kfz-Betrieb
BERTHOLD MUCKENHAUPT: Erfolg im Gebrauchtwagengeschäft
ARMIN REINDL: EDV-Management im Kfz-Betrieb
UDO SCHMID: Wirklich kundenorientiert handeln
KURT SCHNEEMANN/ESTHER LONDRIGO/MARIA SCHÖTZ: After Sales Management
KURT SCHNEEMANN: Betriebswirtschaft im Kfz-Betrieb
KURT SCHNEEMANN/ALFRED LOY: Buchhaltung im Kfz-Betrieb
KURT SCHNEEMANN: Controlling im Kfz-Betrieb
KURT SCHNEEMANN: Finanzierung im Kfz-Betrieb

Weitere Informationen:
www.vogel-buchverlag.de

ISBN-13: 978-3-8343-3048-2

ISBN-10: 3-8343-3048-5

2. Auflage. 2006

Alle Rechte, auch der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Hiervon sind die in §§ 53, 54 UrhG ausdrücklich genannten Ausnahmefälle nicht berührt.

Printed in Germany

Copyright 1998 by Vogel Industrie Medien GmbH & Co. KG, Würzburg

Umschlaggrafik: Uwe Klindworth, Wildeshausen

Herstellung: Verlagsservice Henninger GmbH, Würzburg

Vorwort

1998 ist die 1. Auflage erschienen und hat, für ein Fachbuch durchaus nicht selbstverständlich, eine treue Leserschaft gefunden. Dies zeigt, daß die Lage noch nicht hoffnungslos ist: Es denken also immer wieder Führungskräfte in unserer Branche über Fragen der Personalführung nach. Meine leichte Ironie ist nicht unbegründet. Während Führungstrainings für Teamleiter oder Verkaufsleiter regelmäßig sehr gut besucht sind, fallen diese Trainings für Geschäftsführer mit der gleichen Regelmäßigkeit aus. Sind es wirklich nur Zeitgründe oder verbirgt sich hier nicht oft die Einstellung: Mitarbeiterführung – das brauche ich nicht?

Wir befinden uns in einem brutalen Verdrängungswettbewerb. Oft hat der Große den Kleinen gefressen. Doch wie sagen es die Amerikaner so treffend: «You must feed the beast!», der Große muß gefüttert werden. Zunächst mit Kapital, d.h., es muß Geld investiert und verdient werden, aber auch mit Personal, denn jede Stelle muß qualifiziert besetzt sein. Ein großes Unternehmen hat Chancen, trägt aber auch enorme Risiken. Ein großes Gebrauchtwagenangebot fasziniert das Publikum, solange die Preise stimmen. Aber das große Angebot alleine ist es nicht, wenn es um mehr gehen soll als um das erste Geschäft. Wenn wir dauerhaft Kundenbindung aufbauen wollen, funktioniert dies nur über den Faktor Mensch. Immer wieder stand zu lesen: Der Schnelle wird den Langsamen schlagen. Ist das immer so? Oder überfordert der permanente Kurswechsel nicht manchen unserer Mitarbeiter? Wenn Sie Veränderungen wollen, stellen Sie sich vor, daß Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern in einem Bus sitzen. Bitte blicken Sie immer wieder zurück, ob noch alle da sind. Vielleicht sitzen Sie sonst irgendwann alleine. Ich bin davon überzeugt, daß dauerhaft nur das Autohaus überlebt, das sich die Frage gestellt hat: Wodurch sind wir besser als andere, was zeichnet uns aus, warum kommt der Kunde gerade zu uns? Eine klare Unternehmensvision, eine Unternehmenskultur, die den Namen verdient hat, zieht qualifizierte Mitarbeiter an wie ein Magnet. Ein herausragendes Beispiel hierfür ist die MOTHOR-Gruppe in Brandenburg. Diesem ganzheitlichen Ansatz von Autohaus-Führung soll ein ganzes Kapitel dieser Neuauflage gewidmet sein.

Ich wurde für einen Gebrauchtwagenkongreß gebeten, einen Vortrag zu halten zum Thema «Der beste Mann für das Gebrauchtwagen-geschäft». Während des Vortrags stellte man mir die Frage, wieviel Pro-

zent schlechte Verkäufer wir wohl in unserer Branche haben. Man muß kein Wahrsager sein, um festzustellen, daß die Mehrzahl noch nicht so qualifiziert verkauft, wie wir – und vor allem die Kunden – es sich wünschen. Wir sind allerdings durch die Bemühungen aller Beteiligten (Hersteller/Importeure, Verbände und Unternehmen) auf einem sehr guten Weg. Aber die Wahrheit ist eben auch: Wir haben bei weitem nicht so viele gute Vorgesetzte, um Mitarbeiter erfolgreich zu machen. Führung wird in Deutschland leider nirgendwo systematisch gelernt. Führung heißt unter anderem, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Mitarbeiter erfolgreich arbeiten können. Eine Rahmenbedingung kann ein intelligentes Entlohnungsmodell sein oder ein konsequentes Gebrauchtwagen-Prozeßmanagement. Prozeßorientierung ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg im Autohaus. Aber Prozesse – gleichgültig, ob sie aus einer Zertifizierung oder einer Beratung erwachsen – sind nur so gut, wie sie gelebt werden. Und Führungskräfte sind für lebendige Prozesse verantwortlich.

