

DISKUSSIONSPAPIERE DES  
LEHRSTUHL FÜR PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG  
FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT  
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN



Nr. 3

**Organisation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel im Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität -**

**Konzeptionelle Grundlagen und Modellentwicklung**

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert / M.A. Sebastian Pohl

ISSN 2364-706X

Duisburg, Juli 2015

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



DLR Projektträger



**ISSN 2364-706X**

Herausgeberin:

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

Lotharstraße 65

D-47057 Duisburg

Telefon: +49 203 379 2647

Telefax: +49 203 379 2980

E-Mail: [ls.puu@uni-due.de](mailto:ls.puu@uni-due.de)

Für den Inhalt der Beiträge in den Diskussionspapieren des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung sind allein die Autorinnen und Autoren verantwortlich. Die Beiträge stellen nicht notwendigerweise die Meinung der Herausgeberin und des Lehrstuhls dar.

## **Vorwort**

Das vorliegende Diskussionspapier enthält Forschungserkenntnisse aus dem Verbundprojekt „DEAL: Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität: Der Automobilhandel als ganzheitlicher Lösungsanbieter“. Das Verbundvorhaben DEAL wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Fördermaßnahme „Dienstleistungsinnovationen für die Elektromobilität“ im Programm „Innovationen mit Dienstleistungen“ gefördert. Im Rahmen dieser Maßnahme werden Forschungsprojekte unterstützt, die anwendungsbezogene Lösungen der Dienstleistungsentwicklung und –anwendung für die Elektromobilität erarbeiten.

Das DEAL-Forschungsprojekt setzt sich zum Ziel, speziell für den Automobilhandel im Kontext der Elektromobilität neue Geschäftsmodelle, Dienstleistungsinnovationen und eine Grundarchitektur für ein darauf ausgerichtetes Personalmanagement zu entwickeln. Diese Konzepte sollen den Automobilhandel unterstützen, sich auf die tiefgreifenden Veränderungen in der Wertschöpfungskette „Mobilität“ und die Rolle eines ganzheitlichen Lösungsanbieters vorzubereiten. Das DEAL-Forschungsprojekt adressiert als Verbundprojekt diese Herausforderungen mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten in den einzelnen Teilprojekten.

In diesem Arbeitspapier steht die Entwicklung eines Modells für die Organisation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel im Mittelpunkt. Im Kontext der Elektromobilität und von Dienstleistungsinnovationen wird analysiert, welche Aspekte bei der Gestaltung einer funktional ausdifferenzierten Organisation des Personalmanagements im Automobilhandel bedeutsam sind, damit dieser personenseitig den aktuellen Herausforderungen begegnen kann.

Duisburg, im Juli 2015

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

M.A. Sebastian Pohl

## Projektdaten

<b>Zuwendungsempfänger:</b> Universität Duisburg-Essen	<b>Ausführende Stelle:</b> Universität Duisburg-Essen Fakultät für Betriebswirtschaftslehre Mercator School of Management Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung
<b>Vorhabenbezeichnung:</b> <b>Kurztitel:</b> <b>Teilvorhaben:</b>	<b>Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität – der Automobilhandel als ganzheitlicher Lösungsanbieter</b> DEAL Managementgestaltung der interaktiven Wertschöpfung bei Elektromobilitätslösungen im Automobilhandel  Entwicklung von Personalkonzepten für den Automobilhandel als Grundlage für entsprechende Weiterbildungsangebote & Transfer
<b>Förderkennzeichen:</b>	01F14023
<b>Laufzeit des Vorhabens:</b>	01.07.2014 - 30.06.2016
<b>Homepage:</b>	<a href="http://www.deal-ude.de">www.deal-ude.de</a>

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VII
1 Einleitung .....	1
2 Konzeptionelle und begriffliche Grundlagen .....	4
2.1 Situation des deutschen Automobilhandels .....	4
2.2 Personalmanagement im deutschen Automobilhandel .....	10
2.3 Perspektiven des Personalmanagementbegriffs.....	14
2.4 Modell zur Organisation des Personalmanagements.....	18
3 Das Modell des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel .....	26
3.1 Anforderungen an ein Modellkonstrukt im Automobilhandel in Bezug auf Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität .....	26
3.2 Konzeptualisierung des Konstrukts .....	28
3.3 Operationalisierung der Dimension des Konstrukts in Bezug auf Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität .....	37
3.4 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	51
3.5 Limitationen.....	52
4 Fazit und Ausblick .....	53
Literaturverzeichnis .....	54

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Bzw.	beziehungsweise
DAT	Deutsche Automobil Treuhand
Dr.	Doktor
Ebd.	Ebenda
et al.	et alii
KFZ	Kraftfahrzeug
HR	Human Resource
JCM	Job Characteristics Model
M.A.	Master of Arts
SSC	Shared Service Center
Univ.-Prof.	Universitäts-Professor
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verkaufszahlen Neuwagen (Quelle: eigene Darstellung nach DAT (2015)) .....	6
Abbildung 2: Verkaufszahlen Gebrauchtwagen (Quelle: eigene Darstellung nach DAT (2015)) .....	7
Abbildung 3: Marktanteile im Gebrauchtwagengeschäft(Quelle: eigene Darstellung nach DAT (2015)) .....	7
Abbildung 4: Fahrzeugnahe und ergänzende Dienstleistungen für Elektrofahrzeuge (Quelle: Eigene Darstellung nach Kuhnert/Mehl (2013)) .....	9
Abbildung 5: Unternehmen mit eigener Personalabteilung nach Größenklassen (Quelle: BMAS (1990): 68) .....	11
Abbildung 6: Systematisierung unterschiedlicher Perspektiven zum Verständnis des Personalmanagementbegriffes (Quelle: Stock – Homburg (2013): 9) .....	14
Abbildung 7: HR Service Delivery Modell (Quelle: Eigene Darstellung nach den Ausführungen von Ulrich (1997): 101 ff.).....	19
Abbildung 8: HR Business Partner (Quelle: Eigene Darstellung nach Oertig (2007)).....	20
Abbildung 9: Anwendungsbereich des Shared Service Centers (Quelle: Eigene Darstellung nach Hunter et al. (2006)) .....	22
Abbildung 10: Anwendungsbereich Center of Expertise (Eigene Darstellung nach Hunter et al. (2006)).....	23
Abbildung 11: Einordnung der Employee Self Services (Quelle: Eigene Darstellung nach Claßen/Kern (2010): 112).....	24
Abbildung 12: Grundarchitektur des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel (Eigene Darstellung).....	33
Abbildung 13: Items des Strategic Partners (Quelle: eigene Darstellung) .....	39
Abbildung 14: Items zur internen Effizienz des Administrative Expert (Quelle: eigene Darstellung).....	41
Abbildung 15: Items zur kapazitativen Effizienz des Administrative Expert (Quelle: Eigene Darstellung).....	42
Abbildung 16: Items zur externen Effizienz des Administrative Expert (Quelle: Eigene Darstellung).....	43
Abbildung 17: Items zur Aufgabenvielfalt und Vollständigkeit der Aufgabe des Employee Champion (Quelle: Eigene Darstellung) .....	45
Abbildung 18: Items zur Bedeutung der Aufgabe des Employee Champion (Quelle: Eigene Darstellung).....	46

Abbildung 19: Items zur Autonomie des Employee Champion (Quelle: Eigene Darstellung).....	47
Abbildung 20: Items zur Veränderung von Werten und Veränderung von Kompetenzen des Change Agent (Quelle: Eigene Darstellung) .....	49
Abbildung 21: Items zur Veränderung von Verhaltensweisen des Change Agent (Quelle: Eigene Darstellung).....	50



# 1 Einleitung

Die Forderung der Bundesregierung nach einer stärkeren Fokussierung auf Elektromobilität und einem angestrebten Anteil von einer Million Elektromobilen bis zum Jahr 2020 auf deutschen Straßen<sup>1</sup> stellt nicht nur die Automobilhersteller, sondern auch die Automobilhändler vor neue Herausforderungen. Die Entwicklungen im Dienstleistungssektor lassen vermuten, dass die bisherigen Geschäftsmodelle und Dienstleistungen des Automobilhandels in Zukunft nicht mehr tragfähig sein werden. Experten gehen davon aus, dass es nicht mehr nur ausreicht, Autos zu verkaufen sowie den üblichen Werkstattservice und KFZ-Versicherungen anzubieten. Vielmehr deuten aktuelle Überlegungen auch der deutschen Automobilhersteller darauf hin, dass zukünftig individuelle Mobilitätsprobleme der Kunden im Fokus eines Mobilitätsmarktes stehen, um den sinkenden Verkaufszahlen von Automobilen entgegenzuwirken und sich den sich verändernden Kundenbedürfnissen anzupassen.<sup>2</sup> Dies führt nicht nur Automobilhersteller, sondern auch Automobilhändler zu der Herausforderung, im Kontext von Elektromobilität und Dienstleistungsinnovationen stärker als Lösungsanbieter für individuelle Mobilitätsprobleme von Kunden in Erscheinung zu treten.

Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Automobilhandel im Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität erfordert jedoch nicht nur Veränderungen auf der Absatzseite. Unmittelbar auf das Personalmanagement wirkt sich die Anforderung aus, dass Lösungsanbieter und deren Mitarbeiter eine spezifische Lösungskompetenz benötigen.<sup>3</sup> Bedeutende Veränderungsnotwendigkeiten im Personalmanagement werden auch in einer aktuellen branchenübergreifenden Studie von IBM deutlich. Die Autoren dieser Studie stellen fest, dass Kunden zunehmend eine kontinuierliche Kommunikation, personalisierte Dienstleistungen und Teilhabemöglichkeiten als Mitgestalter fordern. Die Autoren erkennen, dass eine kundenorientierte Ausrichtung des Personalmanagements immer wichtiger wird.<sup>4</sup> Diese Erkenntnisse haben für den Automobilhandel zur Folge, dass insbesondere im Zusammenhang mit Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität zukünftig das Personalmanagement und dessen Organisation stärker als bislang in den Fokus zu stellen sind. Dabei ist besonders die Tatsache zu berücksichtigen, dass es sich im Automobilhandel vor allem um kleine und mittelständische Unternehmen mit einem wenig ausgeprägten Personalmanagement handelt.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Bundesregierung (2011).

<sup>2</sup> Vgl. Autozeitung (2014), DB Bahn (2013): 3.

<sup>3</sup> Vgl. Schmitz/Eberhardt (2009).

<sup>4</sup> Vgl. IBM (2014).

<sup>5</sup> Vgl. Truss (2004).

In der wissenschaftlichen Forschung wurde das Thema der Organisation des Personalmanagements jedoch bislang nicht nur für den Automobilhandel allgemein, sondern auch im Kontext der Elektromobilität vollständig außer Acht gelassen. Festzustellen ist aber, dass ein konzeptioneller Beitrag existiert, mit dem ein erster Entwurf für ein Rahmenkonzept zur Gestaltung der Organisation des Personalmanagements für Dienstleistungsinnovationen vorgelegt wird.<sup>6</sup> Dieser Beitrag, die dort ausgewerteten Quellen und eine eigene umfassende Literaturrecherche legen zudem nahe, dass es diverse weitere wissenschaftliche Arbeiten angrenzender Bereiche gibt, aus denen Erkenntnisse für die Organisation des Personalmanagements im Automobilhandel im Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität gezogen werden können. Diese befassen sich mit der Effektivität, der Einführung und der Qualität des Personalmanagements, der Rolle des Personalmanagements in der Organisation, dem Einfluss strategisch orientierter HR-Modelle auf die operationale Performance, dem HR Service Delivery Modell, dem HR Business Partner Modell, mit dem Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Innovationen, mit Lösungsanbietern sowie dem Personalmanagement in Serviceunternehmen.<sup>7</sup> Zu konstatieren bleibt jedoch, dass trotz großer aktueller Herausforderungen keine spezifischen Methoden, Modelle oder Gestaltungskonzepte für die Organisation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel vorliegen und diesbezüglich eine große Forschungslücke existiert.

Ziel dieses Arbeitspapiers ist es folglich, ein geeignetes Modell für die Organisation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel im Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität zu entwickeln und damit einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke zu liefern. Dabei erscheint es nicht möglich, spezifische Merkmale von Dienstleistungsinnovationen und der Elektromobilität für die Modellentwicklung heranzuziehen. Jedoch wird im Rahmen der Modellentwicklung die Relevanz spezifischer Merkmale von Dienstleistungsinnovationen und der Elektromobilität für die Organisation des Personalmanagements berücksichtigt.

Zu diesem Zweck wird in Kapitel 2 zunächst der Stand der Forschung zum Personalmanagement im deutschen Automobilhandel analysiert. Im darauf folgenden Schritt werden die Perspektiven des Personalmanagementbegriffs herausgearbeitet, um das hier verwendete Verständnis von Personalmanagement präzise darlegen zu können. Anschließend erfolgt die Darstellung des Service Delivery Modells, welches eine bedeutende Grundlage für das hier zu entwickelnde Modell der Personalorganisation für den Automobilhandel im Kontext von

---

<sup>6</sup> Vgl. Borchert (2011).

<sup>7</sup> Vgl. Caldwell (2008), Ceylan (2013), Claßen/Kern (2010), Gärtner (2013), Lawler III/Mohrman (2003), Lemmergaard (2009), PWC (2012), Borchert (2011), Schwuchow/Gutmann (2013), Younger/Younger/Thompson (2011), Wright/Gardner/Moynihan (2003): 32ff, Claßen/Kern (2010), Schmitz/Eberhardt (2009), Teece (2010), Ulrich (1997), Vargo/Lusch (2008).

Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität bildet. Um dieses auf die zukünftigen Gegebenheiten im deutschen Automobilhandel auszurichten, werden konkrete Anforderungen an ein Modell des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel erarbeitet. Schließlich wird die Grundarchitektur des Modells vorgestellt und detaillierter auf die einzelnen Dimensionen des Modells sowie deren Operationalisierungen eingegangen. Abschließend werden die Ergebnisse diskutiert und erfolgt ein Ausblick auf die weitere Forschung.

## 2 Konzeptionelle und begriffliche Grundlagen

### 2.1 Situation des deutschen Automobilhandels

Der Automobilhandel ist Teil einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige Deutschlands, der Automobilbranche.<sup>8</sup> Er ist einer der wichtigsten Absatzkanäle für Hersteller und Importeure.<sup>9</sup> Dieser Absatzkanal lässt sich in direkten und indirekten Vertrieb unterteilen. Beim direkten Vertrieb übernehmen Niederlassungen des Herstellers oder herstellereigene Händlerbetriebe, die rechtlich nicht selbstständig sind, den Verkauf der Automobile, währenddessen beim indirekten Vertrieb der Verkauf von Vertragshändlern übernommen wird. Im Folgenden konzentriert sich die Betrachtung auf den indirekten Vertrieb, da die Organisation des Personalmanagements beim direkten Vertrieb direkt vom Hersteller übernommen wird und somit keine Ansatzmöglichkeiten der Entwicklung einer eigenen Personalorganisation bestehen. Beim indirekten Vertrieb liefern die Hersteller die Automobile an Vertragshändler oder Agenten, welche die Fahrzeuge bei den Kunden vermarkten. Folglich lassen sie sich innerhalb der Wertschöpfungskette zwischen dem Hersteller und Kunden einordnen.<sup>10</sup>

Der Vertragshändler ist zwar ein rechtlich selbständiges Wirtschaftssubjekt, ist aber an den Hersteller vertrags- und markengebunden. Diese Verträge werden insbesondere durch die Gruppenfreistellungsverordnung, welche die unternehmerische Freiheit des Vertragshändlers regelt, bestimmt. Innerhalb dieser Norm ist unter anderem festgehalten, dass der Hersteller dem Händler verbieten kann, Zweigstellen zu unterhalten, er kann vorschreiben, dass der Vertragshändler für Servicearbeiten eine eigene Werkstatt zu führen hat, und der Hersteller kann eine Exklusivität der Marke von fünf Jahren vom Händler verlangen.<sup>11</sup>

Weiterhin enthalten die Vertragshändlerverträge Verpflichtungen, die in verschiedene Leistungsbereiche unterteilt werden. Hier sind vor allem die Absatzförderungspflichten und die Kundendienstpflichten zu nennen. Diese beinhalten die Einhaltung von Verkaufsvorgaben der Hersteller sowie die Einrichtung von Kunden- und Reparaturdiensten. Sonstige Pflichten beinhalten noch die Weisungs-, Berichts- und Kontrollberechtigung des Herstellers. Umgekehrt unterliegen auch die Hersteller einigen vertraglichen Regelungen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Absatzbindung, welche den Hersteller verpflichtet, seine Ware nur an den Vertragshändler abzugeben, die Werbemittelregelung und die Rücknahmepflicht bei Vertragsbeendigung.<sup>12</sup> Insgesamt wird hinsichtlich der Vertriebssysteme der Automobilwirtschaft

---

<sup>8</sup> Vgl. Diez/Reindl (2012): 17.

<sup>9</sup> Vgl. Diez (2012): 280.

<sup>10</sup> Vgl. Meinig/Mallad (2003): 237, Hamann (2009): 14 ff..

<sup>11</sup> Vgl. Diez/Reindl (2012): 120 ff., Gerischer (2010): 11 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Emde(2011): 379 ff.

von einer asymmetrischen Machtverteilung gesprochen, da dem Hersteller erheblich mehr Mittel zur Verfügung stehen, um den Vertragshändler zu kontrollieren und so erwünschtes Verhalten herbeizuführen, als umgekehrt. Dennoch weist das Verhältnis eine beiderseitige Abhängigkeit auf, da der Automobilhändler über den direkten Kontakt zum Kunden verfügt, aber den Hersteller repräsentiert.<sup>13</sup>

Die Wertschöpfung der Automobilwirtschaft hat einen großen Einfluss auf die wirtschaftliche Situation und den Arbeitsmarkt des Landes. Bis zum Jahr 1992 war die deutsche Automobilwirtschaft von wachsenden Absatzzahlen geprägt. Ab 1993 kam es zu einem Nachfragerückgang und einer Krise in den folgenden Jahren, so dass mittlerweile langfristig von einer Sättigung des Neu- und Gebrauchtwagenmarktes zu sprechen sein wird, welche kurzfristig nur durch die Umweltprämie verzögert wurde.<sup>14</sup> Diese Entwicklungstendenz spiegelt sich in der Anzahl der selbstständigen Automobilhändler wider. So waren es 2000 noch 18000 Automobilhändlerbetriebe in Deutschland. Diese Zahl ist jedoch bis zum Jahr 2013 aufgrund von Insolvenzen und Konsolidierungen auf 7800 geschrumpft.<sup>15</sup>

Über die Anzahl der Beschäftigten im gesamten Automobilhandel sind weder in absoluten noch in relativen Zahlen verlässliche Daten vorhanden. Es sind lediglich Zahlen über die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter im gesamten KFZ-Gewerbe und der Top 100 Autohändlergruppen bekannt. Diese liegen bei 12 bzw. 265 Mitarbeitern pro Betrieb.<sup>16</sup> Hieraus lässt sich schließen, dass es sich im deutschen Automobilhandel insbesondere um kleine und mittelständische Unternehmen<sup>17</sup>, welche stark durch die Unternehmensführung geprägt sind<sup>18</sup>, handelt.