Ich bleibe aber auch 2006 dabei: Führung heißt nach wie vor Motivation. Auch wenn diese von innen kommen sollte, d.h. vom Mitarbeiter und seiner Einstellung heraus, geht es zum Beispiel auch darum, allen Beteiligten deutlich zu machen, daß es nicht selbstverständlich ist, heute einen sicheren Arbeitsplatz zu haben. Es ist wichtig, daß alle darüber nachdenken: Was können wir gemeinsam tun, um besser zu werden als der beste Mitarbeiter beim lokalen Mitbewerber.

Beim Bearbeiten des Buches wurde ich nicht zuletzt aus Kostengründen gebeten, wenig zu verändern. Es ist mir nicht schwer gefallen. Wenn es sich bewährt hat, Mitarbeiter bei der Einführung der A-Klasse stärker zu beteiligen, dann tun wir dies auch bei der Einführung der B-Klasse. Über Sinn und Unsinn der Zertifizierungen brauchen wir nicht zu streiten. Wir haben sie, den Herstellervorgaben sei Dank, eingeführt. Aber keine Zertifizierung kann Führung ersetzen, dabei bleibe ich.

Hinter jedem Erfolg stehen Menschen. Ich durfte in den vergangenen 8 Jahren bemerkenswerte Unternehmer mit unendlicher Innovationskraft kennenlernen, z.B. ANDREAS SENGER (Senger Automobile in Rheine). Der Markterfolg von Skoda in Deutschland wurde maßgeblich von FRANK BRUSTMANN als Leiter Vertrieb und Marketing geprägt, dessen beeindruckende, absolut zielorientierte Führung ich erleben und begleiten durfte. Ich darf mich bei vielen anderen wunderbaren Menschen bedanken, die ich in den vergangenen 8 Jahren kennenlernen durfte, Verkäufer und Serviceberater, Verkaufs- und Serviceleiter sowie zahlreiche Kollegen und Freunde.

Enkenbach-Alsenborn

Michael Drumm

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 5 |
| 1 Grundlagen der modernen Personalarbeit | 13 |
| 1.1 Bedeutung der Personalarbeit für den Kfz-Betrieb | 13 |
| 1.2 Aktuelle Aufgaben betrieblicher Personalarbeit | 16 |
| 1.3 Beurteilung unternehmerischer Faktoren in den alten und neuen Bundesländern | 17 |
| 1.4 Organisation der Personalarbeit im Kfz-Betrieb | 18 |
| 2 Personalverwaltung im Kfz-Betrieb | 21 |
| 2.1 Anforderungen an eine moderne Personalverwaltung | 21 |
| 2.2 Personalwirtschaftliche Kennzahlen | 24 |
| 2.2.1 Fehlzeiten- und Fluktuationsquote | 24 |
| 2.2.2 Drei-Stufen-Konzept zur Fehlzeitenbekämpfung | 25 |
| 2.3 Personalentlohnung im Verkaufsbereich | 28 |
| 3 Fallstudie: Von der Personalplanung zur Personalbeschaffung | 35 |
| 3.1 Kündigung eines Mitarbeiters – Reaktionen und Ursachenforschung | 35 |
| 3.2 Praktische Ansätze zum «schlanken» Autohaus | 37 |
| 3.3 Lean Management – Lässt sich das im Autohaus umsetzen? | 38 |
| 3.4 Personalplanung | 41 |
| 3.4.1 Arbeitszeitflexibilisierung am Beispiel der 4-Tage-Woche . | 41 |
| 3.4.2 Personalplanung im Verkauf | 44 |
| 3.5 Interne und externe Beschaffungsmöglichkeiten | 45 |
| 4 Auswahl neuer Mitarbeiter | 55 |
| 4.1 Vorauswahl aufgrund eingegangener Bewerbungsunterlagen | 55 |
| 4.2 Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch | 63 |
| 4.2.1 Gesprächsleitfaden zur Verkäuferauswahl | 66 |
| 4.2.2 Gesprächsleitfaden zur Meisterauswahl | 68 |
| 4.3 Durchführung des Vorstellungsgesprächs | 72 |
| 4.4 Nachbereitung des Vorstellungsgesprächs | 74 |
| 4.5 Personalauswahl und Arbeitsrecht | 74 |
| 5 Personalmarketing als zentrale Zukunftsaufgabe des Kfz-Betriebs | 79 |
| 5.1 Wie gewinnen wir neue Mitarbeiter in der Zukunft? | 80 |
| 5.1.1 Mit Professionalität zum Musterbetrieb | 80 |
| 5.1.2 Von der Schwachstellenanalyse zu Verbesserungspotentialen | 83 |
| 5.1.3 Verbesserungsansätze für das Berufsimage | 84 |
| 5.1.4 Verbesserungsansätze für das Betriebsklima | 85 |
| 5.1.5 Praxisbeispiele für eine leistungsgerechte Entlohnung | 88 |
| 5.1.6 Bewerberorientierte Öffentlichkeitsarbeit | 91 |

| | | |
|-------|--|------------|
| 5.2 | Wie gewinnen Kfz-Betriebe künftig Auszubildende? Ausbildungsoffensive des ZDK | 94 |
| 5.3 | Einstellung eines Juniorverkäufers: Ein Praxisbeispiel | 101 |
| 5.3.1 | Kosten der Ausbildung eines Juniorverkäufers am Beispiel eines BMW-Autohauses | 101 |
| 5.3.2 | Controlling – Steuerung des Ausbildungserfolgs | 103 |
| 6 | Eingliederung neuer Mitarbeiter in den Kfz-Betrieb | 109 |
| 7 | Weiterbildung im Autohaus | 119 |
| 7.1 | Forderungen an eine Personalentwicklung | 120 |
| 7.2 | Beispiel zum Erstellen eines Personalentwicklungskonzeptes | 123 |
| 7.3 | Wohin gehen aktuelle Trends in der Weiterbildung? | 124 |
| 7.4 | Outdoor-Training als Konzept | 124 |
| 7.4.1 | Zielsetzung des Outdoor-Trainings in Personalauswahl und -entwicklung | 124 |
| 7.4.2 | Modularer Aufbau eines Outdoor-Trainings | 126 |
| 7.4.3 | Verhaltensdimensionen im Outdoor-Training und Auswertung | 129 |
| 7.4.4 | Leistungsumfang | 130 |
| 8 | Problemlösung im Autohaus – Praxisbeispiele | 135 |
| 8.1 | Mitarbeiter gestalten den Unternehmenswandel | 135 |
| 8.2 | Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP) | 136 |
| 8.3 | Personalbeurteilung und Entlohnung | 142 |
| 8.4 | A-Klasse-Team in einem Mercedes-Benz-Autohaus | 145 |
| 9 | Moderation als Führungsinstrument | 151 |
| 9.1 | Ziele der Moderation | 151 |
| 9.2 | Voraussetzungen für eine erfolgreiche Moderation | 152 |
| 9.3 | Ablauf einer Moderation | 152 |
| 9.3.1 | These | 157 |
| 9.3.2 | Kartenabfrage | 154 |
| 9.3.3 | Gewichtungsfrage | 154 |
| 9.3.4 | Arbeiten in Kleingruppen | 157 |
| 9.3.5 | Präsentation der Gruppenergebnisse | 158 |
| 10 | Personalführung im Autohaus | 163 |
| 10.1 | Vom Begriff zur Realität | 163 |
| 10.2 | Bedeutung von Einstellungen auf den Führungsprozeß | 164 |
| 10.3 | Bedürfnisse und Verhalten | 167 |
| 10.4 | Praxisbeispiel: Mitarbeiterbeurteilung und Entlohnung | 168 |
| 10.5 | Einstellungen und Werte | 171 |
| 10.6 | Führungsgrundsätze | 173 |
| 10.7 | Bedeutung des Betriebsklimas auf Fragen der Mitarbeiterführung ... | 174 |
| 10.8 | Lob – Bedeutung und effektives Einsetzen | 175 |
| 10.9 | Führungsstile auf dem Prüfstand der betrieblichen Praxis | 177 |
| 10.10 | Kommunikation im Betrieb | 180 |
| 10.11 | Führungstechniken | 184 |
| 11 | Praktische Führungsprobleme im Autohaus | 191 |
| 11.1 | Einführung der Direktannahme | 191 |
| 11.2 | Personalführung | 198 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 11.2.1 | Kundenzufriedenheitsanalyse und Mitarbeiterbeteiligung . | 198 |
| 11.2.2 | Anpassung der Verkäuferentlohnung an das neue Margensystem | 199 |
| 11.2.3 | Entlohnung der leitenden Angestellten | 200 |
| 12 | Unternehmensnachfolge im Autohaus – Konfliktpotentiale und Lösungsansätze | 205 |
| 13 | Führen von Mitarbeitergesprächen | 219 |
| 14 | Ganzheitliche Unternehmensführung am Beispiel des Autohauses MOTHOR | 225 |
| | Anschriftenverzeichnis | 233 |
| | Literaturverzeichnis | 234 |
| | Quellenverzeichnis | 235 |
| | Stichwortverzeichnis | 237 |



Der Onlineservice InfoClick bietet unter www.vogel-buchverlag.de nach Codeeingabe zusätzliche Informationen und Aktualisierungen.

Fordern Sie für Ihr E-Book den Code unter buch@vogel-buchverlag.de an!

Was alle angeht, können nur alle lösen.
Jeder Versuch eines Einzelnen,
für sich das zu lösen, was alle angeht,
muß scheitern.»

(FRIEDRICH DÜRRENMATT, *Die Physiker*, 1962)

1 Grundlagen der modernen Personalarbeit

1.1 Bedeutung der Personalarbeit für den Kfz-Betrieb

Die Personalarbeit im Autohaus hat in den letzten Jahren einen erheblichen Wandel vollzogen. Mit den gestiegenen Ansprüchen der Kunden haben sich auch die Anforderungen an die Mitarbeiter verändert – Kundenorientierung heißt das Zauberwort.

Kundenorientierung

Warum ist in diesem Zusammenhang Personalarbeit wichtig geworden?