Folgende Tabelle zeigt, dass nicht nur die Anzahl der Betriebe eher rückläufig ist, sondern auch die Verkaufszahlen in Deutschland im Neuwagenbereich.

---

<sup>13</sup> Vgl. Gerischer (2010): 11 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Caspers (1994): 60.

<sup>15</sup> Vgl. Kuhnert/Mehl (2013): 17.

<sup>16</sup> Vgl. Kraftfahrzeuggewerbe (2014): 4, [http://www.autohaus.de/fm/3478/TOP-100-Händlergruppen\\_2013.pdf](http://www.autohaus.de/fm/3478/TOP-100-Händlergruppen_2013.pdf)

<sup>17</sup> Vgl. Mittelstandsdefinition des IFM. Dort handelt es sich bei bis zu neun Beschäftigten um ein kleines Unternehmen, bei 10 und 499 Beschäftigten um ein mittelständisches Unternehmen und ab 500 Mitarbeitern um ein Großunternehmen.

<sup>18</sup> Vgl. Weber/Kabst (2000): 6.

Jahr	Anzahl verkaufter Neuwagen (in Tausend)
2011	3174
2012	3082
2013	2952
2014	3037

Abbildung 1: Verkaufszahlen Neuwagen (Quelle: eigene Darstellung nach DAT (2015))

Zwar lässt sich im Jahr 2014 ein leichter Anstieg der Verkaufszahlen feststellen. Die grundsätzliche Entwicklungstendenz ist jedoch, dass die Anzahl der verkauften Autos zurückgeht. Die Kaufpreisklassen dieser verkauften Neuwagen verteilen sich im Jahr 2014 zu 35 Prozent auf Automobile, die über 30.000 Euro Kosten, zu 31 Prozent auf Fahrzeuge zwischen 20.000 und 29.999 Euro und jeweils zu 15 und 18 Prozent auf die Klassen zwischen 15.000 und 19.999 sowie unter 15.000 Euro.<sup>19</sup> Die genannten Entwicklungen werden sich nach Expertenmeinungen auch in den nächsten Jahren fortsetzen.<sup>20</sup>

Mittlerweile zeichnen sich die 20 größten deutschen Händlergruppen für rund 10 Prozent der Neuwagenverkäufe verantwortlich. Zu diesen Top 20 Händlergruppen gehören unter anderen die Emil Frey Gruppe Deutschland, die Gottfried Schultz GmbH & Co. KG und die Fahrzeugwerke LUEG AG.<sup>21</sup>

Wird die Anzahl der verkauften Gebrauchtwagen in Deutschland betrachtet, ergibt sich folgendes Bild.

---

<sup>19</sup> Vgl. DAT (2015): 15.

<sup>20</sup> Vgl. Kuhnert/Mehl (2013): 15ff.

<sup>21</sup> Vgl. [http://www.autohaus.de/fm/3478/TOP-100-Händlergruppen\\_2013.pdf](http://www.autohaus.de/fm/3478/TOP-100-Händlergruppen_2013.pdf)

Jahr	Anzahl verkaufter Gebrauchtwagen(in Tausend)
2011	6809
2012	6883
2013	7092
2014	7070

Abbildung 2: Verkaufszahlen Gebrauchtwagen (Quelle: eigene Darstellung nach DAT (2015))

Diese Abbildung zeigt, dass die Verkaufszahlen bis einschließlich 2013 jährlich leicht angestiegen sind, nun aber im letzten Jahr zum ersten Mal einen Rückgang aufweisen. Diese Entwicklung wird sich nach Expertenmeinungen in den nächsten Jahren bestätigen.<sup>22</sup>

Da die Automobile im Gebrauchtwagenmarkt nicht nur von Markenhändlern verkauft werden können, zeigt folgende Tabelle die prozentuale Aufteilung der verschiedenen Teilmärkte eines Gebrauchtwagens.

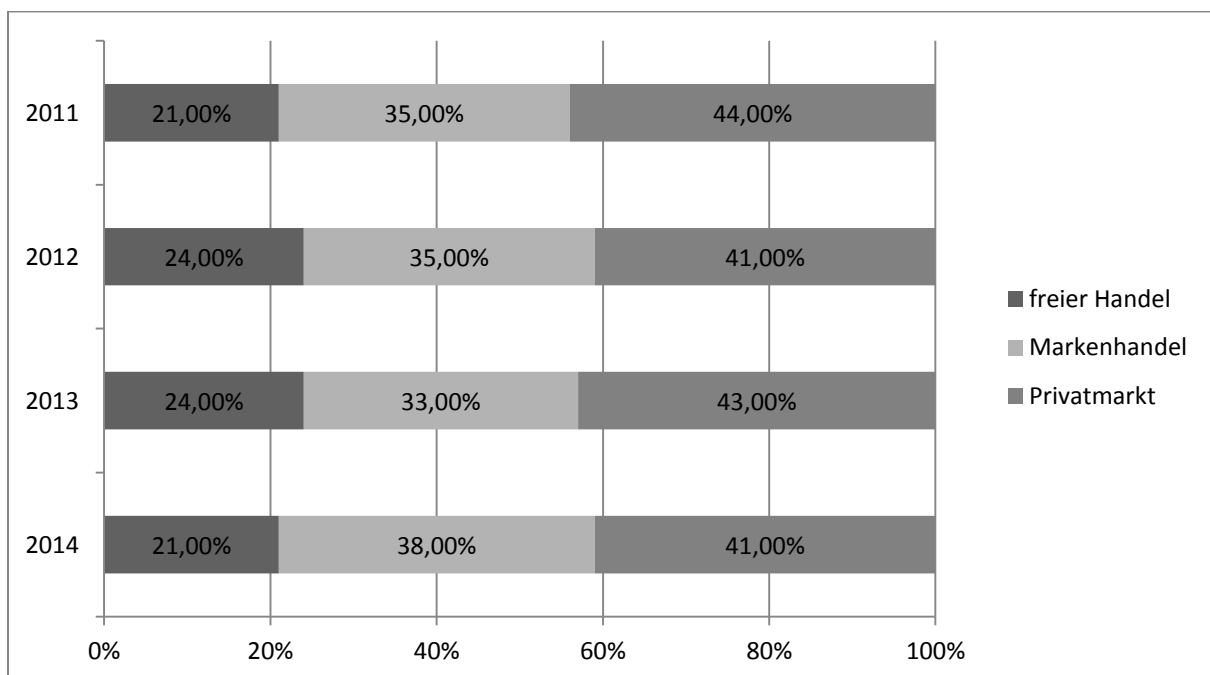


Abbildung 3: Marktanteile im Gebrauchtwagengeschäft(Quelle: eigene Darstellung nach DAT (2015))

<sup>22</sup> Vgl. DAT (2015), Kraftfahrzeuggewerbe (2014).

Hier zeigt sich, dass der Anteil der im freien Handel erworbenen Gebrauchtwagen nach einem Anstieg auf 24 Prozent in 2012 und 2013 im letzten Jahr auf 21 Prozent gesunken ist, währenddessen der Anteil der verkauften Gebrauchtwagen im Markenhandel nach einem leichten Rückgang von 35 auf 33 Prozent in 2013 im letzten Jahr auf 38 Prozent gestiegen ist. Damit gilt der Markenhandel 2014 als großer Gewinner im Gebrauchtwagengeschäft, auch wenn der größte Anteil der Gebrauchtwagen mit 41 Prozent immer noch auf dem Privatmarkt verkauft wird. Aber auch hier ist zwischen 2013 und 2014 ein Rückgang von 2 Prozentpunkten zu verzeichnen.<sup>23</sup>

Rückläufige Tendenzen zeigen sich jedoch nicht nur bei den Verkaufszahlen, sondern auch im Servicebereich. So ist die Anzahl der Wartungsarbeiten von 2013 auf 2014 um 7,4 Millionen auf 73,3 Millionen Wartungseinheiten gesunken. Das stellt einen Rückgang von 9,2 Prozent dar. Diese Entwicklung ist besonders kritisch, da das Werkstatt- und Servicegeschäft mit 30 Milliarden Euro die wesentliche Ertragsquelle des Automobilhandels darstellt und einen Ertragsbeitrag von über 70 Prozent am Gesamtgewinn ausmacht. Von einigen Automobilhändlern wurde darüber sogar das Verkaufsgeschäft subventioniert. Dieser Rückgang lässt sich vor allem damit erklären, dass die Qualität der Fahrzeuge zunimmt, die Fahrleistung pro Jahr abnimmt und weniger wartungsintensive Antriebe entwickelt wurden.<sup>24</sup>

Diese Entwicklung wird sich durch die steigende Urbanisierung, den Wunsch des Kunden nach alternativen Mobilitätskonzepten und die Entwicklung neuer Antriebstechnologien weiter verstärken. Zukünftig werden immer mehr weniger wartungsintensive rein elektrische Fahrzeuge, Elektrofahrzeuge mit Range Extender, Hybrid – Fahrzeuge, Plug – In – Hybride und Fahrzeuge mit Brennstoffzellen auf deutschen Straßen zu finden sein. Daher wird von Experten die Situation so eingeschätzt, dass eine Anpassung des Automobilhandels erforderlich ist. Die Vorstellungen gehen dahin, das bisherige absatzorientierte und zahlengetriebene Denken durch ein innovatives Denken, welches nach neuen ergänzenden Dienstleistungen sucht, zu ersetzen.<sup>25</sup> Dabei wird angenommen, dass die Fahrzeuge aufgrund ihrer hohen Kosten und der daraus resultierenden geringeren Attraktivität nicht mehr isoliert betrachtet werden. Vielmehr sind umfangreiche Dienstleistungspakete zu entwickeln, welche zusammen mit dem Fahrzeug vermarktet werden und die Attraktivität der Elektromobilität erhöhen. Abbildung 4 zeigt einen Ausschnitt der möglichen Dienstleistungen, welche sich durch die neuen Antriebe im Automobilhandel ergeben.

---

<sup>23</sup> Vgl. DAT (2015): 18.

<sup>24</sup> Vgl. Kuhnert/Mehl (2013): 18, DAT (2015): 83.

<sup>25</sup> Vgl. Kuhnert/Mehl (2013): 28.



## Fahrzeugnahe Dienste

- Informationen zu Fahrzeugstatus (Batterie, Reichweite, Route)
- Verfügbarkeit und Reservierung der Ladestation
- Fernsteuerung des Fahrzeuges

## Ergänzende Dienste

- Mobilitätsgarantie (inkl. Langstrecken)
- Pannenhilfe
- Mobile Ladestation
- Parken und Laden
- Laden zu Hause
- Wartungs- und Garantieverlängerung
- flexible Nutzungs- und Finanzierungsangebote
- Batterieleasing, Wartung und Tausch
- Internationales Reisen
- Carsharing in anderen Städten
- Car on Demand

Abbildung 4: Fahrzeugnahe und ergänzende Dienstleistungen für Elektrofahrzeuge (Quelle: Eigene Darstellung nach Kuhnert/Mehl (2013))

Die Reichweite dieser Dienstleistungen geht vom Angebot mobiler Ladestationen bis zur Möglichkeit, komplette Reisen über den Automobilhändler mit Hilfe unterschiedlicher Mobilitätsanbieter zu buchen. Diese Sichtweise enthält folglich erste Ansatzpunkte dafür, dass der Automobilhandel sein Geschäftsmodell im Hinblick auf innovative Dienstleistungspakete verändert.

Insgesamt ist somit festzustellen, dass der Automobilhandel zukünftig vor der Herausforderung steht, neue Gewinnmodelle zu entwickeln. Die Verkaufszahlen von Neuwagen sind eher rückläufig, im Bereich der Servicearbeiten sind ebenfalls sinkende Umsätze zu erwarten. Der Gebrauchtwagenmarkt ermöglicht keine großen Steigerungspotenziale, die die sinkenden Gewinne im Neuwagen- und Servicebereich überkompensieren könnten. Potenziale werden im Zusammenhang mit den veränderten Kundenanforderungen und den technischen Entwicklungen in der Elektromobilität und bei neuen Antrieben in der Entwicklung neuer

Dienstleistungspakete gesehen, mit denen sich der Automobilhandel als Lösungsanbieter für individuelle Mobilitätsprobleme von Kunden profilieren könnte.

## **2.2 Personalmanagement im deutschen Automobilhandel**

Das Personalmanagement im deutschen Automobilhandel wurde bislang noch nicht als eigenständiges wissenschaftliches Erkenntnisobjekt identifiziert, so dass es kaum relevante Literatur zu dieser Thematik gibt. Einzig DIETZ ET AL. bilden mit ihrem Buch zu den Grundlagen der Automobilwirtschaft eine Ausnahme.<sup>26</sup> Daher werden im Folgenden zunächst die Größe und Aufgaben des Personalmanagements in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße betrachtet, um anhand dessen Überlegungen zum Personalmanagement im deutschen Automobilhandel anzustellen.

Die Ausdifferenzierung des Personalmanagements hängt stark von der Unternehmensgröße ab. Je kleiner das Unternehmen, desto geringer ist der Institutionalisierungsgrad des Personalmanagements. In der Literatur wird dem Personalmanagement zwar auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen eine hohe Wichtigkeit zugeordnet, aber erst mit steigender Mitarbeiterzahl und dem daraus resultierenden höheren Arbeitsaufkommen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass eine Institutionalisierung des Personalmanagements stattfindet.<sup>27</sup> Eine Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales aus dem Jahr 1990, welche auch durch neuere Studien bestätigt wurde<sup>28</sup>, zeigt allgemein die Unterschiede der Ausdifferenzierung des Personalmanagements in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße.

---

<sup>26</sup> Vgl. Diez/Reindl (2012).

<sup>27</sup> Vgl. Gellner et al. (2000):10

<sup>28</sup> Vgl. Richter (2009): 10.

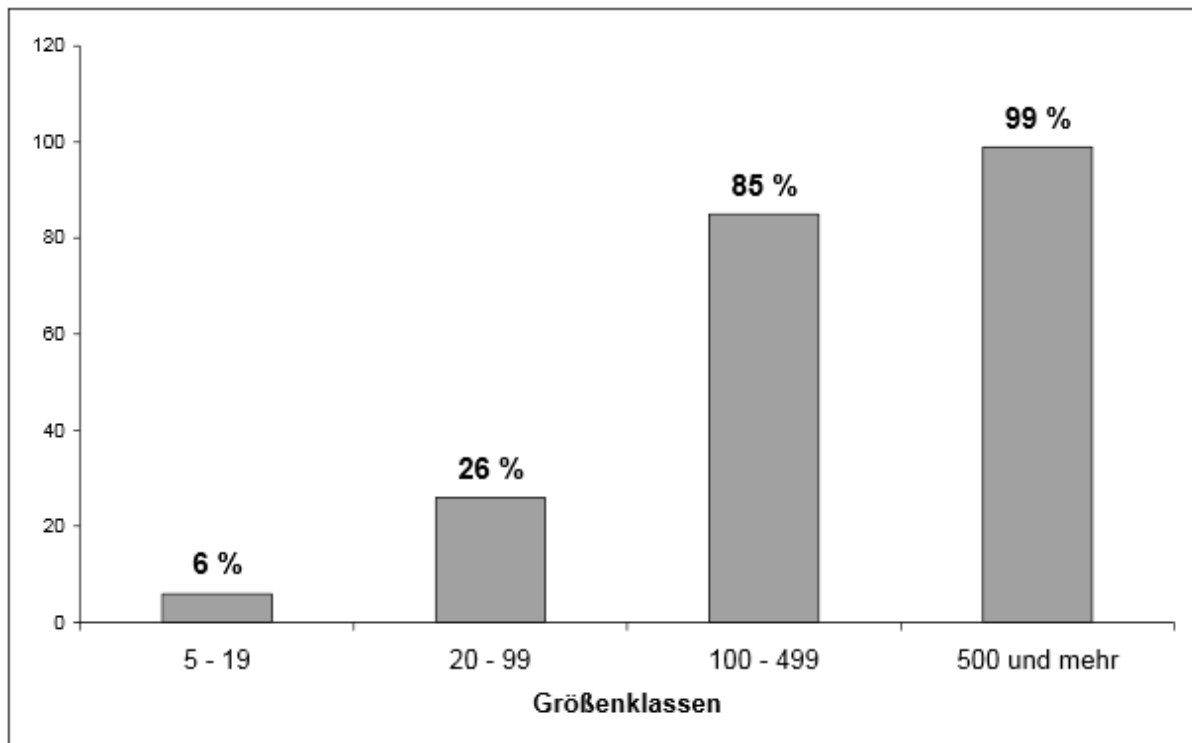


Abbildung 5: Unternehmen mit eigener Personalabteilung nach Größenklassen (Quelle: BMAS (1990): 68)

Hier zeigt sich, dass Unternehmen mit 5 bis 19 Mitarbeitern nur in sechs Prozent der Fälle eine eigene Personalabteilung haben, währenddessen es bei Unternehmen mit bis zu 99 Mitarbeitern schon 26 Prozent sind und bei Unternehmen mit bis zu 499 Mitarbeitern sogar schon 85 Prozent. Es lässt sich folglich feststellen, dass je größer das Unternehmen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer eigenen Personalabteilung.