Alle Mitarbeiter müssen in die Lage versetzt werden, die Kunden zufriedenzustellen. CARL SEWELL [7] hat die Frage gestellt: «Wer ist wichtiger, der Kunde oder die Mitarbeiter?» und diese Frage sogleich beantwortet: BEIDE. Aus Personalführungssicht ist der Mitarbeiter Kunde der Geschäftsleitung. Eine Aufgabe der Zukunft heißt daher für den Geschäftsführer eines Autohauses Mitarbeiterorientierung.

Mitarbeiterorientierung

Immer neue Produkte stellen eine technische Herausforderung an alle Werkstattmitarbeiter dar. Gleichzeitig steigen die Kundendienstintervalle (man spricht davon, daß in fünf Jahren die Fahrzeuge nur noch 50% der Serviceleistung haben), so daß die Werkstattauslastung häufig nicht mehr gegeben ist. Mancher Unternehmer reagiert aus Kostengründen mit Entlassungen und verzichtet von vornherein darauf, über Alternativen, z.B. neue Arbeitszeitmodelle in der Werkstatt oder Direktannahme, nachzudenken.

Zum Stichwort «Direktannahme»: Es existieren bereits in vielen Betrieben diese Annahmeplätze. Erfahrungen aus der Praxis haben aber gezeigt, daß die Kundendienstannahmemeister häufig im Umgang mit Kunden am Fahrzeug überfordert sind. Hier ist die Personalführung gefragt, wenn der Effekt teurer Direktannahmeplätze genutzt werden soll.

Direktannahme

Kundenorientierung geht immer einher mit dem Thema «Qualität». Immer mehr Betriebe haben sich zertifizieren lassen. Das bedeutet, ein Unternehmer will die Leistungsfähigkeit seines Betriebes durch ein Qualitätssicherungssystem dokumentieren und wirkungsvoll steigern. Kosten von 5000 € sind dabei nicht unüblich. Selbstverständlich werden alle Mitarbeiter für die Realisierung des Projektes ISO 9002 benötigt. Wichtiger sind sie allerdings für das «Leben» der Arbeitsqualität im Anschluß an die Zertifizierung.



Bild 1.1 TÜV-Zertifizierung nach DIN ISO 9002

85% des Verkehrs laufen über das Auto; das stimmt für die Branche optimistisch. Die Marktleistung des einzelnen Autohauses kann dabei nur mit Hilfe aller Mitarbeiter gesteigert werden. Solange 90% der Fahrzeuge im Autohaus verkauft werden, kann man sicherlich noch nicht von systematischer Marktbearbeitung sprechen. Leider rächt es sich an dieser Stelle auch, daß wir in Deutschland den Ausbildungsberuf des Automobilverkäufers erst seit 1998 kennen, so daß die Verkäuferqualität – neben einer glücklichen Personalbeschaffung – in der Regel von der Schulung des Herstellers bzw. Importeurs sowie der gezielten Steuerung des Geschäftsführers abhängt.

Die aktuelle Bemühungen von ZDK und Innungen machen es deutlich: Es herrscht ein akuter Mangel an qualifiziertem Nachwuchs im Werkstattbereich. Eine vermeintlich fehlende Attraktivität des Ausbildungsberufes, ein Wandel in der Einstellung der jungen Leute – sicher gibt es viele Gründe, die es zu untersuchen gilt. Wenn man sich die Anzahl der offenen Ausbildungsstellen und die Zahl der noch nicht vermittelten Bewerber ansieht, wird deutlich, wie schwer die Forderung «Ausbilden heute – wettbewerbsfähig morgen» zu erfüllen ist. Wir wollen uns daher auch mit der Frage beschäftigen, was der einzelne Betrieb tun kann, um an seinem Standort erfolgreich Nachwuchs zu werben.

Die Personalarbeit hört natürlich nicht bei der eigenen Familie auf: Im Rahmen einer Aral-Studie zur Nachfolgesituation im Autohaus soll in 79% der Betriebe die Nachfolge familienintern gelöst werden. Leider scheitert die geplante Nachfolge nicht selten. Dies ist nicht nur ein steuerliches Problem, viele Konflikte haben ihre eigentliche, tiefere Ursache auf der Beziehungs- oder Gefühlsebene. Die Zusammenarbeit von Alt und Jung scheitert im Miteinander des Alltags. Der Junior glaubt vielleicht, daß sein Vater sich nie ändern wird, während dieser immer noch das unerfahrene Kind vor Augen hat. Mitarbeiter spüren diese Konflikte selbstverständlich ebenso deutlich; neue Wertvorstellungen und ein anderer Führungsstil können sich nicht durchsetzen.

Alle diese oben genannten Beispiele, die sich beliebig weiterführen ließen, sollen verdeutlichen, daß von einer modernen Personalarbeit, einer Orientierung am Mitarbeiter, letztlich der Erfolg des Unternehmens in der Zukunft abhängt. Personal wird zum Überlebensfaktor (Bild 1.2)!

Für alle aktuellen Themen der heutigen Zeit braucht ein Unternehmer die Unterstützung seiner Mitarbeiter.

Im folgenden Abschnitt wollen wir uns mit klassischen Personalaufgaben befassen, um in die Vielfalt eine gewisse Systematik zu bringen.

Junge Leute gesucht

Wir stellen ein: Auszubildende
Kfz-Mechaniker(in) Kfz-Elektriker(in) Kaufmann/Kauffrau im Kfz-Gewerbe

Wenn Sie eine solide Lehre suchen, schauen Sie doch einfach mal bei uns rein.

Bild 1.2 Nachwuchskampagne des ZDK

1.2 Aktuelle Aufgaben betrieblicher Personalarbeit

Das Feld der Personalarbeit läßt sich im klassischen Sinne in folgende Funktionen aufteilen:

Funktionen klassischer Personalarbeit

- *Personalplanung*: Wie viele Mitarbeiter werden in welcher Qualifikation, wann und an welchem Ort (Werkstatt, Verkauf, Hauptbetrieb oder Zweitbetrieb) benötigt?
Hier spielt die Frage nach der Auslastung der Mitarbeiter sowie deren Produktivität eine wichtige Rolle.
- *Personalbeschaffung*: Woher bekomme ich leistungsfähige und leistungsbereite neue Mitarbeiter?
Hier gilt es über interne sowie externe Beschaffungsmöglichkeiten nachzudenken unter Beachtung der Kosten, aber vorrangig der Qualität neuer Mitarbeiter.
- *Personalauswahl*: Wie wähle ich aus einer Zahl von Bewerbern geeignete Kandidaten zum Vorstellungsgespräch aus und wie führe ich ein Vorstellungsgespräch erfolgreich?
- *Eingliederung neuer Mitarbeiter*: Wie lassen sich durch ein gezieltes Eingliederungskonzept Einarbeitungs- und Eingliederungserfolge sicherstellen? Wie vermeide ich, daß neue Mitarbeiter das Unternehmen im ersten Jahr der Betriebszugehörigkeit verlassen?
- *Personalentwicklung*: Wie qualifiziere ich meine Mitarbeiter auf die Anforderungen der Kunden und des Marktes (Existenzsicherung durch Fort- und Weiterbildung)?
- *Personalverwaltung*: Wie stelle ich wichtige Kennzahlen für meine erfolgreiche Personalarbeit sicher und wie dokumentiere ich nach außen durch eine moderne Administration Professionalität?
- *Personalbeurteilung und Entlohnung*: Wie beurteile ich Leistung und Verhalten meiner Mitarbeiter und führe diese Ergebnisse einer leistungsgerechten Entlohnung zu?
- *Personalcontrolling*: Wie stelle ich Planung, Kontrolle und Information im Unternehmen sicher? Wie steuere ich mein Unternehmen – gerade in Krisenzeiten?
- *Personalführung*: Wie führe ich meine Mitarbeiter «richtig», d.h., wie gewinne ich meine Mitarbeiter, in meinem Sinne zu handeln? Wie motiviere ich meine Mitarbeiter zur Leistung, wie überzeuge ich sie von meinen Ideen und Zielen, wie aktiviere ich sie, über Problemlösungen in ihrer Arbeit nachzudenken?

1.3 Beurteilung unternehmerischer Faktoren in den alten und neuen Bundesländern

«Welches sind die größten Chancen und Risiken für das Kfz-Gewerbe in den nächsten Jahren?» Dieser Frage ging die Mobil Oil AG Hamburg Anfang der 90er Jahre in einer telefonischen Repräsentativumfrage nach. Ziel war es, Basismaterial zur Verfügung zu stellen, «aus dem jeder Unternehmer seine eigenen Schlußfolgerungen ziehen und individuelle Strategien entwickeln kann. Vielleicht enthalten die Risiken der anderen eine Chance für den einzelnen.»

Als größtes Risiko der nächsten 5 Jahre wurde der unternehmerische Faktor «Finden qualifizierter Mitarbeiter» bewertet:

Deutlich über 70% der befragten Unternehmer in den alten Bundesländern bewerten diesen Faktor als sehr wichtig, rund 10% als ziemlich wichtig (Tabelle 1.1).

Interessant wird die Untersuchung durch die Zusatzfrage an alle, die diese unternehmerische Maßnahme als sehr oder ziemlich wichtig bezeichnet hatten: «Wie hoch schätzen Sie die Chance ein, dies in Ihrem Betrieb erfolgreich zu realisieren?» Rund die Hälfte der Unternehmen räumten geringe Chancen bei der Problemlösung ein.

Tabelle 1.1 Beurteilung der Problemlösung «Finden qualifizierter Mitarbeiter»

alte Bundesländer

| Beurteilung | Jahr | Angabe in % | | | |
|---------------------------|------|-------------|----|------|----|
| | | 1990 | | 1991 | |
| geringe Chance | | 52 | 58 | 50 | 62 |
| große Chance | | 7 | 9 | 23 | 20 |
| keine Chance | | 37 | 23 | 23 | 15 |
| weiß nicht / keine Angabe | | 4 | 10 | 4 | 3 |

neue Bundesländer

| Beurteilung | Jahr | Angabe in % | |
|---------------------------|------|-------------|----|
| | | 1991 | |
| große Chance | | 48 | 45 |
| geringe Chance | | 44 | 43 |
| weiß nicht / keine Angabe | | 4 | 12 |
| keine Chance | | 4 | 0 |

Dies bedeutete zumindest vor 15 Jahren, daß es für das wichtigste Problem offensichtlich die geringste Lösungschance gibt.