In den Unternehmen ohne eigene Personalabteilung liegt die Verantwortung für die Personalarbeit oft in der Hand der Unternehmensleitung. Das bedeutet, dass die Qualität des Personalmanagements stark von dem Personalmanagementwissen der Unternehmensleitung abhängt. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass Unternehmer von kleinen Unternehmen oft mit personellen Detailproblemen belastet werden und durch die fehlenden Delegationsmöglichkeiten von Personalaufgaben immer die Entscheidungsinstanz sind.<sup>29</sup>

Aus diesen Überlegungen könnte der Schluss gezogen werden, dass das Personalmanagement in kleinen und mittleren Betrieben durch die geringe Formalisierung und Spezialisierung grundsätzlich eine geringe Effizienz in seiner Arbeit aufweist. Dagegen spricht allerdings, dass das prozentuale Betreuungsverhältnis der Personalverantwortlichen zu der Zahl der Mitarbeiter mit 1,9 Prozent bei Unternehmen mit bis zu 150 Beschäftigten deutlich höher

<sup>29</sup> Vgl. Richter (2009):11, Bröckermann (2003).

ist als ein Verhältnis von 0,6 Prozent bei Unternehmen mit über 1500 Mitarbeitern. Prinzipiell ist also eine intensivere Betreuung möglich.<sup>30</sup>

In der Praxis zeigt sich aber, dass sich diese Betreuung oft auf ein Personalbüro beschränkt, welches ausschließlich für administrative Aufgaben zuständig ist. Das Personalmanagement wird oft als störend und ineffektiv wahrgenommen. Während große Unternehmen die Bereiche der Personalverwaltung, Personalplanung, Personalrekrutierung, Personalentwicklung, Personalfreisetzung und des strategischen Personalmanagements häufig komplett abdecken, wird in kleinen Unternehmen lediglich die Lohn- und Gehaltsabrechnung aktiv betrieben. Die Aufgaben der Rekrutierung, Personalentwicklung oder –freisetzung werden meistens ad hoc gelöst und die Personalplanung wird in der Regel anlassbezogen durchgeführt. Eine strategische Ausrichtung des Personalmanagements findet in der Regel allenfalls intuitiv im Denken des Unternehmers statt. Stattdessen steht das kurzfristige Denken und Handeln im Vordergrund, so dass Personalentscheidungen häufig tagesaktuell getroffen werden. Folglich ist selten eine in sich geschlossene und abgestimmte Personalpolitik vorhanden. Durch die fehlende systematische Auseinandersetzung mit dem Personalmanagement kommt es häufig auch zu Überlastungen der Personalverantwortlichen, einer hohen Arbeitsbelastung der Mitarbeiter und einer ausgeprägten Zeitknappheit.<sup>31</sup>

Erkennt die Unternehmensleitung die Erfolgsrelevanz eines systematischen Personalmanagements und kann größenbedingt selbst keine organisatorische Verankerung eines eigenen Personalmanagements realisieren, bietet sich eine Lösungsmöglichkeit anderer Art. Diese könnte in einer Kooperation von gleichartigen kleinen und mittelständischen Unternehmen bestehen, welche ein gemeinsames Kompetenzzentrum entwickeln.<sup>32</sup>

Werden die dargestellten Erkenntnisse auf den deutschen Automobilhandel bezogen, ergeben sich die nachfolgend erläuterten Schlussfolgerungen. Die in Kapitel 2.1 erwähnten Zahlen über den Automobilhandel in Deutschland legen die Vermutung nahe, dass in dieser Branche vor allem kleine und mittlere Unternehmen tätig sind. Daher lassen sich die in diesem Kapitel getroffenen Feststellungen zum Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen auf den deutschen Automobilhandel übertragen. Denn auch der Automobilhandel ist durch eine starke Unternehmensleitung, welche verschiedene Unternehmensfunktionen in sich vereint, geprägt. Von dieser wurde dem Personalmanagement bisher eine untergeordnete Bedeutung beigemessen. Vielfach wurde es von den Unternehmern nur als Kostenfaktor und nicht als wertschöpfender Bereich wahrgenommen. Viele Automobilhändler

---

<sup>30</sup> Vgl. Richter (2009): 11.

<sup>31</sup> Vgl. Hamel (2013): 251-253, Truss (2004): 59ff.

<sup>32</sup> Vgl. Hamel (2013): 252/253.

verfügen über keine organisational eingegliederte Personalabteilung und sehen das Personalmanagement als Unterstützungsfunktion, welche keine übergeordnete Strategie besitzt. Das Personalmanagement im Automobilhandel ist vermutlich eher defizitär gestaltet, da viele Geschäftsführer im Automobilhandel offenbar nicht zulassen, dass das Personalmanagement in ihre tägliche Arbeit und strategische Entscheidungen involviert wird.<sup>33</sup>

Eine Besonderheit des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel im Vergleich zu anderen kleinen und mittleren Unternehmen ergibt sich durch die starke Herstellergebundenheit bei der Personalausbildung und -entwicklung. So werden nach Aussagen von Experten innerhalb des Automobilhandels circa 95 Prozent aller Seminare vom Hersteller und nur fünf Prozent vom Unternehmen selbst angeboten. Dieses Ungleichgewicht wird in einer Studie über das Personalmanagement im Automobilhandel bestätigt.<sup>34</sup> Ein Großteil der vom Hersteller angebotenen Seminare ist für den Automobilhandel verpflichtend, so dass sich nach Meinung von Experten über das Jahr verteilt 1500 bis 2000 Schulungstage ergeben. Folglich werden die Weiterbildungsmaßnahmen in den wesentlichen Funktionsbereichen, der Werkstatt und dem Verkauf, von den Herstellern übernommen. Dies stellt einerseits eine Entlastung für die Automobilhändler dar, da ihre knappen Ressourcen nicht für die Entwicklung eigener Weiterbildungskonzepte oder für aufwändige Marktrecherchen von Weiterbildungsanbietern einzusetzen sind. Andererseits verfügt der Automobilhandel über keine unternehmerischen Freiheiten und kann somit keine eigenen Vorstellungen in die Personalentwicklung einbringen. Allerdings besteht die Möglichkeit, im Funktionsbereich des Serviceberaters eigene Ideen zu verwirklichen, da es hier noch keine Seminare gibt, welche sich den neuen Anforderungen eines technisch kompetenten und auch lösungsorientierten und vertriebsaffinen Serviceberaters angepasst haben.<sup>35</sup>

Insgesamt ist zur aktuellen Situation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel davon auszugehen, dass das Personalmanagement in vielen Unternehmen der Branche nicht institutionalisiert und der kaufmännischen Leitung angegliedert ist. Das Personalmanagement ist funktional sehr stark administrativ ausgerichtet und bewältigt maßgeblich die Lohn- und Gehaltsabrechnungen für das Unternehmen. Andere Aufgabenbereiche des Personalmanagements werden nur anlassbezogen bearbeitet. Somit ist anzunehmen, dass dem deutschen Automobilhandel bislang jegliche strategische und systematische Auseinandersetzung mit dem Personalmanagement fehlt.

---

<sup>33</sup> Vgl. Truss (2004): 59ff.

<sup>34</sup> Vgl. Truss (2004).

<sup>35</sup> Vgl. Interview vom 30.09.2014 mit einem großen Automobilhändler, Truss (2004).

## 2.3 Perspektiven des Personalmanagementbegriffs

Eine dezidierte Auseinandersetzung mit dem Personalmanagement im deutschen Automobilhandel erfordert eine klare Abgrenzung, was unter dem Begriff Personalmanagement zu verstehen ist. Jedoch ist festzustellen, dass sich in Wissenschaft und Praxis unterschiedliche Bezeichnungen für das Aufgabenfeld etabliert haben, das die auf das Personal von Unternehmen bezogenen Problemstellungen bearbeitet, wie z.B. Personalwesen, Personalwirtschaft, Personalmanagement und Human Resource Management. Die unterschiedlichen Begriffe sind auch durch die Betonung unterschiedlicher Akzente und Schwerpunktsetzungen in der historischen Entwicklung bis heute entstanden.<sup>36</sup> Eine ausgezeichnete Systematisierung der verschiedenen Perspektiven des Personalmanagementbegriffs wurde von STOCK – HOMBURG (2013) in ihrem Buch zum Personalmanagement vorgelegt und ist Abbildung 6 zu entnehmen.



Abbildung 6: Systematisierung unterschiedlicher Perspektiven zum Verständnis des Personalmanagementbegriffes (Quelle: Stock – Homburg (2013): 9)

Demnach kann das Personalmanagement in Abhängigkeit vom **Zeithorizont** betrachtet werden, um die Fristigkeit der Planung zu berücksichtigen. Dabei werden drei verschiedene Perspektiven unterschieden, die nachfolgend kurz erläutert werden.

<sup>36</sup> Vgl. Eckerland/ Borchert (2008): 614.

Im Rahmen der *strategischen Perspektive* wird davon ausgegangen, dass das Personalmanagement von existentieller Bedeutung für das Unternehmen ist und die langfristige Gewährleistung des Unternehmenserfolgs im Vordergrund steht. Die Unternehmensstrategie ist damit maßgeblich für die Aktivitäten des Personalmanagements. Demnach ist die Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie abzuleiten.<sup>37</sup>

Die *operative Perspektive* richtet sich zunächst nach den mittel- und kurzfristigen Erfordernissen des Unternehmens. Die daraus resultierenden Aktivitäten sind in ein übergeordnetes Konzept zu integrieren und unterstützen die Umsetzung der strategischen Ziele des Personalmanagements.<sup>38</sup>

Eine vermittelnde Funktion zwischen den beiden oben genannten Perspektiven nimmt die *taktische Perspektive* ein. Diese soll die Übertragung strategischer Ziele auf die operative Ebene gewährleisten.<sup>39</sup>

Weitere Perspektiven lassen sich in Abhängigkeit von der **Zielsetzung** differenzieren.

Im Rahmen der *administrativen Perspektive* wird das Personalmanagement als Personalverwaltung gesehen. Das bedeutet, dass die Aufgabenbereiche ausschließlich die Durchführung verwaltender Aufgaben, wie zum Beispiel die Personalabrechnung oder die Dokumentation des Personaleinsatzes, vorsehen.<sup>40</sup>

Die zweite Perspektive in Abhängigkeit von der Zielsetzung ist die *Wertschöpfungsperspektive*. Diese wurde dem Personalmanagement bereits von Holtbrügge als zentrale Zielsetzung zugeschrieben.<sup>41</sup> Dabei steht im Mittelpunkt, dass das Personalmanagement zur Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt und über die Förderung von Mitarbeitern und Führungskräften einen Mehrwert schafft.<sup>42</sup>

Die dritte und letzte Perspektive in Abhängigkeit von der Zielsetzung stellt die *Wettbewerbsperspektive* dar. Diese wurde das erste Mal von Stock – Homburg in den Diskurs gebracht. In dieser Perspektive werden neben den unternehmensbezogenen auch marktbezogene Aspekte in die Betrachtung einbezogen. Das bedeutet, dass Personalaufgaben auf die Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile ausgerichtet werden. Dazu gehört beispielsweise zu

---

<sup>37</sup> Vgl. Stock – Homburg (2013):9, Hinterhuber/Handlbauer/Matzler (1999): 42, Teece (2007): 20 ff..

<sup>38</sup> Vgl. Stock – Homburg (2013):12, Scherm/Süß (2010): 6f.

<sup>39</sup> Vgl. Scholz (2014).

<sup>40</sup> Vgl. Stock – Homburg (2013):12.

<sup>41</sup> Vgl. Holtbrügge (2010): 2f.

<sup>42</sup> Vgl. Wunderer (1992), Lengnick-Hall et al.(200): 65-78.

berücksichtigen, welche Qualifikationen neue Mitarbeiter aufweisen sollen, damit das Unternehmen langfristig und erfolgreich am Markt bestehen kann.<sup>43</sup>

Die dritte Perspektive stellt den **Inhalt** von Personalmanagementaktivitäten in den Mittelpunkt. Dabei ist zwischen der *systembezogenen* und der *integrierten* Perspektive zu unterscheiden. Hierbei geht es darum, in welcher sachlichen Breite die Aktivitäten des Personalmanagements gefasst werden.

Die *systembezogene Perspektive* betrachtet zum Beispiel die Personalentwicklung oder die Personalgewinnung. Das bedeutet, dass sich auf unternehmensweite Funktionen fokussiert wird, deren unternehmenseinheitliche Wahrnehmung durch entsprechende Systemvorgaben abgesichert werden soll.<sup>44</sup>

Währenddessen konzentriert sich die *integrierte Perspektive* auch auf solche Personalaufgaben, die die individuelle und Gruppen-Ebene betreffen und nicht mit Systemvorgaben einheitlich ausgerichtet werden können. Hier wird dementsprechend auch die Personal- und Teamführung mit einbezogen.<sup>45</sup>

Die letzten beiden Perspektiven werden nach dem **Geltungsbereich** unterschieden. Hier wird die Frage beantwortet, wer im Unternehmen für die Aufgaben des Personalmanagements verantwortlich ist.

Hier gibt es zum einen die *funktionsorientierte Perspektive*, in welcher die Aufgaben des Personalmanagements vor allem einem zentralen Funktionsbereich des Unternehmens zugeordnet sind. Dieser übernimmt die klassischen Aufgaben des Personalmanagements.<sup>46</sup>

Zum anderen ist noch die *übergreifende Perspektive* zu nennen. Im Gegensatz zur funktionsorientierten Perspektive wird das Personalmanagement nicht nur von dem funktional Verantwortlichen und dessen fachlich zuständigen Mitarbeitern bewältigt, sondern auch von den Führungskräften in den Linienabteilungen des Unternehmens. Für den Bereich der Personalentwicklungsmaßnahmen bedeutet dies beispielsweise, dass die Personalentwicklung nicht nur im Zusammenspiel zwischen dem funktional Verantwortlichen und dessen fachlich zuständigen Mitarbeitern, sondern auch von den Linienführungskräften arbeitsteilig durchgeführt wird.<sup>47</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Stock – Homburg (2013):12.

<sup>44</sup> Vgl. Stock – Homburg (2013):13, Bühner (2005): 12, Scholz (2014): 47.

<sup>45</sup> Vgl. Stock – Homburg (2013):14, Scholz (2014): 109, Hilb (2013): 59ff.

<sup>46</sup> Vgl. Ebd, Gerpott (1995), Bühner(2005).

<sup>47</sup> Vgl. Stock – Homburg (2013):14, Scholz (2014): 109.



Zur Entwicklung einer für dieses Arbeitspapier sinnvollen Definition sind die zuvor erläuterte aktuelle Situation sowie die zukünftigen Herausforderungen des Automobilhandels zu berücksichtigen. In Kapitel 2.1 wurde herausgearbeitet, dass der deutsche Automobilhandel vor der Herausforderung steht, seine Geschäftsmodelle umzustellen, da die Verkaufszahlen im Neu- und Gebrauchtwagen sowie die Anzahl der Wartungen im Servicebereich zurückgehen. In diesem Zusammenhang gibt es Entwicklungstendenzen, gerade auch unter Berücksichtigung der neuen Antriebstechnologien innovative Dienstleistungen zur Lösung der individuellen Mobilitätsprobleme von Kunden zu entwickeln. Aus diesem Grunde werden die Aufgaben im Personalmanagement zukünftig vor allem strategischer Natur sein und sich an dem Beitrag zum Unternehmenserfolg orientieren. Damit steht auch das Personalmanagement im Automobilhandel vor der Herausforderung, zur Wertschöpfung der Automobilhändler beizutragen. Im Hinblick auf die Ebenen des Zeithorizonts und der Zielsetzung sind folglich die strategische Perspektive und die Wertschöpfungsperspektive zu fokussieren. Bezüglich des Inhalts ist eine integrierte Perspektive einzunehmen, da es im Sinne eines funktionalen Organisationsbegriffs um die gesamte funktionale Ausdifferenzierung des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel geht. In Abhängigkeit vom Geltungsbereich wird das Personalmanagement in der übergreifenden Perspektive betrachtet, um das Zusammenspiel zwischen dem für das Fachgebiet Personal Verantwortlichem, dessen fachlich zuständigen Mitarbeitern und den Linienführungskräften adäquat zu erfassen.<sup>48</sup>

Aus den vorangegangenen Überlegungen ergibt sich somit für dieses Arbeitspapier die folgende Definition:

*„Personalmanagement umfasst alle in der Unternehmensstrategie verankerten Aktivitäten, die auf die Steuerung und Lenkung des Verhaltens von Mitarbeitern bzw. Teams zielen und der langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs eines Unternehmens dienen. Diese Aktivitäten bestehen in der Gestaltung von Personalmanagement-Systemen und der Führung von Mitarbeitern bzw. Teams und liegen in der Verantwortung aller Bereiche im Unternehmen. Diese Aktivitäten werden in einem Funktionsbereich gebündelt.“*

---

<sup>48</sup> Vgl. Stock – Homburg (2013):15, Hilb (2013): 59ff.

## 2.4 Modell zur Organisation des Personalmanagements

Im Zusammenhang mit diesem Verständnis von Personalmanagement ist die Frage zu stellen, mit welchem Organisationsmodell das Personalmanagement im Automobilhandel umzusetzen ist. Die konzeptionellen Grundlagen dafür sollen auf Basis einer Literaturlauswertung zur Organisation des Personalmanagements erarbeitet werden. Diese Literaturlauswertung ergibt, dass neben den traditionellen HR – Strukturen mit zentralen, dezentralen und gemischten Organisationsformen besonders das HR Service Delivery Modell von ULRICH zu nennen ist. Dieses hat vor allem in den letzten zehn Jahren an Bedeutung gewonnen.<sup>49</sup> Allerdings soll im Rahmen dieses Arbeitspapiers das Modell betrachtet werden, welches am besten zu der hier verwendeten Definition von Personalmanagement passt. Demnach soll das Modell zur Organisation des Personalmanagements eine strategische Ausrichtung besitzen, seine Aufgaben effizient und effektiv aufteilen und bei seiner Zielsetzung marktbezogene Aspekte einbeziehen, mit Hilfe derer das Unternehmen langfristig und erfolgreich am Markt bestehen kann. Unter Berücksichtigung dieser Gesichtspunkte zeigt sich, dass das Human Resource Service Delivery Modell mit seinem Fokus, einen Beitrag zur Wertschöpfung zu leisten, am geeignetsten scheint. Dieses Modell wird im Folgenden genauer erläutert.

Der Begriff des Service Delivery Modells etablierte sich in den USA schon Anfang der 90er Jahre und wurde dort auch schon teilweise in Unternehmen umgesetzt. In Deutschland wurde zu diesem Zeitpunkt noch über Konzepte wie „Wertschöpfungscenter“ oder „HR als Profitcenter“ diskutiert.<sup>50</sup> Diese sind allerdings nicht so ausgereift wie das Service Delivery Modell. Das Wertschöpfungscenter konzentriert sich zwar auf wertschöpfende Aktivitäten, ist aber mehr paradigmatische Version als konkret realisierbare Organisationsform, und beim Profitcenter ergibt sich das Budget aus der monetär zu bewertenden Leistung. Hier entstehen Schwierigkeiten dabei, wie genau die Leistungen zu bewerten sind und was passiert, wenn das Personalmanagement sein Ziel nicht erreicht und kein neues Budget zur Verfügung gestellt bekommt.

Einen bedeutsamen Anstoß erhielt das Service Delivery Modell durch DAVE ULRICHS „Human Resource Champions“, der den Begriff des HR Service Delivery-Modells aufnahm und Unternehmen anregte, ihre HR-Organisation und deren Funktionen umzustrukturieren. In seinem Buch spricht ULRICH vom „dreibeinigen Stuhl“, da das Modell auf den Funktionen des

---

<sup>49</sup> Zu den klassischen Formen der Personalorganisation vgl. Gerpott (1995). Zum Service Delivery-Modell vgl. Ulrich (1997).

<sup>50</sup> Vgl. Wunderer (1992): 211 ff., Scherm (1992).

HR Business Partners, welchen er selbst in den wissenschaftlichen Diskurs eingebracht hat, des Center of Expertise und des Shared Service Centers fußt.<sup>51</sup>

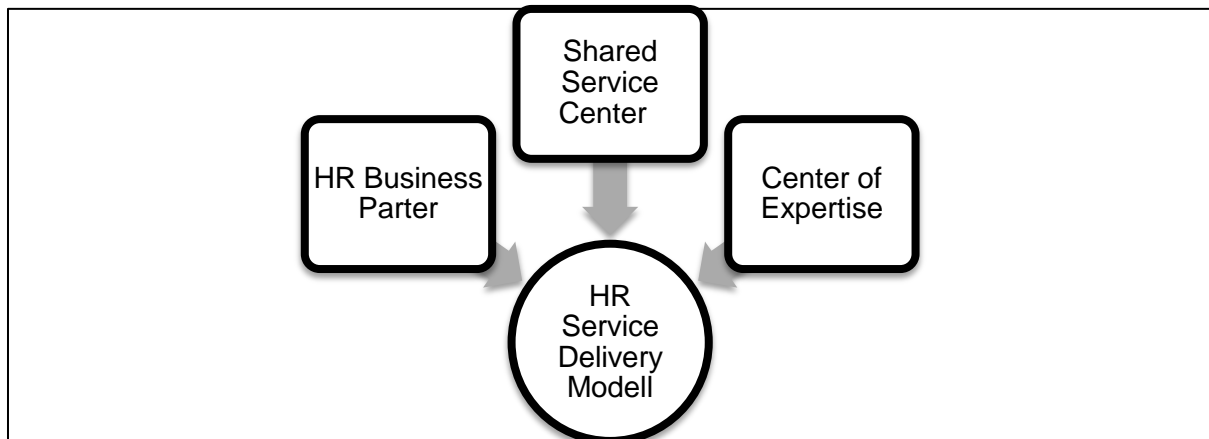


Abbildung 7: HR Service Delivery Modell (Quelle: Eigene Darstellung nach den Ausführungen von Ulrich (1997): 101 ff.)

Der **HR Business Partner** ist der wichtigste Teilbereich dieses Modells, der die Loslösung vom administrativen und die Fokussierung auf den strategischen Aspekt des Personalmanagements legt. Dabei wird eine Differenzierung zwischen den Rollen „Strategic Partner“, „Administrative Expert“, „Employee Champion“ und „Change Agent“ vorgenommen (vgl. Abb. 8).<sup>52</sup> Diese Unterteilung zeigt auch, dass die reine Betrachtung aus der Wettbewerbsperspektive nicht umfangreich genug ist, da hier der Fokus insbesondere auf dem strategischen Aspekt des HR Business Partner liegt. Den HR Business Partner zeichnet aber vor allem aus, dass er dazu beiträgt, dass das Personalmanagement ein wertschöpfender Faktor wird und zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Daher werden neben den strategischen Aspekten auch die administrativen sowie zukunfts- und mitarbeiterbezogenen Aspekte berücksichtigt, da diese ebenfalls einen signifikanten Einfluss auf die Wertschöpfung des Personalmanagements haben.<sup>53</sup>

<sup>51</sup> Vgl. Ulrich (1997): 100 ff.

<sup>52</sup> Vgl. Kenton/Yarnall (2005): 19ff., Ulrich/Brockbank (2008).

<sup>53</sup> Vgl. Lawler/Brodeau (2009)

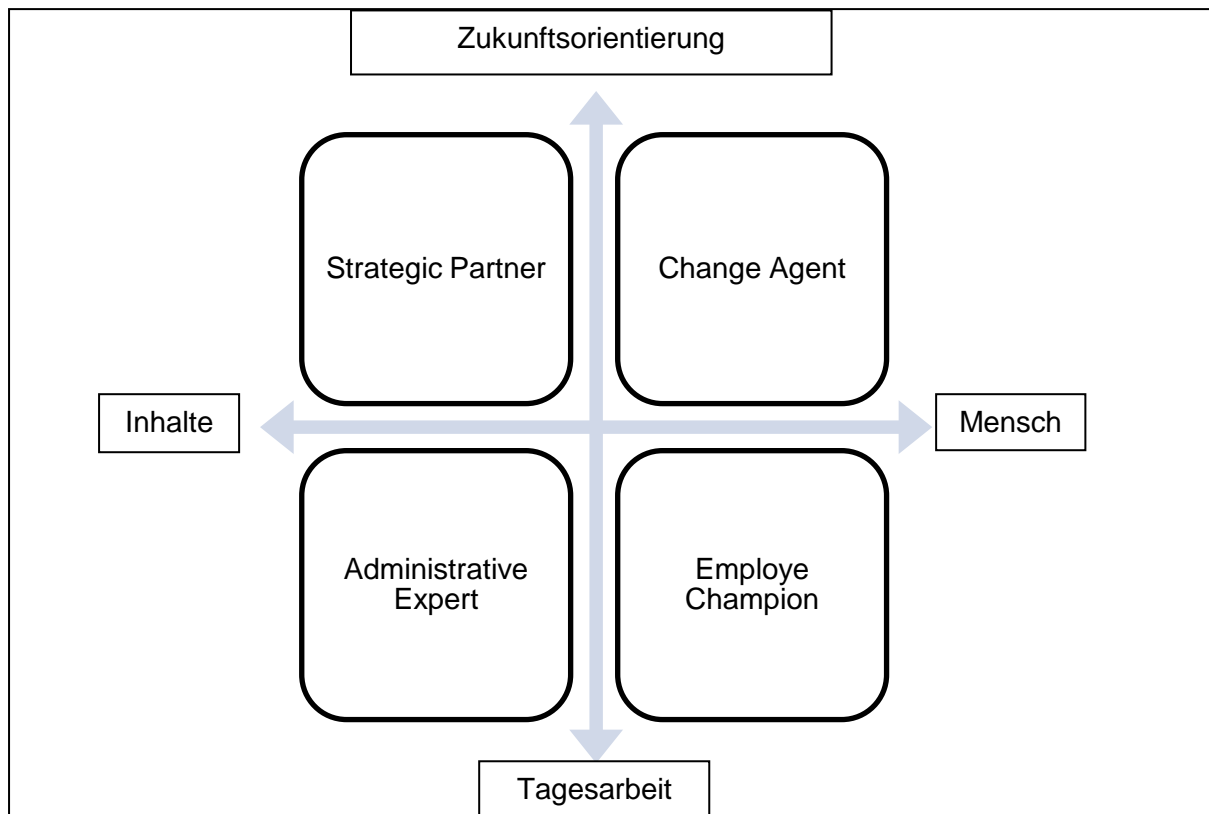


Abbildung 8: HR Business Partner (Quelle: Eigene Darstellung nach Oertig (2007))

In Abbildung 8 wird deutlich, dass die Rollen des HR Business Partner in Abhängigkeit von zwei Dimensionen verschiedene Ausrichtungen haben können. Die Rollen können zum einen stärker inhaltliche Aufgaben oder Aufgaben, die sich auf die Menschen im Unternehmen beziehen, enthalten und zum anderen entweder die tägliche Arbeit betreffen oder zukunftsorientiert ausgerichtet sein.

Der „Strategic Partner“ beschäftigt sich mit zukunftsorientierten inhaltlichen Aufgaben. Diese beziehen sich insbesondere auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Hierzu zählt die Mitwirkung an der Strategieentwicklung, das Erkennen der personellen Auswirkungen der Strategie, der Übersetzung der Strategie in den Personal-Plan und das Planen zukünftiger Kernkompetenzen der Geschäftsbereiche.<sup>54</sup>

Der „Change Agent“ arbeitet ebenfalls zukunftsorientiert, ist aber mit Aufgaben betraut, welche sich direkt auf die Menschen im Unternehmen beziehen. Er soll systematisch Veränderungsbedarf bei Unternehmensstrategie, -kultur und Aufgabenprofilen identifizieren und bei der Verankerung von Mission, Vision, Stoßrichtungen und Werten unterstützend tätig sein.<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Vgl. Ulrich (1997): 53 ff.

<sup>55</sup> Vgl. Ulrich (1997): 151 ff.

Beim „Administrative Expert“ stehen inhaltliche Aufgaben, die das Tagesgeschäft betreffen, im Vordergrund. Er ist für die Gestaltung und Weiterentwicklung kundenorientierter Personalprozesse verantwortlich, gewährleistet die Personaladministration, definiert die Anforderungen an Personalinformationssysteme und stellt Personalkennzahlen bereit.<sup>56</sup>

Die letzte Rolle des HR Business Partners, der „Employee Champion“, ist für Aufgaben der Tagesarbeit zuständig, welche sich direkt mit den Mitarbeitern beschäftigen. Zu seinen Aufgaben zählen die Unterstützung der Vorgesetzten bei der Führung und Förderung der Mitarbeiter, die Umsetzung von Maßnahmen zur langfristigen Sicherung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie zur Förderung und Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit.<sup>57</sup>

Zudem ist zu berücksichtigen, dass diese einzelnen Rollen des HR Business Partners nicht nur separat voneinander zu betrachten sind, sondern auch der Zusammenhang untereinander gesehen wird. Bevor sich der HR Business Partner bei der Unternehmensführung als strategischer Partner profilieren kann, muss er dafür sorgen, dass die operativen Aufgaben erfüllt sind und er als Administrative Expert in Erscheinung tritt. Dies macht es erforderlich, dass der HR Business Partner trotz seiner übergeordneten Rolle neben seinen strategischen Fähigkeiten auch die handwerkliche operative Expertise im HR - Bereich zur Bewältigung seiner Aufgaben besitzt.<sup>58</sup>

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass der HR Business Partner die Aufgabe hat, das Personalmanagement in der Unternehmensführung zu etablieren und als Werttreiber in der Wertschöpfungskette zu platzieren.<sup>59</sup>

Das **Shared Service Center** bündelt die administrativen Aufgaben des Personalmanagements. Es dient den Mitarbeitern als erster Ansprechpartner bei Personalfragen. Hierbei werden immer wiederkehrende standardisierte Fragen von Generalisten beantwortet, während bei speziellen Fragen ein einzurichtendes Back-Office mit seinen Spezialisten herangezogen wird. Das Shared Service Center soll eine effektive und effiziente Administration gewährleisten.<sup>60</sup>

Folgende Abbildung zeigt den Aufbau eines Shared Service Centers.

---

<sup>56</sup> Vgl. Ulrich (1997): 83 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Ulrich(1997): 25 ff.

<sup>58</sup> Vgl. Hunter et al.(2006): 28 – 32.

<sup>59</sup> Vgl. Ulrich(1997): 53 ff, Eisele/Doye (2010): 17.

<sup>60</sup> Vgl. Ulrich/Grochowski (2012), Taylor/Woodhams (2012).

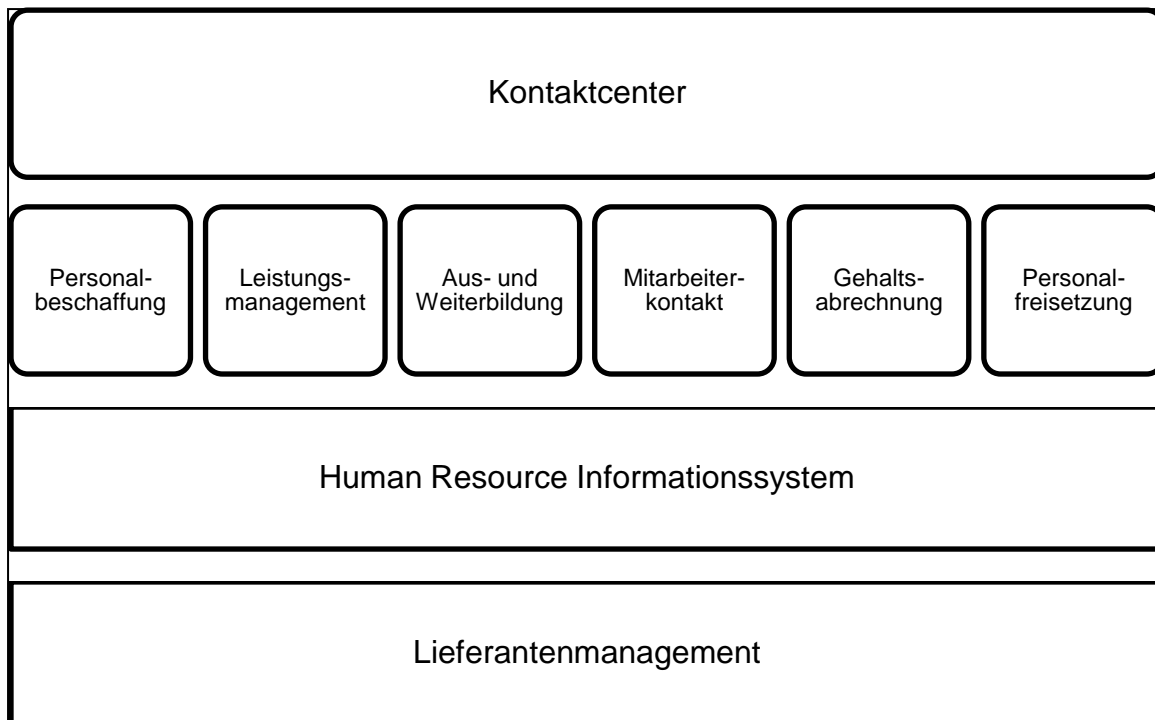


Abbildung 9: Anwendungsbereich des Shared Service Centers (Quelle: Eigene Darstellung nach Hunter et al. (2006))

Das Kontaktcenter stellt den ersten Ansprechpartner für die Kunden des Shared Service Centers dar und steht über allen anderen Prozessbereichen. Nur spezielle oder komplexe Fragen werden von diesem Kontaktcenter an die dahinterliegenden Bereiche, das so genannte Back – Office, weitergeleitet. Dieses Back - Office des Shared Service Centers teilt sich in die sechs obenstehenden Arbeitsbereiche auf und wird von zwei weiteren Funktionen dem Human Resource Informationssystem und dem Lieferantenmanagement in seinen Aufgaben unterstützt.

Zum Arbeitsbereich der *Personalbeschaffung* gehören Aufgaben wie die Annahme von Bewerbungen, das Führen der ersten Auswahlinterviews und die Organisation von Assessment Centern. Unter das *Leistungsmanagement* fallen Aufgaben wie das Erstellen von Arbeitszeugnissen und die Erstellung von Systemen zur leistungsorientierten Belohnung. Ein weiterer wichtiger Arbeitsbereich ist die *Aus- und Weiterbildung*. Hierunter lassen sich alle Aufgaben zusammenfassen, die sich mit der Administration von Entwicklungs- und Ausbildungsmaßnahmen beschäftigen. Darüber hinaus ist der Aufgabenbereich des *Mitarbeiterkontakts* bedeutsam, der Aufgaben wie das Management von Personaldaten und Hilfestellungen für Mitarbeiter bei einfachen Fragestellungen im Bereich HR, wie zum Beispiel Urlaubs- oder Reiseanträgen, umfasst. Weitere wichtige Arbeitsbereiche des Kontaktcenters sind die *Gehaltsabrechnung* und die *Personalfreisetzung*. In den erstgenannten Bereich fallen die Aufgaben der Erstellung der Lohnabrechnung sowie alle administrativen Aufgaben, welche sich

aus dem Gratifikationssystem ergeben. Zum Bereich der *Personalfreisetzung* gehören alle Aufgaben, welche sich mit der Administration und dem Management von Unternehmensaustritten jeglicher Art befassen.<sup>61</sup>

Alle Aufgabenbereiche des Kontaktcenters werden durch das *HR Informationssystem* und das *Lieferantenmanagement* unterstützt. Das *HR Informationssystem* sorgt sich um alle informationstechnologischen Fragen rund um das Kontaktcenter und das Back - Office. Das *Lieferantenmanagement* übernimmt alle Aufgaben, die sich mit der Beschaffung und internen Bestellung von Materialien für die Personalfunktion beschäftigen, wenn diese nicht vom Einkauf übernommen werden.<sup>62</sup>

Das **Center of Expertise** ist ein Kompetenzzentrum, in welchem Spezialisten im Personalbereich HR – Richtlinien und Prozesse für das Unternehmen entwickeln. Diese Spezialisten bilden den fachlichen Kern der Organisation des Personalmanagements. Neben der Entwicklung solcher Prozesse ist es auch ihr Ziel, eben diese kontinuierlich zu verbessern und dadurch die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu unterstützen.<sup>63</sup>

Bei der Betrachtung der Anwendungsbereiche des Center of Expertise ergibt sich ein ähnliches Bild wie in Abbildung 9 zum Shared Service Center.