Wenn wir heute nochmals diese Frage stellen würden: «Welche sind die größten Chancen und Risiken», es würde sich nach einhelliger Expertenmeinung das gleiche Bild ergeben. Viele Serviceleiter beklagen die Qualität der Bewerber. Mangelnde Deutschkenntnisse verhindern den Ausbildungserfolg in den neuen anspruchsvollen Ausbildungsberufen.

Trotz hoher Arbeitslosigkeit bei qualitativ hochwertiger Ausbildung zum Automobilverkäufer finden sich zu wenig motivierte und engagierte Nachwuchsverkäufer, um nur zwei Beispiele zu nennen.

Ein zentrales Kapitel dieses Buches gilt daher dem Thema «Personalmarketing» (Kapitel 5).

1.4 Organisation der Personalarbeit im Kfz-Betrieb

Die wenigsten Betriebe werden sich den Luxus einer eigenen Personalabteilung leisten können. Dies ist auch erst erfahrungsgemäß ab einer Mitarbeiterzahl von 100 bis 150 zweckmäßig. Dennoch müssen sämtliche Personalaufgaben erledigt werden. Die Frage, wie sich die Personalarbeit sinnvoll organisieren läßt, ist abhängig von der Betriebsgröße, der Anzahl der Betriebsstätten, aber auch von der Qualifikation der Führungskräfte.

In einem Kleinbetrieb, dem typischen Familienbetrieb also, wird die «Personalverwaltung» in der Regel von der Buchhaltung bewältigt, die Lohnabrechnung übernimmt häufig ein externer Steuerberater. In diesem Zusammenhang muß bereits jetzt darauf hingewiesen werden, daß die Daten, die der Steuerberater liefert, aktuell sein müssen, d.h., mit einer zeitlichen Verzögerung von zwei Monaten kann ich diese Unterlagen als Führungsmittel nicht mehr nutzen. Sie erleichtern die Arbeit des Steuerberaters durch fehlerfreie Arbeit im Vorfeld der Abrechnung und sparen somit Zeit und letztlich auch Kosten.

Personalplanung, -beschaffung und -auswahl sind zentrale Managementaufgaben und sollten nicht delegiert werden. Besser ist es, Betroffene zu Beteiligten zu machen: Zum Beispiel sollten Sie den Verkaufsleiter an der Auswahl seines Verkäufers beteiligen, um die Akzeptanz zu erhöhen. Vorstellbar ist es auch, Mitarbeiter bei der Auswahl ihres künftigen Kollegen miteinzubinden. Dies hängt sicher vom Reifegrad des jeweiligen Mitarbeiters ab.

Die Personalentwicklung ist ebenfalls «Chefsache», denn Sie sollten sich Gedanken darüber machen, wer von Ihren Mitarbeitern als förderungswürdig einzustufen ist, um Schulungen und Seminare gemeinsam mit dem Mitarbeiter zu planen. Bitte bedenken Sie, daß das Weiterbildungsinteresse gerade der jüngeren Mitarbeiter nach aktuellen Untersuchungen sehr groß ist. Es sollte Ihnen daher gelingen, diesen Bedürfnissen Rechnung zu tragen.

Aufgabe Bitte überprüfen Sie, wie in Ihrem Betrieb die Personalarbeit organisiert ist:

- Wer führt welche personalwirtschaftlichen Aufgaben durch?
- Welche Probleme sind in der Vergangenheit daraus entstanden?
- Wie sehen die optimalen Prozesse aus?
- Wer macht was, wann und mit welchem konkreten Ergebnis?

Wir übten mit aller Macht, aber immer,
wenn wir begannen, zusammenschweiß
zu werden, wurden wir umorganisiert ...

Es ist eine phantastische Methode!

Sie erzeugt die Illusion des Fortschritts, wobei sie
gleichzeitig Verwirrung schafft, die Effektivität
mindert und demoralisierend wirkt.»

(GAIUS PETRONIUS, Römischer Feldherr, 80 v. Chr.)

2 Personalverwaltung im Kfz-Betrieb

2.1 Anforderungen an eine moderne Personalverwaltung

Unter Personalverwaltung versteht man die Abwicklung der routinemäßigen administrativen Personalaufgaben im Autohaus. Sie umfaßt insbesondere die Datenverwaltung der Mitarbeiter – von der Einstellung bis zur Entlassung –, die Abwicklung der Entlohnung sowie das Meldewesen (z.B. Krankenkassenmeldungen).

Sehr bedeutsam für die Mitarbeiterführung ist der Bereich der Personalstatistik. Warum muß der Personalverwaltung eine hohe Bedeutung beigemessen werden? Die Antwort ist einfach: Es gibt eine Reihe gesetzlicher Bestimmungen, die beachtet werden müssen; je nach Betriebsgröße können auch tarifvertragliche Regelungen greifen. Ferner muß den Anforderungen der Sozialversicherungsträger Rechnung getragen werden. Innerbetriebliche Bedürfnisse, das heißt Wünsche des Managements oder Wünsche der Mitarbeiter, können weitere Gründe sein.