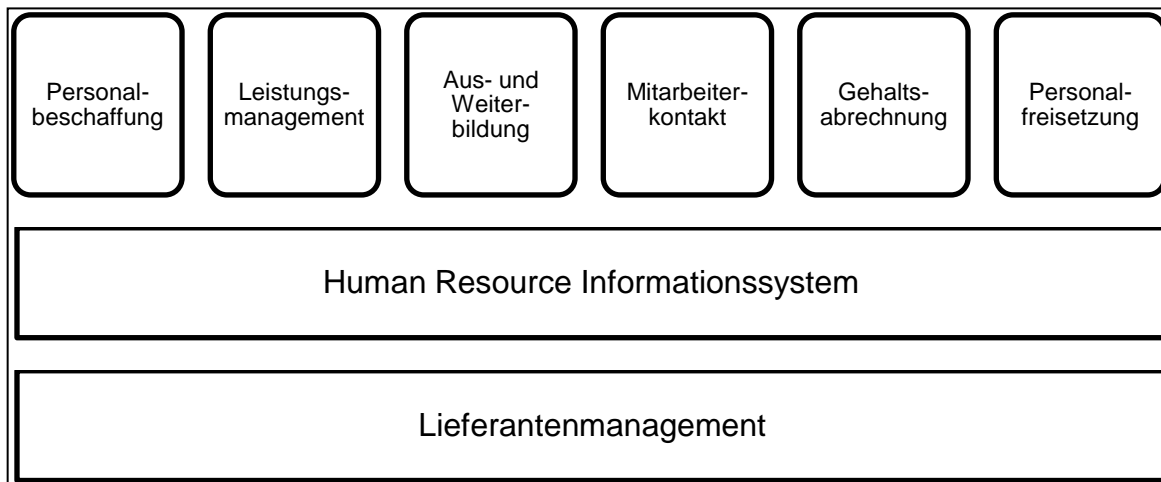


Abbildung 10: Anwendungsbereich Center of Expertise (Eigene Darstellung nach Hunter et al. (2006))

Das Center of Expertise besitzt kein Kontaktcenter, welches direkt für die Mitarbeiter zuständig ist, sondern gliedert sich sofort in die sechs verschiedenen Arbeitsbereiche auf, welche jeweils von HR-Experten besetzt werden. Diese Experten werden in ihren Aufgaben eben-

<sup>61</sup> Vgl. Hunter et al. (2006): 33 - 35.

<sup>62</sup> Vgl. Hunter et al. (2006): 33 - 35.

<sup>63</sup> Vgl. Hunter et al. (2006): 45 ff., Taylor/Woodhams (2012), Ulrich (1997): 101 ff.

falls durch das Human Resource Informationssystem und das Lieferantenmanagement unterstützt.

Allerdings stehen hier im Gegensatz zum Shared Service Center nicht die administrativen Inhalte der Aufgabenbereiche im Vordergrund, sondern die Erstellung von Richtlinien und Programmen. So gehören zum Beispiel im Bereich *Personalbeschaffung* die Unterstützung und Planung von unternehmensweiten Rekrutierungsprogrammen oder im Bereich *Aus- und Weiterbildung* die Erarbeitung eines Karriereentwicklungsprogrammes dazu. Die Zielsetzung des Center of Expertise ist es also, Wissen über HR – Schlüsselprozesse an die Mitglieder des Personalmanagements und des Unternehmens heranzutragen.<sup>64</sup>

Neben diesen drei erläuterten Aufgabenbereichen des HR Service Delivery-Modells ist im jüngsten wissenschaftlichen Diskurs noch ein weiterer Aufgabenbereich dazugekommen, der als **Employee Self Services** bezeichnet wird. Hier übernimmt jeder Mitarbeiter per Inter- und Intranet einen Teil der administrativen Personalaufgaben selbst. Darunter fallen zum Beispiel Tätigkeiten wie die Urlaubsplanung oder Reisekostenabrechnung.<sup>65</sup>

Folgende Abbildung zeigt die organisatorische Einordnung der Employee Self Services.

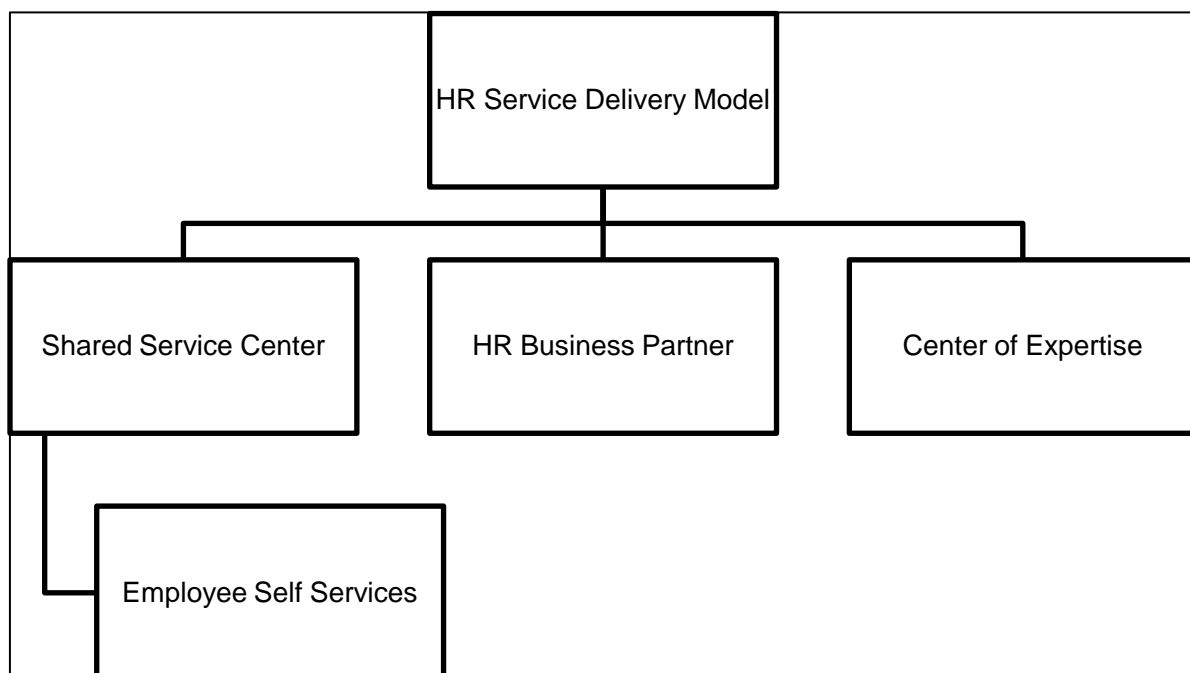


Abbildung 11: Einordnung der Employee Self Services (Quelle: Eigene Darstellung nach Claßen/Kern (2010): 112)

<sup>64</sup> Vgl. Hunter et al. (2006): 48 ff.

<sup>65</sup> Vgl. Witasek (2009):1.



Es zeigt sich, dass die Employee Self Services direkt dem Shared Service Center zugeordnet werden, da diese für alle administrativen Aufgaben zuständig sind und eine elektronische Übertragung der Daten der Self Services an dieses Center stattfindet.

Die im HR Service Delivery-Modell vorgenommene Aufgabenteilung soll dafür sorgen, dass das Personalmanagement möglichst effizient arbeiten kann und es klar voneinander abgegrenzte Aufgabenbereiche gibt. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass in der wissenschaftlichen Literatur, insbesondere beim HR Business Partner, ein Diskurs darüber geführt wird, inwieweit sich dieser mit den anderen Bereichen überschneidet. Kritisch gesehen wird, dass Teile des Administrative Experts in die Bereiche des Center of Expertise und des Shared Service Centers fallen.<sup>66</sup> Darüber hinaus ist festzustellen, dass sich auch Aufgabenbereiche des Change Agents im Center of Expertise finden lassen. Diesbezüglich ist in der Literatur noch keine klare definitorische Abgrenzung vorgenommen worden. Trotz dieser Schwachstellen wird dieses in der Praxis angewendet. Experten erwarten, dass der Wandel zum HR- Business Partner einen Wertbeitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg liefert und mit Hilfe dieses Modells Subziele wie Mitarbeiternähe, Flexibilität und schnellere Lösungskompetenz erreicht werden.<sup>67</sup> Dieses zeigt sich auch in verschiedenen Studien. Ein Beispiel ist eine Studie, welche sich mit dem Einfluss eines strategischen Personalmanagements auf die Effektivität und Performance einer Organisation beschäftigt.<sup>68</sup> Die Untersuchung findet im Kontext indischer Unternehmen statt. Als Ergebnis konnte in dieser Studie festgehalten werden, dass ein strategisches Personalmanagement einen signifikanten Einfluss auf die Effektivität und Performance hat. Ein weiteres Beispiel ist eine Studie, welche die Rolle des Change Agent als Vermittler in der Beziehung zwischen HR Kompetenzen und Unternehmensperformance betrachtet.<sup>69</sup> Auch in dieser Betrachtung stellt sich heraus, dass durch die Einführung des HR Business Partners und der enthaltenen Rolle des Change Agent ein signifikant positiver Einfluss auf die Kompetenzen des Personalmanagements und die organisationale Performance genommen werden kann.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass das HR Service Delivery Model dazu geeignet ist, dem Personalmanagement eine strategischere und strukturiertere Ausrichtung zu teil werden zu lassen, da die verschiedenen Bereiche funktional voneinander abgegrenzt werden. Im Folgenden ist allerdings zu diskutieren, inwieweit dieses ein geeignetes Modell des Personalmanagements für den deutschen Automobilhandel im Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität sein kann.

---

<sup>66</sup> Vgl. Hunter et al. (2006), Sattelberger/Weckmüller (2008).

<sup>67</sup> Vgl. Claßen/Kern (2010), Hunter et al. (2006), Sattelberger/Weckmüller (2008).

<sup>68</sup> Vgl. Azmi (2011): 2890 ff.

<sup>69</sup> Vgl. Long et al. (2013): 2025 ff.

### **3 Das Modell des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel**

#### **3.1 Anforderungen an ein Modellkonstrukt im Automobilhandel in Bezug auf Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität**

Um die Wertschöpfungsfähigkeit zu gewährleisten, ist das Personalmanagement konzeptionell neu zu gestalten. Dieses kann durch eine klare Rollenaufteilung und Organisation der einzelnen Funktionen geschehen, so dass die Aufgabenbereiche transparent und klar verteilt werden können. Dafür sind normative, strategische und administrative Aufgaben klar voneinander zu trennen, um Überschneidungen in der täglichen Arbeit zu vermeiden und eine klare Ziel- und Aufgabenstruktur zu verfolgen. Eine derartige Strukturierung soll auch einer möglichen Überlastung der Führungskräfte und der Mitarbeiter entgegenwirken, um zugleich Freiräume für andere Aufgaben zu ermöglichen. Bei der Einführung einer funktional ausdifferenzierten Organisation des Personalmanagements ist jedoch zu berücksichtigen, dass diese aufgrund der häufig überschaubaren Größe der Unternehmen im Automobilhandel nicht zu komplex sein sollte.<sup>70</sup>

Weiterhin ist zu beachten, dass die Aufgaben auf administrativer Ebene durch eine klare Aufgabenbeschreibung und Organisation effektiv und effizient erfüllt werden können. Diese Anforderung ergibt sich aus der Erkenntnis, dass die Aufgaben auf der administrativen Ebene bislang als eher ineffektiv und störend wahrgenommen werden. Dies ist umso bemerkenswerter, weil das Betreuungsverhältnis von Personalbeauftragten zu Mitarbeitern in kleinen und mittleren Unternehmen offenbar kleiner ist als in Großunternehmen.<sup>71</sup>

Die Forderung nach Effektivität und Effizienz soll Freiräume für Mitarbeiter und Unternehmensleitung ermöglichen, so dass eine strategische Ausrichtung des Personalmanagements, welche zurzeit im Regelfall noch nicht gegeben ist, gefördert werden kann. Diese strategische Ausrichtung des Personalmanagements basiert auf einer insgesamt veränderten Strategie des Automobilhandels, als Lösungsanbieter für Mobilitätsprobleme von Kunden neue Ertragsmodelle durch Dienstleistungsinnovationen zu realisieren. Für das Angebot und den Vertrieb von ganzheitlichen Mobilitätslösungen als Dienstleistungsinnovationen sind besondere Kompetenzen des Service- und Verkaufspersonals erforderlich. Daher sind - im Zusammenspiel mit den Automobilherstellern - die Aus- und Weiterbildung neu zu konzipieren. Als Folge wird es wichtig sein, die Mitarbeiter auf diese neuen Kompetenzen einzustellen. Das bedeutet, dass Maßnahmen gestaltet und umgesetzt werden müssen, welche die Leis-

---

<sup>70</sup> Vgl. Hamel (2013): 251-253.

<sup>71</sup> Vgl. Richter (2009): 11, Hamel (2013): 251-253.

tungsfähigkeit der Mitarbeiter gewährleisten.<sup>72</sup> Die veränderte strategische Ausrichtung hin zum Lösungsanbieter erfordert aber auch einen kulturellen Wandel nicht nur bei den Automobilherstellern, sondern auch bei den Automobilhändlern und deren Zusammenarbeit. Daraus ergeben sich wiederum neue Herausforderungen für das strategische Personalmanagement im Automobilhandel, da dieses Aufgabenprofile identifiziert, kulturelle und strategische Veränderungsprozesse gestaltet und zukünftige Kernkompetenzen des Unternehmens plant.

Bei der Betrachtung der Anforderungen an ein Modell des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel zeigt sich, dass insbesondere eine angemessene funktionale Organisation, die Entwicklung einer Strategie, eine Effizienzsteigerung, die Profilierung als wertschöpfender Bereich, eine klare Aufgabenbeschreibung und –verteilung sowie die Sicherung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter im Zuge der neuen Herausforderungen von großer Wichtigkeit für das Personalmanagement der Zukunft im deutschen Automobilhandel sein werden. Unter Berücksichtigung dieser Aspekte ist festzustellen, dass das HR Service Delivery Modell für die Organisation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel eine tragfähige Grundlage bildet. Denn es berücksichtigt sowohl die strategische als auch die administrative Ausrichtung des Personalmanagements. Problematisch erscheint allerdings, dass das Service Delivery Modell ein komplexes Modell darstellt. Damit stellt sich die Frage, ob das Modell angesichts begrenzter Ressourcen für die große Zahl der kleinen und mittleren Betriebe im Automobilhandel überhaupt geeignet ist. Es dürfte diesen Unternehmen schwer fallen, ein eigenes Kompetenzcenter mit verschiedenen Shared Services sowie zusätzlich noch ein eigenes Center of Expertise aufzustellen. Selbst große Automobilhändler, welche eine eigene Personalabteilung besitzen, haben häufig nicht mehr als zehn Mitarbeiter in dieser Abteilung.<sup>73</sup> Würden diese Mitarbeiter auf die einzelnen Bereiche des HR Service Delivery Modells verteilt werden, würde die Aufgabenbelastung nicht wie gewünscht abnehmen, sondern noch zunehmen. Eine direkte Umsetzung des in der Literatur entwickelten HR Service Delivery Modells im deutschen Automobilhandel erscheint folglich unrealistisch. Es bietet sich jedoch an, dieses Modell zu modifizieren, um so die Komplexität handhabbar zu halten und trotzdem von den Vorteilen des Modells zu profitieren. Das HR Business Partner Modell ist dafür am besten geeignet, da bei diesem Modell im wissenschaftlichen Diskurs Überschneidungen mit den anderen Bereichen des HR Service Delivery Modells gesehen werden und dieses mit dem Strategic Partner, dem Change Agent, dem Employee Champion und dem Administrative

---

<sup>72</sup> Vgl. Kuhnert/Mehl (2013), Oertig (2007).

<sup>73</sup> Vgl. Gespräch mit einem großen Automobilhändler vom 30.09.2014.

Expert alle wichtigen Aspekte für eine Organisation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel abdeckt.<sup>74</sup>

Der Strategic Partner identifiziert neue Aufgabenprofile, entwickelt zukünftige Kernkompetenzen und gestaltet aktuelle Personalstrategien. Er trägt dazu bei, dass sich neue Ertragsmodelle und Dienstleistungen erschließen lassen.<sup>75</sup>

Der Change Agent sorgt dafür, dass im Zuge der sich verändernden Markt- und Wettbewerbssituation neue strategische Veränderungs- und Lernprozesse gestaltet werden. Mit Hilfe derer kann sich das Unternehmen besser auf diese neuen Bedingungen einstellen und seine Wertschöpfung weiterhin gewährleisten.<sup>76</sup>

Der Employee Champion gewährleistet, dass die Mitarbeiter auf die neuen Ertragsmodelle, Kompetenzen und Herausforderungen vorbereitet werden und ihre Leistungsfähigkeit erhalten bleibt.<sup>77</sup>

Der Administrative Expert stellt sicher, dass Effektivität und Effizienz der Personalprozesse realisiert werden können. Dadurch werden die Mitarbeiter und Führungskräfte von der hohen Aufgabenbelastung befreit und es entstehen freie Ressourcen für die anderen Arbeitsbereiche.<sup>78</sup>

### **3.2 Konzeptualisierung des Konstrukts**

Zur Erarbeitung der Grundarchitektur für ein Modell der Organisation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel ist zunächst eine ausführliche Literaturrecherche und –analyse erforderlich. Dabei sind insbesondere die empirischen Befunde zu analysieren, die zum HR Business Partner-Modell in Unternehmen vorliegen.

Nachdem eine erste Recherche dazu beitragen konnte, die Forschungslücke zur Organisation des Personalmanagements im Automobilhandel zu identifizieren, wurde die Literatursuche anschließend weiter gefasst. Hierfür wurden die Literatursuche Primo der Universität Duisburg-Essen sowie die Datenbanken „EconBiz“, „EconLite“, „Scopus“ und „Business Source Premier“ genutzt. Dabei wurden die Suchbegriffe „HR Business Partner“, „Strategic Partner“, „Change Agent“, „Employee Champion“, „Administrative Expert“, „HR Business Partner Model“, „HR Roles“ und „HR Rollen“ genutzt. Aus dieser Suche ergaben sich 63

---

<sup>74</sup> Vgl. Hunter et al. (2006) : 17 ff, Ulrich (1997).

<sup>75</sup> Vgl. Oertig (2007).

<sup>76</sup> Ebd.

<sup>77</sup> Vgl. Oertig (2007).

<sup>78</sup> Ebd.

Treffer, welche direkt zu den eingegebenen Suchbegriffen passen. Diese Trefferanzahl konnte auf 14 Studien reduziert werden. Ausschlusskriterien für die anderen Studien waren das Fehlen einer empirischen Erhebung und fehlende wissenschaftliche Genauigkeit, da die Studien zum Beispiel von Unternehmen durchgeführt wurden. Von diesen 14 Studien waren wiederum einige Studien auszuschließen, da sich diese in ihrem Modell und ihrer empirischen Befragung nicht mit der Frage beschäftigten, welche Merkmale für die Umsetzung eines Personalmanagements nach dem HR Business Partner vorhanden sein müssen und ob diese im Unternehmen umgesetzt werden. Vielmehr stand die Frage im Mittelpunkt, wie die Mitarbeiter und Führungskräfte den HR Business Partner nach seiner Einführung im Unternehmen bewerten. Somit verblieben letztlich vier Studien für die weitere Analyse. Allerdings zeigte sich in der Folge, dass diese Studien für die Rolle des Employee Champion noch keine ausreichende inhaltliche Wissensbasis für die Erstellung einer Modell-Grundarchitektur bildeten. Daher wurde unter Berücksichtigung der bisherigen Erkenntnisse zu dieser Rolle eine weitere Datenbankrecherche angeschlossen. Hierfür wurde in den bereits genutzten Datenbanken nach den Begriffen „Job Characteristics Model“ und „Work Design Questionnaire“ gesucht. Diese Begrifflichkeiten haben keinen direkten Bezug zum HR Business Partner Modell. Allerdings gibt das Job Characteristics Model mit seinen Fragebögen Aufschluss darüber, welche Merkmale Arbeitsaufgaben haben müssen, um auf die Mitarbeiter motivierend und leistungsfördernd zu wirken. Genau dieses Ziel, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten oder zu verbessern, verfolgt auch der HR Business Partner in seiner Rolle als Employee Champion. Daher erscheint eine Adaption der Inhalte des Fragebogens zur Prüfung des Job Characteristics Model passend. Die Suche nach diesem Begriff ergab eine Vielzahl von Studien, aus denen auch im Hinblick auf die Operationalisierung der Konstrukt-Dimensionen eine deutsche Studie, welche die Erkenntnisse und den Fragebogen des Job Characteristics Model weiterentwickelt hat, ausgesucht wurde. Schlussendlich ergeben sich also fünf Studien, welche für die Entwicklung einer Grundarchitektur detailliert ausgewertet wurden. Diese Studien werden im Folgenden kurz vorgestellt.

*Jill Conner/Dave Ulrich (1996): Human Resource Roles*

In dieser Studie beschäftigen sich die Autoren mit den sich verändernden Rollen des Human Resource Managements und stellen ULRICHS HR Business Partner Modell mit den verschiedenen Rollen vor.<sup>79</sup> Zu diesem Modell und seinen Rollen wurde innerhalb der Studie ein Fragebogen entwickelt, um zu testen, bis zu welchem Ausmaß sich diese Rollen definieren und messen lassen. Dieser Fragebogen bestand aus 40 Items, welche anhand einer 5 Punkte-Likert-Skala die verschiedenen Rollen messen sollten. Die Befragung fand innerhalb von

---

<sup>79</sup> Vgl. Conner/Ulrich (1996).

verschiedenen HR-Workshops statt, in welchen die HR – Mitarbeiter danach befragt wurden, ob sie die jeweilige Rolle aus ihrer Sicht einnehmen. Die Ergebnisse der Studien wurden mit Hilfe des Pearson Korrelationskoeffizienten und einer explorativen Faktorenanalyse analysiert. Diese Analysen haben gezeigt, dass die Rollen des „Employee Champion“ und „Administrative Expert“ stärker unter den Befragten vertreten sind als die des „Change Agent“ und „Strategic Partner“. Weiterhin hat die Faktorenanalyse der Ergebnisse die Autoren zu dem Schluss kommen lassen, dass sich drei der vier Rollen des Business Partner Modells bestätigen lassen und die Rollen des Strategic Partners/Change Agents aufgrund ihrer Korrelation zukünftig zusammen betrachtet werden. Nach dieser Studie ist die Fähigkeit, mit Wandel umzugehen, für alle strategischen Aufgaben entscheidend.

*Edward Lawler III/ John Brodeau (2009): What makes a Strategic Partner?*

Diese Studie bezieht sich ebenfalls auf das HR Business Partner Modell von DAVE ULRICH. Allerdings betrachtet die empirische Arbeit insbesondere die Rolle des „Strategic Partner“ und untersucht, ob HR immer stärker zu einem strategischen Business Partner wird und was diesen Business Partner ausmacht.<sup>80</sup> Dabei wurden Führungskräfte des Personalmanagements aus 106 US-amerikanischen Unternehmen befragt. Die Autoren haben ihre empirische Erhebung in verschiedene Stufen aufgeteilt und diese jeweils mit einer konfirmatorischen Faktorenanalyse untersucht. Zunächst wurde nach der Rolle von HR in der Unternehmensstrategie gefragt, um danach herauszufinden, welche strategischen Aktivitäten HR übernimmt. Diese Aktivitäten wurden anschließend in Verbindung mit der Organisation der HR-Abteilung, der Nutzung von Kennzahlen, den Fähigkeiten einer HR-Führungskraft und der Entscheidungsfindung gebracht. Hierbei wurde jeweils getestet, ob verschiedene Arten der Entscheidungsfindung, der Nutzung von Kennzahlen, der Fähigkeiten der HR-Führungskräfte oder Organisation der HR-Abteilung mit der strategischen Rolle von HR verbunden sind. Hieraus ergab sich, dass einen strategischen Partner im Personalmanagement die Fähigkeit ausmacht, das Humankapital mit der Unternehmensstrategie zu verbinden.

*Jing Feng Uen et al. (2012): Increasing HR's Strategic Participation: The Effect of HR Service Quality and Contribution Expectations*

Diese Studie befasst sich mit der Frage, ob die HR Service Qualität und die Erwartungen an die Beteiligung des Personalmanagements einen Einfluss auf die Teilhabe des Personalmanagements an strategischen Entscheidungen haben.<sup>81</sup> Hierfür wurden verschiedene Hypothesen aufgestellt, welche von einem solchen Zusammenhang ausgehen, um diese anhand

---

<sup>80</sup> Vgl. Lawler III/Brodeau (2009).

<sup>81</sup> Vgl. Uen et al. (2012).

einer empirischen Studie zu testen. Diese wurde unter Personalverantwortlichen in mittelständischen und Großunternehmen in Taiwan durchgeführt. Die Analyse der Ergebnisse fand mit Hilfe einer konfirmatorischen Faktorenanalyse statt. Dafür wurden ein Modell mit drei Faktoren und ein Modell mit acht Faktoren getestet. Im Ergebnis zeigt die wissenschaftliche Studie, dass eine hohe Servicequalität und eine hohe Erwartung an die Beteiligung des Personalmanagements die Möglichkeit für das Personalmanagement eröffnet, öfter an strategischen Entscheidungen teilzuhaben.

*Barbara Covarrubias Venegas et al. (2013); HR – Rollen im Ländervergleich – Deutschland, Österreich, Schweiz (DACH-Region)*

In dieser Studie wird für die DACH-Region untersucht, wie die HR-Rollen in den einzelnen Ländern ausgeprägt sind und welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den drei Ländern bestehen.<sup>82</sup> Hierfür wurde eine empirische Erhebung durchgeführt. Der Ausgangspunkt dieses Fragebogens waren die Fragen zu den HR-Rollen von ULRICH (1996). Diese Fragen wurden von den Autoren ins Deutsche übersetzt und um Fragen zum Unternehmen und der HR-Abteilung erweitert. Im Vergleich zu der Studie von Dave Ulrich wurden die Rollen des Strategic Partner und des Change Agent separat betrachtet. Die Befragung hatte 205 Teilnehmer und wurde hauptsächlich in Großunternehmen durchgeführt. Die statistische Auswertung fand mit Hilfe einer explorativen Faktorenanalyse statt. Hier zeigte sich, dass die Rolle des Change Agent zwar stark mit dem Strategic Partner korreliert, aber trotzdem in der Region ganz klar separat zu betrachten ist. Aus Sicht der Autoren bestätigt diese Korrelation die Wichtigkeit der Rollen in Bezug auf die Verbindung zwischen der Mitarbeiterorientierung und der strategischen Ausrichtung. Die Ergebnisse der Studie stellen heraus, dass die Personalstrategie immer häufiger auf der Unternehmensstrategie aufbaut. Die strategische Ausrichtung der HR-Abteilung wird immer stärker, währenddessen die administrativen Aufgaben an Bedeutung verlieren.

*Sebastian Stegmann et al. (2010): Der Work Design Questionnaire*

Der Work Design Questionnaire ist ein Fragebogen von MORGESON/HUMPHREY(2006), welcher sich am Job Characteristics Modell orientiert und von STEGMANN ET AL. (2010) in die deutsche Sprache übersetzt wurde.<sup>83</sup> Dieses Job Characteristics Modell nennt fünf Faktoren für die Motivation von Mitarbeitern, die Anforderungsvielfalt der Arbeitsaufgaben, die Ganzheitlichkeit der Aufgabe, die Bedeutsamkeit der Aufgabe, die Autonomie und die Rückmeldung zur Tätigkeit. Anhand dieser Merkmale haben MORGESON UND HUMPHREY den Work Design Questionnaire entwickelt, welcher in dieser Arbeit von Stegmann et al. übersetzt und

---

<sup>82</sup> Vgl. Venegas et al. (2013).

<sup>83</sup> Vgl. Stegeman et al. (2010).

auf seine Güte getestet wurde. Dieses geschieht anhand der Ergebnisse von vier Studien. Nach Analyse dieser Ergebnisse kommen die Autoren zu dem Schluss, dass der von ihnen entwickelte Fragebogen hinsichtlich seiner statistischen Güte reliabel und valide ist.

Darüber hinaus wurden im Rahmen der Auswertungen dieser Studien ergänzend per Hand- suchte und Schneeballverfahren als bedeutsam erachtete Quellen hinzugezogen, auf die in den nachfolgenden Ausführungen jeweils ergänzend verwiesen wird. Eine detailliertere Ana- lyse der fünf genannten Studien zeigt zudem, dass vier von ihnen eine Faktorenanalyse, welche jeweils in zwei Fällen konfirmatorisch<sup>84</sup> beziehungsweise explorativ<sup>85</sup> war, zur Unter- suchung ihrer Ergebnisse nutzen. Dieses legt den Schluss nahe, dass zur Operationalisierung und Validierung des theoretischen Konstrukts die Strukturgleichungsmo- dellierung verwendet wurde. Dieses wird zwar nicht explizit in allen Studien genannt, aller- dings lassen das Vorgehen in den Studien und die Durchführung von explorativen und konfirmatorischen Faktorenanalysen darauf schließen.<sup>86</sup> Die Entwicklung und Prüfung eines Strukturgleichungsmodells bietet sich auch hinsichtlich der Operationalisierung und Validie- rung des HR Business Partner Modells im Automobilhandel an. Strukturgleichungsmodelle bilden a-priori formulierte und theoretisch begründete Zusammenhänge zwischen Variablen ab und dienen dazu, Aussagen über Zusammenhänge zwischen Erscheinungsgrößen der Wirklichkeit so zusammenzufassen, dass ihre Gültigkeit einer empirischen Prüfung unterzo- gen werden kann. Die Strukturgleichungsmodellierung hat zum Ziel, theoretische Begriffe in reale Gegebenheiten der Wirklichkeit zu wandeln und dadurch ein Konstrukt messbar zu machen. Und genau dieses soll mit dem theoretischen Konstrukt des HR Business Partners geschehen. Es soll im Kontext des Automobilhandels empirisch analysiert werden.

Im Zuge dessen wurde das hypothetische Konstrukt des Personalmanagements im Automo- bilhandel anhand der einschlägigen Ansätze zum HR Business Partner und zum zukünftigen Automobilhandel konzeptionalisiert. Hierfür ist zunächst die Subjektebene, das heißt, wer soll die Beurteilung des Konstrukts vornehmen, zu bestimmen. In diesem Fall sind das Perso- nen, welche in führender Tätigkeit im Personalmanagement eines Unternehmens des Auto- mobilhandels tätig sind. Im nächsten Schritt ist die Objektebene zu betrachten. Diese gibt an, auf welche Objektgruppe sich das Konstrukt bezieht. Hier wird das abstrakt kollektive Kon- strukt der Unternehmen im Automobilhandel betrachtet. Zuletzt ist die Attributebene zu be- rücksichtigen. Diese stellt heraus, welche Eigenschaften des Objektes beschrieben werden sollen. Es sind also die unterschiedlichen Dimensionen, aus welchen sich der theoretische

---

<sup>84</sup> Ein Verfahren zur Datenanalyse, welches die Operationalisierung theoretischer Konstrukte prüft und die Ab- hängigkeit zwischen mehreren Konstrukten untersucht.

<sup>85</sup> Ein Verfahren zur Datenanalyse. Ziel ist es eine Vielzahl von korrelierenden manifesten Variablen auf wenige latente Variablen zu reduzieren.

<sup>86</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2010): 131 ff.



Begriff zusammensetzt, exakt abzubilden. Unter Berücksichtigung dieser unterschiedlichen Ebenen ergibt sich folgendes Bild.<sup>87</sup>

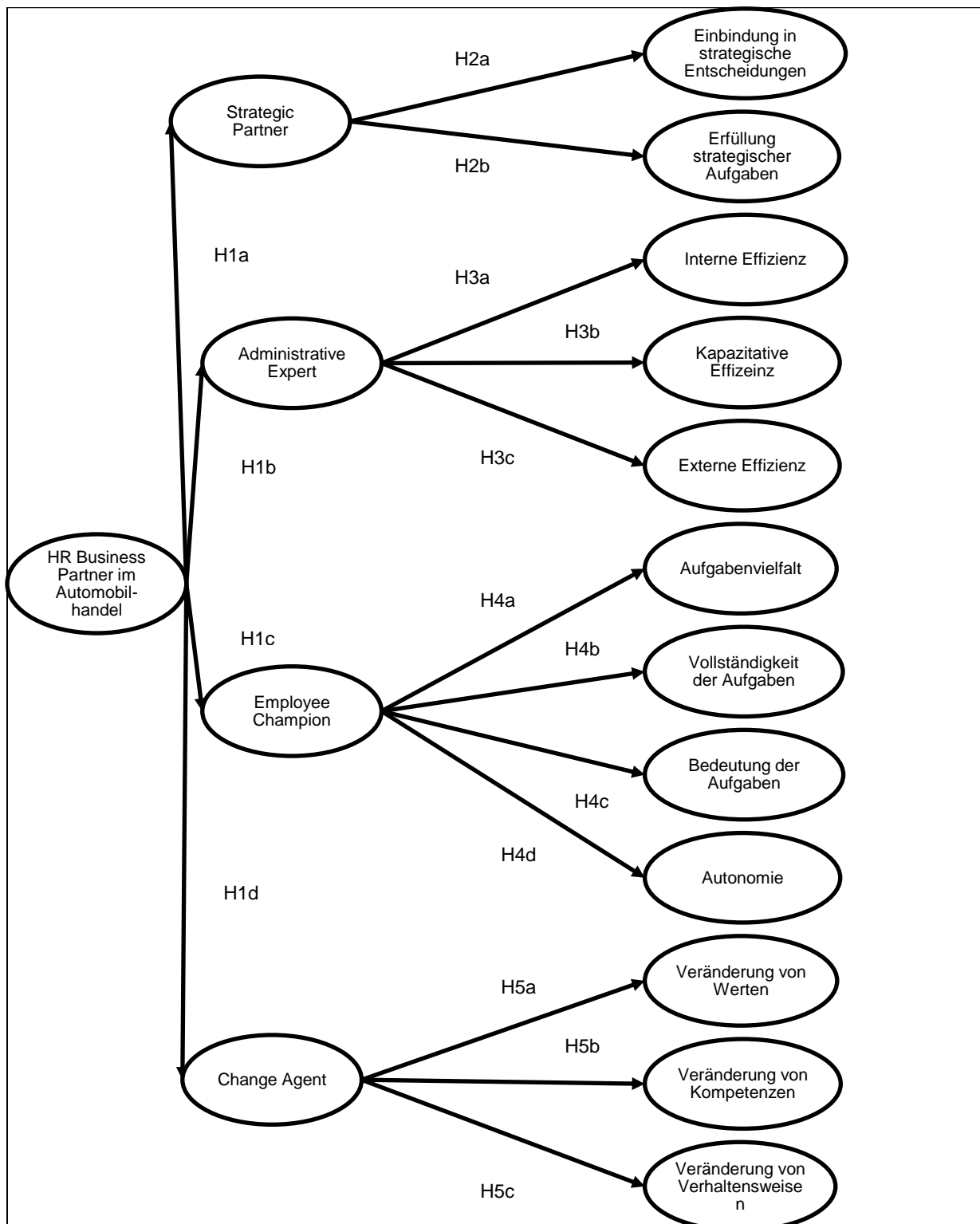


Abbildung 12: Grundarchitektur des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel (Eigene Darstellung)

<sup>87</sup> Vgl. Backhaus et al. (2011): 517ff, Weiber/Mühlhaus (2010): 95 ff.