Die Aufgaben der Personalverwaltung sind:

- *Informationsaufgaben:* Gemeint sind Informationen über einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen. Diese Daten müssen kurzfristig und aktuell bereitgestellt werden. Es geht im einzelnen also um Gewinnung und Aufbereitung der Personaldaten. Zum Beispiel ist es für den Geschäftsführer sehr interessant zu wissen, wie hoch die Fehlzeitenquote seiner Mitarbeiter, einzelner Gruppen – beispielsweise in der Werkstatt – oder einzelner auffälliger Mitarbeiter ist. Je größer der Betrieb, um so bedeutsamer aus Kostengründen ist die Informationsgewinnung.
- *Abwicklungsaufgaben:* Von der Einstellung bis zur Entlassung fallen administrative Vorgänge an. So müssen Einladungen zum Vorstellungsgespräch, Absagen oder Arbeitsverträge geschrieben werden. Jede Veränderung während der Betriebszugehörigkeit des Mitarbeiters (besuchte Lehrgänge, Beurteilungen, ...) muß ebenfalls erfaßt werden.
- *Abrechnungsaufgaben:* Hier müssen beispielsweise sämtliche AW-Werte erfaßt werden, damit die Werkstattmitarbeiter den korrekten

Aufgaben

Lohn ausgezahlt erhalten. Sämtliche Vorgänge, die abrechnungsrelevant sind, müssen erfaßt werden, wie zum Beispiel Urlaubstage, Reisekosten oder Darlehensgewährungen. Häufig wird hier die Vorarbeit für den externen Steuerberater geleistet.

- *Meldeaufgaben*: Hier sind insbesondere die externen Meldungen anzusprechen, z.B. Meldungen an das Arbeitsamt, die Krankenkassen oder Lohnsteueranmeldungen beim Finanzamt. Aber auch interne Meldungen sind von Bedeutung, z.B. Beurteilung vor Ablauf der Probezeit, Geburtstag oder Betriebsjubiläen.

Maßgebliche Anforderungen an eine moderne Personalverwaltung sind:

- Anforderungen**
- Transparenz,
 - Aktualität,
 - Fehlerfreiheit,
 - Aussagekraft,
 - Wirtschaftlichkeit.

Fehlzeitenquote Dies soll am Beispiel der Fehlzeitenquote verdeutlicht werden: Sie stellen als Geschäftsführer fest, daß sich immer wieder Mitarbeiter krank melden.

Sie wollen eine Transparenz in diese Situation bringen und dazu die Informationen auswerten. Es hilft Ihnen sicher nicht, wenn Sie dieses Vorhaben im Juli beschließen und kein Datenmaterial der letzten drei Monate zur Verfügung haben, denn Sie wollen die Fehlzeitsituation perspektivisch überwachen.

Sie leiten Maßnahmen ein und müssen unter Umständen unverzüglich reagieren. Es versteht sich von selbst, daß die Anzahl der Fehltag, mit denen Sie einen Mitarbeiter konfrontieren, «stimmen» muß. Es dürfen also keine Fehler in Ihrer Aufstellung enthalten sein.

Die Anzahl der Fehltag alleine sagt oftmals zuwenig aus. Es ist beispielsweise interessanter festzustellen, ob die Fehltag auf Montage oder Freitag fallen. Ihre Daten müssen daher aussagekräftig sein.

Sie verfolgen einen Zweck mit der Datengewinnung. Bitte beachten Sie aber, daß Ihre Arbeitszeit kostbar ist. Überprüfen Sie daher, ob ein Einsatz der EDV für eine Unterstützung sorgt. Sprechen Sie mit Ihrem Steuerberater, ob sein Abrechnungssystem Ihnen wertvolle Informationen als «Abfallprodukt» der Abrechnung zur Verfügung stellen kann.

Datenschutz Mit zunehmendem Einsatz der EDV ist man in unserer Gesellschaft sensibel geworden, was das Thema Datenschutz angeht. Personenbezogene Daten müssen vor Mißbrauch geschützt werden. Dabei gilt es, Mitarbeiterdaten vertraulich zu behandeln. Gemäß dem Bundesdatenschutzgesetz müssen folgende Erfordernisse gegeben sein:

- Es dürfen keine Unbefugte Zugang zu diesen Daten haben (Paßwortvergabe).
- Die Daten dürfen von Unbefugten nicht verändert werden (Zugriffsbefugnis regeln und intern festhalten).
Einem Meister, der Zugriff auf die Daten seiner Mitarbeiter hat, muß ein Zugriff auf die Daten der übrigen Angestellten verwehrt werden. Es muß ferner dafür gesorgt werden, daß Daten nur gemäß den Weisungen des Arbeitgebers verarbeitet oder übermittelt werden. Sie müssen also Ihre Organisation so ausrichten, daß diesen Anforderungen Rechnung getragen wird.
- Legen Sie daher zunächst fest, wer Zugriff auf Mitarbeiterdaten haben soll.
- Grenzen Sie ferner so weit als möglich ein, auf welche Informationen diese Personen Zugriff haben sollen.
- Verwahren Sie Datenträger, zum Beispiel die Personalakten, verschlossen auf. Verarbeiten Sie personenbezogene Daten nur auf einem speziellen Rechner, und vergeben Sie zur Identifikation Paßwörter.