Dieses Modell stellt ein Konstrukt höherer Ordnung, ein sogenanntes „Second-Order-Model“ dar, da hier der „HR Business Partner im Automobilhandel“ als Konstrukt 2. Ordnung betrachtet wird, welcher sich die Konstrukte 1. Ordnung „Strategic Partner“, „Administrative Expert“, „Employee Champion“ und „Change Agent“ beinhaltet. Im Unterschied zu mehrdimensionalen Konstrukten sind diese Konstrukte 1. Ordnung ebenfalls latent<sup>88</sup> und müssen erst durch geeignete Indikatoren zugänglich gemacht werden. Diese Indikatoren werden als manifeste<sup>89</sup> Dimensionen betrachtet.<sup>90</sup>

Die Konstrukte 1. Ordnung des Modells bestehen aus den vier Faktoren, welche den HR Business Partner ausmachen. Diese 4 latenten Faktoren machen sich wiederum in insgesamt 12 Dimensionen bemerkbar, welche sich aus der Analyse der einzelnen Studien ergeben. Der Strategic Partner definiert sich insbesondere über seine Einbindung in strategische Entscheidungen und die Erfüllung strategischer Aufgaben. Dieses resultiert aus den Untersuchungen von UEN ET AL. (2012), VENEGAS ET AL. (2013) und LAWLER III/BRODEAU (2009).<sup>91</sup>

Für den Administrative Expert ergaben die Studien von CONNER/ULRICH(1996) und VENEGAS ET AL. (2013), dass dieser sich in der internen, kapazitiven und externen Effizienz seiner Prozesse zeigt. Die interne Effizienz stellt das Input-Output-Verhältnis innerhalb der Funktion des Personalmanagements dar. Die kapazitative Effizienz drückt aus, dass genügend Ressourcen zur Erfüllung der Aufgaben des Administrative Expert zur Verfügung stehen. Die externe Effizienz repräsentiert die Effizienz gegenüber den internen Kunden des Personalmanagements. Darunter fallen Aspekte wie Termintreue oder ein lösungsorientiertes Arbeiten.<sup>92</sup>

Die Dimensionen des Employee Champion setzen sich aus den Faktoren des Job Characteristics Modell zur Motivation und Leistungsförderung von Mitarbeitern zusammen, da diese die Hauptaufgaben des Employee Champion darstellen. Allerdings wurden hier nur die Faktoren der Aufgabenvielfalt, Vollständigkeit der Aufgaben, der Bedeutung der Aufgaben sowie der Autonomie berücksichtigt, da der Personalverantwortliche, welcher die Rolle des Employee Champion einnimmt, keinen Einfluss darauf nehmen kann, inwiefern der Mitarbeiter aus seiner Arbeit Rückschlüsse auf die Güte der Arbeit schließen kann. Der Faktor der Rückmeldung wurde daher außen vor gelassen.<sup>93</sup>

---

<sup>88</sup> Latente Variablen sind nicht beobachtbare Variablen. Ein Beispiel hierfür ist sprachliche Kompetenz.

<sup>89</sup> Manifeste Variablen sind direkt beobachtbar. Eine manifeste Variable der oben genannten sprachlichen Kompetenz wäre zum Beispiel der Wortschatz.

<sup>90</sup> Vgl. Buch (2007): 18ff und Jarvis/MacKenzie/Podsakoff (2003): 200ff.

<sup>91</sup> Ebd., Vgl. Uen et al. (2012), Venegas et al. (2013), Lawler III/Broedau (2009).

<sup>92</sup> Vgl. Conner/Ulrich (1996): 47 ff, Venegas et al. (2013): 28 ff.

<sup>93</sup> Vgl. Zink (2002), Stegmann et al. (2010): 3 ff.

Die Dimensionen des Change Agent leiten sich ebenfalls aus den Studien von CONNER/ULRICH(1996) und VENEGAS ET AL. (2013) ab. Dessen Tätigkeit äußert sich besonders in den Veränderungen von Werten, Kompetenzen und Verhaltensweisen, da diese Dimensionen die Fähigkeit eines Unternehmens, sich auf die verändernde Umwelt einzustellen abbilden.<sup>94</sup>

Entsprechend der dargestellten Überlegungen lassen sich für die einzelnen Ebenen verschiedene Hypothesen finden. Für das latente Konstrukt 1. Ordnung ergibt sich das folgende Bild.

*Hypothese 1a: Je umfangreicher der HR Business Partner für ganzheitliche Lösungsanbieter im Automobilhandel umgesetzt wird, desto stärker wirkt die Rolle des Strategic Partner.*

*Hypothese 1b: Je umfangreicher der HR Business Partner für ganzheitliche Lösungsanbieter im Automobilhandel umgesetzt wird, desto stärker wirkt die Rolle des Administrative Expert.*

*Hypothese 1c: Je umfangreicher der HR Business Partner für ganzheitliche Lösungsanbieter im Automobilhandel umgesetzt wird, desto stärker wirkt die Rolle des Employee Champion.*

*Hypothese 1d: Je umfangreicher der HR Business Partner für ganzheitliche Lösungsanbieter im Automobilhandel umgesetzt wird, desto stärker wirkt die Rolle des Change Agent.*

Auf der Ebenen der Konstrukte 2. Ordnung lassen sich für den Strategic Partner folgende Hypothesen aufstellen.

*Hypothese 2a: Je besser die Rolle des Strategic Partner umgesetzt wird, desto höher ist die Einbindung des Personalmanagements in strategische Entscheidungen.*

*Hypothese 2b: Je besser die Rolle des Strategic Partner umgesetzt wird, desto mehr strategische Aufgaben erfüllt das Personalmanagement.*

Für den Administrative Expert lassen sich drei Hypothesen aufstellen.

*Hypothese 3a: Je besser die Rolle des Administrative Expert umgesetzt wird, desto höher ist die interne Effizienz des Personalmanagements.*

*Hypothese 3b: Je besser die Rolle des Administrative Expert umgesetzt wird, desto höher ist die kapazitative Effizienz des Personalmanagements.*

---

<sup>94</sup> Vgl. Conner/Ulrich (1996), Venegas et al. (2013).

*Hypothese 3c: Je besser die Rolle des Administrative Expert umgesetzt wird, desto höher ist die externe Effizienz des Personalmanagements.*

Für das Konstrukt des Employee Champion ergeben sich folgende Hypothesen

*Hypothese 4a: Je besser die Rolle des Employee Champion umgesetzt wird, desto vielfältiger sind die Aufgaben der Mitarbeiter.*

*Hypothese 4b: Je besser die Rolle des Employee Champion umgesetzt wird, desto ganzheitlicher sind die Aufgaben, die jeder einzelne Mitarbeiter bearbeitet.*

*Hypothese 4c: Je besser die Rolle des Employee Champion umgesetzt wird, desto bedeutender sind die Aufgaben für die Mitarbeiter.*

*Hypothese 4d: Je besser die Rolle des Employee Champion umgesetzt wird, desto autonomer sind die Mitarbeiter in ihrer Arbeit.*

Für den Change Agent, das letzte latente Konstrukt 2. Ordnung, lassen sich die folgenden drei Hypothesen ableiten.

*Hypothese 5a: Je besser die Rolle des Change Agent umgesetzt wird, desto eher werden die Werte der Unternehmen im Automobilhandel an die veränderte Umwelt angepasst.*

*Hypothese 5b: Je besser die Rolle des Change Agent umgesetzt wird, desto eher werden die Kompetenzen der Unternehmen im Automobilhandel an die veränderte Umwelt angepasst.*

*Hypothese 5c: Je besser die Rolle des Change Agent umgesetzt wird, desto eher werden die Verhaltensweisen in den Unternehmen des Automobilhandels an die veränderte Umwelt angepasst.*

### 3.3 Operationalisierung der Dimension des Konstrukts in Bezug auf Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität

Nachdem im vorherigen Kapitel das theoretische Konstrukt der höheren Ordnung mit seinen manifesten Dimensionen entwickelt wurde, sind nun die dazugehörigen Items zur Messung der Dimensionen des latenten Konstrukts und Überprüfung der Hypothesen zu erarbeiten. Dazu ist es nötig, dass das bisher nur auf theoretischer Ebene betrachtete Konstrukt von der Theoriesprache in die Beobachtungssprache überführt wird. Das bedeutet, dass die theoretischen Begrifflichkeiten so übersetzt werden, dass sie auf reale Begebenheiten bezogen werden können. Das Ergebnis dieser Überlegungen ist ein Messmodell des betrachteten Strukturmodells mit den geeigneten Indikatoren. Diese Indikatoren wurden mit Hilfe angrenzender Theoriebereiche und der Adaption ähnlicher Konstruktionen generiert und werden in diesem Kapitel detailliert vorgestellt. Doch vorher ist noch die Messkonzeption festzulegen. Diese gibt an, ob es sich um ein formatives oder reflektives Messmodell handelt und in Abhängigkeit von dieser Entscheidung sind dann die entsprechenden Indikatoren zu formulieren. Bei einem formativen Modell geht die Kausalität von den Messvariablen zum Konstrukt. Das bedeutet, dass die Konstruktdimensionen die Bestimmungsgrößen des betrachteten Konstrukts sind. Bei einem reflektiven Modell ist die Kausalität umgekehrt, das heißt sie geht vom Konstrukt zu den Messvariablen. Die einzelnen Dimensionen stellen also Auswirkungen des betrachteten Konstrukts dar. In diesem Fall handelt es sich um ein reflektives Modell, da die einzelnen Konstrukte Konsequenzen des „HR Business Partners im Automobilhandel“ sind.<sup>95</sup> Im Zuge des reflektiven Modells ist zusätzlich zu entscheiden, ob die Messung über ein Globalitem oder über das Konzept multipler Items erfolgen soll. Bei der ersten Messart wird ein Item ausgewählt, welches den Kern des Konstrukts reflektiert, und bei der zweiten Messart handelt es sich um eine repräsentative Auswahl an Items aller potentiellen Konsequenzen des Konstrukts. Für das hier betrachtete Konstrukt wird das Multiple-Item-Konzept genutzt, da dieses den Vorteil hat, dass es nicht, wie bei einer Globalfrage, so leicht zu einem unterschiedlichen Verständnis dieser einen Frage und damit zu nicht vergleichbaren Ergebnissen kommen kann, und dass zufällige Fehler über ein Set von Indikatoren ausgeglichen werden können und genauere Schätzwerte erzielbar sind.<sup>96</sup>

Nach der Festlegung der Messkonzeption kommt es nun zur Vorstellung der entwickelten Items.

Zur Entwicklung der Items wurden die im vorherigen Kapitel vorgestellten Studien genutzt und in Bezug auf Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität reflektiert. Hier wurden

---

<sup>95</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2010): 41ff, Buch (2007).

<sup>96</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2010): 103ff.

insbesondere die Studien von CONNER/ULRICH (1996), VENEGAS ET AL.(2013), LAWLER III/BODREAU (2009) und STEGMANN ET AL.(2010) herangezogen, da diese jeweils die Items ihres Modells verfügbar gemacht haben. Anhand dieser Items wurden die zur Grundarchitektur passenden Items im Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität konzipiert.<sup>97</sup> Diese Items spiegeln auch den Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität wider. Denn durch die Ungewissheit, welche Entwicklung die Elektromobilität nehmen wird, wird eine langfristige Betrachtung des Unternehmens zur Existenzsicherung immer bedeutender. Aber auch in Bezug auf Dienstleistungsinnovationen spielt eine strategische Ausrichtung des Personalmanagements eine entscheidende Rolle. Der Einfluss auf strategische Entscheidungen beinhaltet zum Beispiel die Akquisition von Dienstleistungspartnern. Durch die Teilnahme an Sitzungen der Geschäftsführung ist eine direkte Kommunikation möglich, welche gewährleistet, dass die Maßnahmen, welche zur Förderung von innovativen Dienstleistungen und Elektromobilität eingesetzt werden, personalpolitisch umsetzbar sind. Weiterhin können durch langfristige Personalkonzepte die Jobprofile an diese neuen Dienstleistungen angepasst werden. So werden beispielsweise die Aufgaben der Serviceberater und Verkäufer ausgeweitet. Denn die Verkäufer und Serviceberater können sich nicht mehr nur auf ihr Wissen über Automobile verlassen, sondern müssen die Probleme ganzheitlicher Mobilitätskonzepte kennen und Lösungen für diese Probleme liefern können. Hierfür ist es ebenfalls notwendig, die neuen Berufsmöglichkeiten im Automobilhandel bekannt zu machen, um so neue interessierte und der Elektromobilität aufgeschlossene Mitarbeiter zu erhalten und diese positiven Werbeeffekte für die Erreichung neuer Geschäftsmodelle nutzen zu können.<sup>98</sup>

Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden nachfolgend die einzelnen Konstrukte 1. Ordnung mit ihren jeweiligen Items genauer erläutert. Abbildung 13 zeigt, welche Items sich für den Strategic Partner ergeben.

---

<sup>97</sup> Vgl. Conner/Ulrich (1996), Venegas et al. (2013)

<sup>98</sup> Vgl. Kuhnert/Mehl (2013).

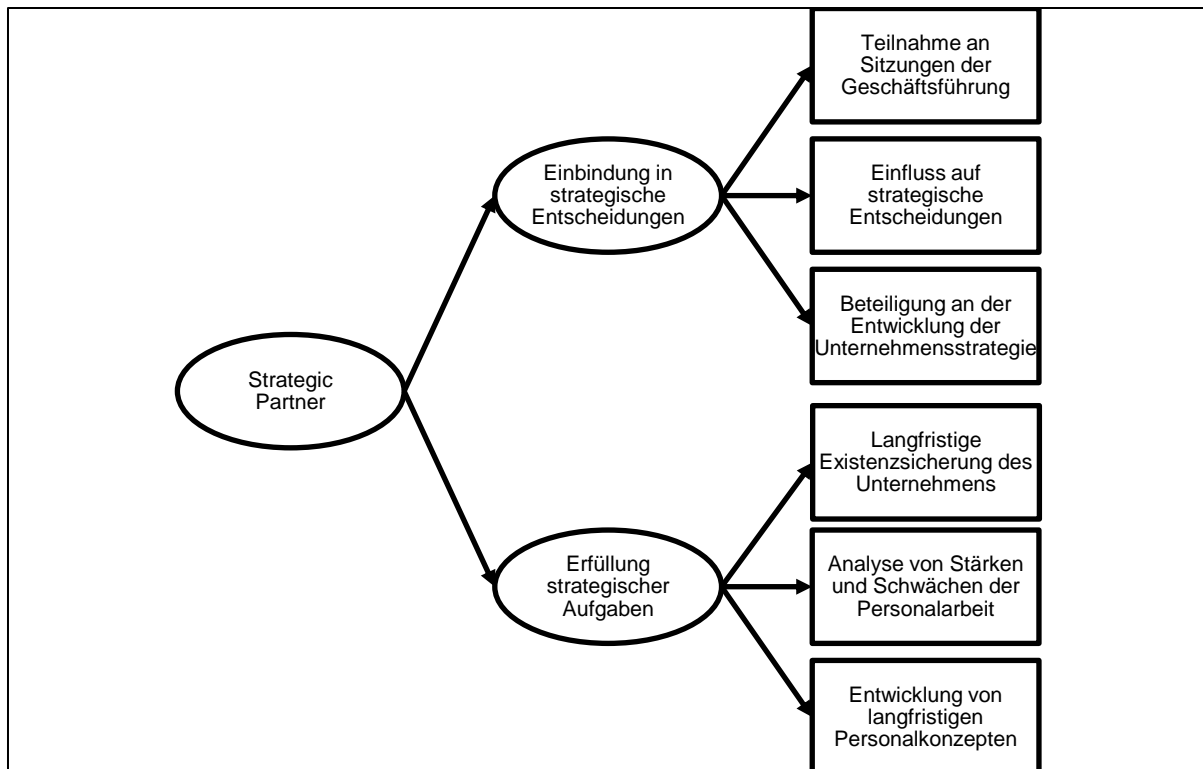


Abbildung 13: Items des Strategic Partners (Quelle: eigene Darstellung)

Es zeigt sich, dass den beiden manifesten Dimensionen des Strategic Partner jeweils drei Items zugeordnet sind, welche die Dimensionen messbar machen. Dieses betrifft die Einbindung in die strategischen Entscheidungen, zum Beispiel sich zum ganzheitlichen Lösungsanbieter zu entwickeln und Dienstleistungsinnovationen anzutreiben. Dazu gehört dann auch, die dazu erforderlichen strategischen Aufgaben zu erfüllen. Die Items zu den Dimensionen „Einbindung in strategische Entscheidungen“ und „Erfüllung strategischer Aufgaben“ ergeben sich insbesondere aus den Erkenntnissen der HR-Roles nach CONNER/ULRICH (1996), der Studie von LAWLER III/BODREAU sowie der deutschen überarbeiteten Version der Items von VENEGAS ET AL. (2013).<sup>99</sup> Bei der Analyse dieser Studien stellte sich heraus, dass vor allem die Berücksichtigung langfristiger Faktoren zur Sicherung der Wertschöpfungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sowie die Einbindung innerhalb der Geschäftsführung wichtige Bestimmungsfaktoren für den Strategic Partner sind. So ergibt sich der Faktor „Teilnahme an den Sitzungen der Geschäftsführung“ aus dem Item „Die Verantwortlichen für HR sind in unternehmensstrategisch relevanten Leitungsgremien (Board of Management) regelmäßig vertreten“ von VENEGAS ET AL. (2013), welches dort mit 0,801 auf den Strategic Partner lädt und dem Item von CONNER/ULRICH (1996) „HR is an active participant in busi-

<sup>99</sup> Vgl. ergänzend auch die Hinweise bei Claßen/Kern (2006): 22, Borchert (2011): 90.

ness planning“, welches mit 0,74 auf den Faktor „Strategic Partner“ lädt.<sup>100</sup> Die Items „Einfluss auf strategische Entscheidung“ und „Entwicklung der Unternehmensstrategie“ entstanden aus den Items zur Einbindung in strategische Entscheidungen von CONNER/ULRICH (1996) und VENEGAS ET AL. (2013). Diese bilden den Strategic Partner mit einer Faktorenladung von 0,54 bis 0,738 ab.<sup>101</sup> Die Items „Langfristige Existenzsicherung des Unternehmens“, „Analyse von Stärken und Schwächen der Personalarbeit“ und „Entwicklung von langfristigen Personalkonzepten“ wurden ebenfalls aus den Erkenntnissen von CONNER/ULRICH, hier insbesondere aus den Items „HR develops processes and programs to think about future people issues“, „HR helps to accomplish business goals“ und „HR spends time on strategic issues, entwickelt.