In der heutigen Zeit übernimmt immer häufiger aus Zeit- und Kostengründen der Computer die Personalverwaltung, die Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie Meldeaufgaben. Dabei werden die Personaldaten in Dateien gespeichert. Zu nennen ist zuerst die Personalstammdatei, in der alle Daten erfaßt werden, die nicht regelmäßig geändert werden müssen (z.B. Name, Anschrift, Geburtsdatum, Familienstand). Es ist ferner – je nach Größe des Unternehmens – interessant, Informationen über den Arbeitsplatz in einer weiteren Datei festzuhalten, um die Personalplanung oder -beschaffung zu unterstützen.

Für die Personalabrechnung müssen Stammdaten und Bewegungsdaten (Krankheit, Urlaub, Arbeitswerte, ...) gepflegt werden, um das sogenannte Bruttoentgelt zu ermitteln (z.B. Löhne, Zulagen und Provisionen). Das Ergebnis der Bruttorechnung ist der Ausgangswert für die Nettoberechnung. Dazu werden sämtliche Abzüge errechnet (Lohnsteuer, Kirchensteuer, Krankenversicherungsbeitrag, ...). Nachdem die Auszahlung erfolgt ist, hat die Buchhaltung die Ergebnisse der Abrechnung zu verarbeiten und das Entgeltjournal zu erstellen.

Im ersten Jahr der Betriebszugehörigkeit ist die Fluktuationsquote deutlich höher als in den Jahren danach. Es ist daher eine Hauptaufgabe der modernen Personalverwaltung, mitarbeiterorientiert zu arbeiten. Die Mitarbeiterorientierung beginnt bei der Abwicklung der Einstellungsformalitäten, geht weiter über eine sorgfältige Einarbeitungsplanung, die Verfolgung des Einarbeitungszeitraumes bis hin zur Personalentwicklungsplanung. Dies alles sind auch administrative Aufgaben, von denen letztlich auch der finanzielle Erfolg eines Autohauses abhängt.

Personalverwaltung

Unter Beachtung der oben genannten Anforderungen – Transparenz, Aktualität, Fehlerfreiheit, Aussagekraft und Wirtschaftlichkeit – leistet die Personalverwaltung eine wichtige unternehmerische Aufgabe und ist daher weit mehr als ein lästiges Anhängsel. Juniorinnen und Junioren tendieren gerade in kleinen Autohäusern nach Absolvieren ihrer Ausbildung zum Beispiel an der Bundesfachschule für Betriebswirtschaft in Calw (Adresse siehe Anschriftenverzeichnis) dazu, diese Aufgaben vom Steuerberater weg zu übernehmen, weil sie sich der Bedeutung der Daten zur Unternehmensführung bewußt sind.

2.2 Personalwirtschaftliche Kennzahlen

2.2.1 Fehlzeiten- und Fluktuationsquote

In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit und regelmäßiger Konkursfälle fällt es auf, daß Arbeitnehmer seltener krank werden. Dies war nicht immer so. In den 90er Jahren entstand durch Fehlzeiten und Fluktuation in deutschen Unternehmen jährlich ein enormer Schaden. Dieser erstreckte sich nicht nur auf den materiellen Schaden, sondern wirkte sich auch auf die Qualität der Zusammenarbeit im Betrieb aus und hatte somit auch Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit gegenüber den Kunden. Wechselt im Bereich Werkstatt/Kundendienstannahme häufig die Belegschaft, kann eine Kundenbindung schwerlich entstehen. Als hoffnungsloser Optimist glaube ich an einen wirtschaftlichen Aufschwung und daher leider auch daran, daß – letztlich auch aus arbeitsrechtlichen Gründen – dieses Thema wieder auf deutsche Unternehmen zukommen wird.

Der Personalleiter eines großen Unternehmens der Kfz-Branche hatte in einem internen Schreiben an seinen Geschäftsführer folgendes geschrieben:

« ... Eine Auswertung der Fehlzeiten für das Jahr 1990 ergab, daß alle gewerblichen Mitarbeiter unseres Hauses an zusammen rund 3490 Arbeitstagen arbeitsunfähig erkrankt sind. Diese Zahl umfaßt die Fehlzeiten aufgrund Krankheit und Kuren, nicht jedoch durch Betriebsunfälle.

Dies bedeutet, daß unsere gewerblichen Mitarbeiter an rund 32 Tagen im Jahr in durchschnittlich 3,2 Fällen erkranken. Legt man den durchschnittlichen Verdienst eines Werkstattmitarbeiters von 8,50 € im Jahr 1990 an unserem Arbeitsmarkt zugrunde, entsteht der Firma daraus ein jährlicher Schaden von über 210 000 €.

Die Fehlzeitenquote über das Jahr 1990 hinweg beträgt ca. 15%, mit Spitzenwerten bis zu 20%. Das statistische Landesamt gibt einen durchschnittlichen Wert von 8,8% für einen gewerblichen Mitarbeiter