Die Dimensionen des Administrative Expert mit den dazugehörigen Items werden zur besseren Übersicht in drei Abbildungen dargestellt. Diese Ergebnisse ergeben sich ebenfalls insbesondere aus den Studien von CONNER/ULRICH (1996) sowie VENEGAS ET AL. (2013) und deren Items zum Administrative Expert. Allerdings wurden die Items dieser Studien für die hier vorliegende Grundstruktur detaillierter formuliert und weiter ausgearbeitet, so dass dieses Teilkonstrukt insgesamt 16 Items enthält.<sup>102</sup> Auch bei dieser Dimension lässt sich wieder ein Zusammenhang zur Wichtigkeit im Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität erkennen. Bei den Items zur internen, kapazitativen und externen Effizienz handelt es sich insbesondere um Unterstützungsfunktionen, die gewährleisten sollen, dass der Business Partner die strategischen und den Mitarbeiter betreffenden Aufgaben, welche Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität fördern, erfolgreich bearbeitet. Diese Begrifflichkeiten stammen aus einem Modell von Grönroos/Ojasalo (2004), welches zur Messung der Produktivität im Dienstleistungsbereich entwickelt wurde.<sup>103</sup> Die Innovativität der Geschäftsmodelle, welche sich durch die neuen Dienstleistungen und die Elektromobilität ergeben, hat nämlich zur Folge, dass eine genaue Erfolgskontrolle der einzelnen Unternehmensbereiche und somit auch des Personalmanagements notwendig ist, da bisher keine Erfahrungswerte über die Arbeitsweise innerhalb dieser Geschäftsmodelle vorhanden sind und mögliche Fehlentwicklungen so frühzeitig erkannt und behoben werden sollen. Weiterhin ergeben sich durch die neuen Jobprofile, welche dokumentiert und verwaltet werden müssen, sowie der neuen Ausbildungsberufe, wie zum Beispiel dem Hochvolttechniker, neue und umfangreiche administrative Aufgaben, welche vom Personalmanagement zu bewältigen sind.

---

<sup>100</sup> Vgl. Conner/Ulrich (1996): 48, Venegas et al. (2013): 28.

<sup>101</sup> Ebd.

<sup>102</sup> Vgl. Conner/Ulrich (1996), Venegas et al. (2013), Kuhnert/Mehl (2013).

<sup>103</sup> Vgl. Grönroos/Ojasalo (2004).



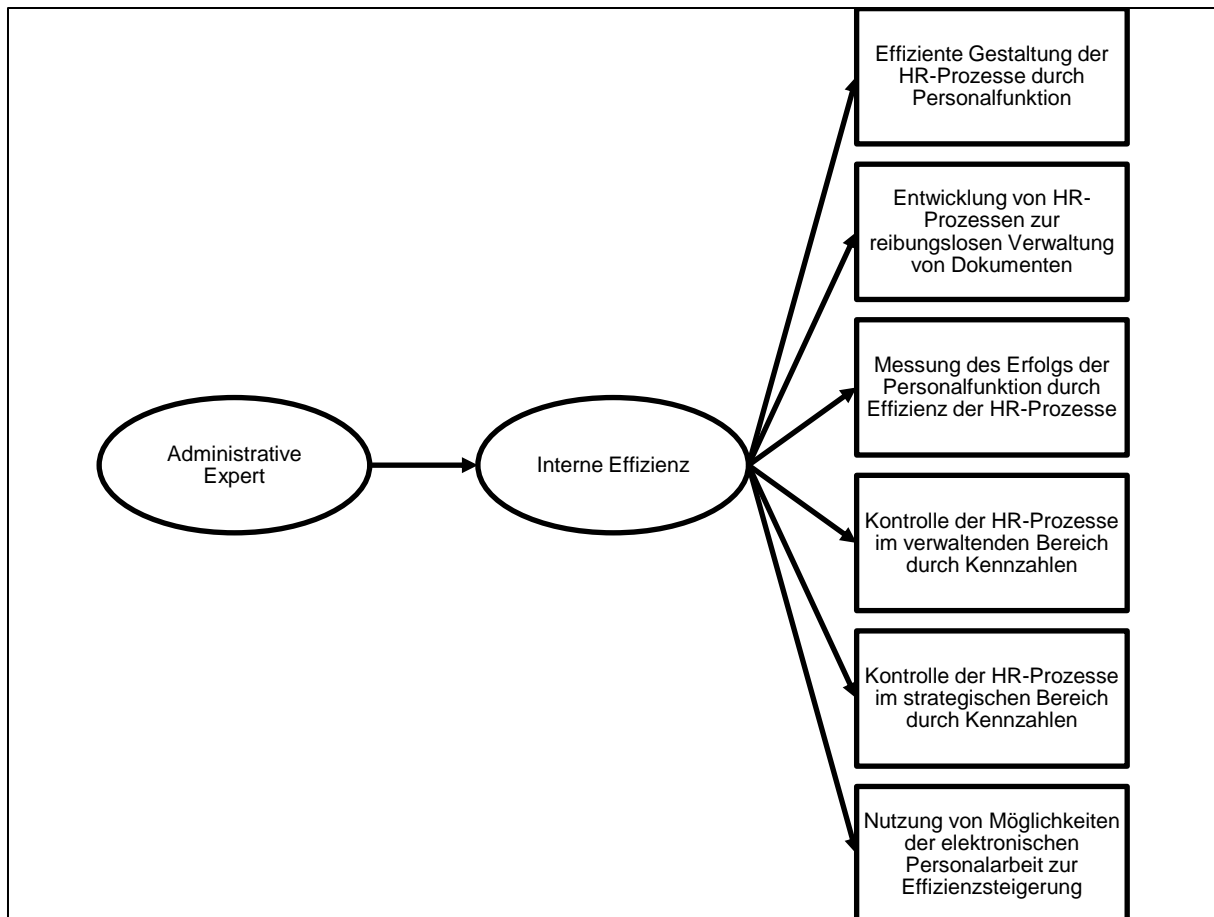


Abbildung 14: Items zur internen Effizienz des Administrative Expert (Quelle: eigene Darstellung)

Für die interne Effizienz ergeben sich zur Messung des Konstrukts Items, welche die reibungslosen und effizienten Abläufe innerhalb der Funktion des Personalmanagements abbilden. Diese Items ergeben sich aus den 5 Items zum Faktor des Administrative Expert von VENEGAS ET AL., welche die Fähigkeit des Personalmanagements berücksichtigen Dokumente und HR – Prozesse effizient zu verwalten und Kennzahlen zu nutzen, sowie aus den Items von CONNER/ULRICH, welche die effiziente Verwaltung und Bewältigung administrativer Aufgaben beinhalten. Diese wurden im Anschluss überarbeitet und weiterentwickelt, da zum Beispiel Items wie „HR beschäftigt sich mit operationalen Aufgaben“ oder „HR wird als administrativer Experte gesehen“ zu global sind, vielmehr ist eine detaillierte Betrachtungsweise wünschenswert. Denn zu der internen Effizienz<sup>104</sup> gehört ein größeres Spektrum an Faktoren, welche nicht nur abbilden, ob sich mit operationalen Aufgaben befasst wird, sondern auch wie effizient diese ausgeführt werden und ob Kontrollen zur Zielerreichung stattfinden. Nur hierüber lässt sich feststellen, wie wertschöpfend dieses Teilkonstrukt wirklich ist. Hieraus ergeben sich schlussendlich sechs Items.

<sup>104</sup> Vgl. Grönroos/Ojasalo (2004): 417f.

Die Items der kapazitiven Effizienz<sup>105</sup> betreffen alle ressourcenbezogenen Aspekte, die ein effizientes Arbeiten innerhalb des Personalmanagements gewährleisten. Darunter fällt die Präsenz ausreichender Arbeitsmittel sowie einer passenden technischen und personellen Ausstattung zur Bewältigung der Aufgaben.

Die kapazitative Effizienz ist in folgender Grafik abgebildet.

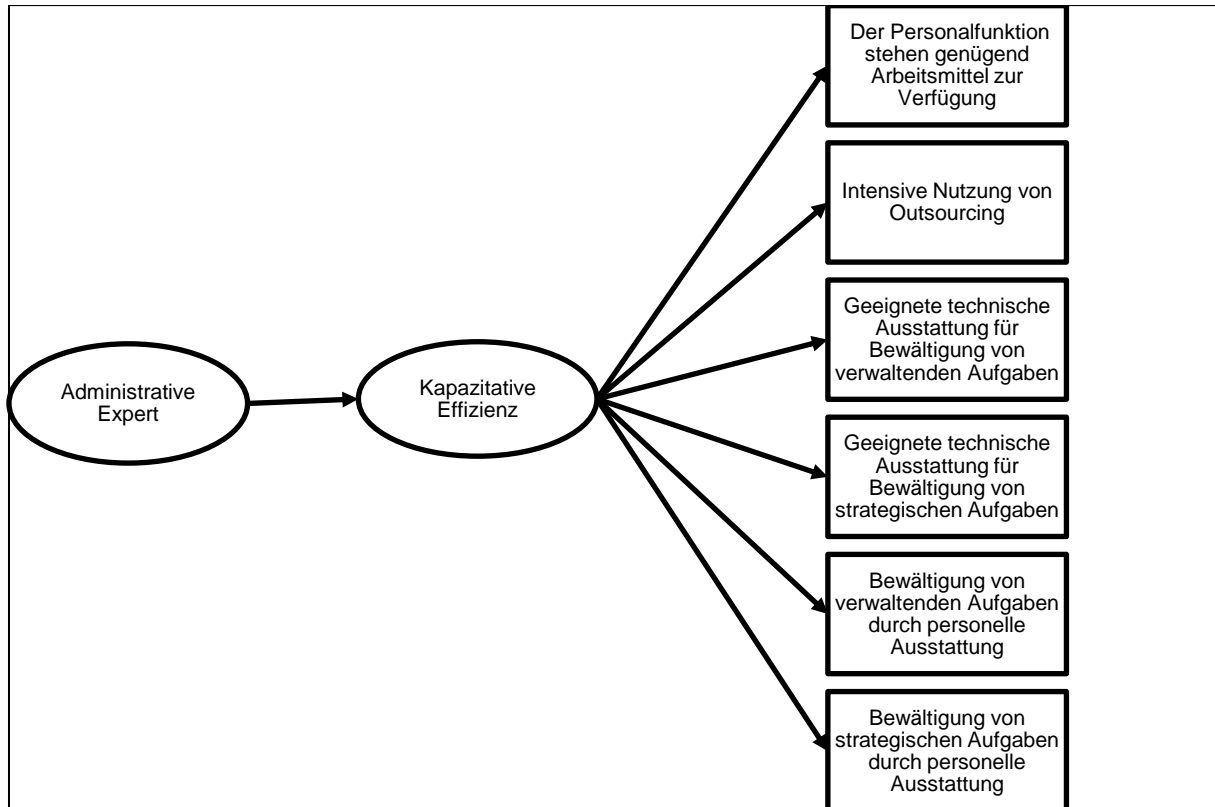


Abbildung 15: Items zur kapazitiven Effizienz des Administrative Expert (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Basis dieser Items bildet das Item „HR develops processes and programs to efficiently process documents and transactions“ aus der Studie von CONNER/ULRICH sowie drei Items aus der Studie UEN ET AL., welche den physikalischen Support und dessen Nutzerfreundlichkeit betrachten. Diese Items sind die einzigen, welche indirekt Ressourcen, die Effizienz des Personalmanagements gewährleisten können, abbilden. Allerdings betrachten die Studien diesen Aspekt des Administrative Expert sehr global. Die Items geben lediglich wieder, ob Prozesse und Programme vorhanden sind, welche die effiziente Verarbeitung unterstützen. Eine Berücksichtigung der Intensität und hinreichenden Quantität der technischen Ausstattung findet jedoch nicht statt, so dass es nötig war, aus diesen Items und den Erkenntnissen,

<sup>105</sup> Vgl. Grönroos/Ojasalo (2004): 417f.

was verwaltende Personalarbeit ausmacht, neue Items zu entwickeln, so dass sich insgesamt sechs Items ergeben.

Die externe Effizienz berücksichtigt Items, welche die Ergebnisse gegenüber den Kunden des Personalmanagements messbar machen. Darunter fallen die Glaubwürdigkeit des Personalmanagements gegenüber seinen Kunden, die Einhaltung von Terminabsprachen, das lösungsorientierte Arbeiten mit den Kunden und die Steigerung der Produktivität durch das Personalmanagement.

Die Items der externen Effizienz sehen wie folgt aus.<sup>106</sup>

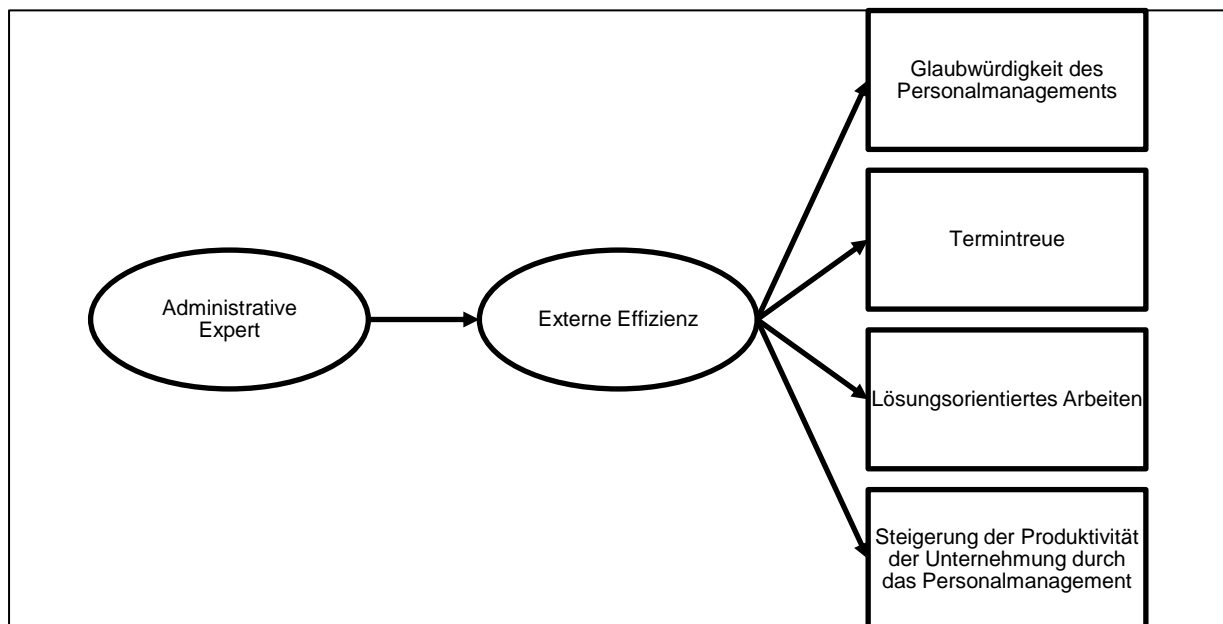


Abbildung 16: Items zur externen Effizienz des Administrative Expert (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Items der externen Effizienz ergeben sich aus den Erkenntnissen der Studien von CONNER/ULRICH sowie VENEGAS ET AL. Aber auch bei der externen Effizienz findet, ähnlich der internen Effizienz, nur eine globale Betrachtung über insgesamt drei Items statt. Von diesen bilden zwei ab, dass das Personalmanagement an der Effizienz der Prozesse gemessen wird, und eins, dass das Personalmanagement seine Glaubwürdigkeit durch die Erhöhung der Produktivität erhält. Unter Berücksichtigung der Aufgabenfelder, welche die Aufgaben des Administrative Expert umfassen, zeigt sich, dass diese Items zu kurz greifen und ihr Detailgrad zu erhöhen ist. Denn allein durch das Wissen, ob die Glaubwürdigkeit durch die Erhöhung der Produktivität steigt, lässt sich keine Aussage darüber treffen, ob das Personalmanagement einen Anteil an der Steigerung der Produktivität hat. Weiterhin misst die Frage

<sup>106</sup> Vgl. Grönroos/Ojasalo (2004): 417f.

nach der Messung der Effizienz von Prozessen nicht, inwieweit das Personalmanagement seine Termine einhält und Lösungen für die Probleme seiner Kunden findet.

Die Items zum Employee Champion werden zur Bewahrung der Übersicht, da dieser insgesamt 12 Items enthält, in drei Abbildungen dargestellt und ergeben sich aus den Erkenntnissen des deutschen Work Design Questionnaire nach STEGMANN ET AL. (2010). In dieser Studie wird der deutsche Work Design Questionnaire validiert. Dieser ermöglicht es Erkenntnisse zur Gestaltung von Arbeitsplätzen zu liefern. Grundlage dieses Fragebogens bildet das Job Characteristics Modell, welches Merkmale von Arbeitsaufgaben nennt, damit diese leistungssteigernd und motivierend sind. Der Fragebogen von Stegmann et al. hat sich im Laufe der Studie als valide herausgestellt, so dass er eine passende Grundlage für die Entwicklung der Items zum Employee Champion bildet, da zu seinen Aufgaben die Unterstützung der Vorgesetzten bei der Führung und Förderung der Mitarbeiter, die Umsetzung von Maßnahmen zur langfristigen Sicherung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie zur Förderung und Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit zählen. Dieses ist insbesondere im Zuge der Herausforderungen, welche sich mit der Marktdurchdringung von Elektromobilität ergeben, von Relevanz, da sich neue Aufgabenprofile ergeben, an die eine Anpassung der Mitarbeiter stattzufinden hat. Weiterhin wird durch eine hohe Autonomie und Selbstführung der Mitarbeiter die Innovativität dieser gefördert. Dieses ist gerade im Zuge der Entwicklung neuer Dienstleistungskonzepte von Vorteil, da ein größerer Wissenspool vorhanden ist und somit auch Ideen aus der Belegschaft generiert werden können.<sup>107</sup>

Der von STEGMANN ET AL. (2010) überarbeitete Fragebogen wurde dementsprechend auf die Items, welche für den Employee Champion von Bedeutung sind und im vorherigen Kapitel erläutert wurden, reduziert und angepasst.<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. Kao et al. (2015): 450 ff.

<sup>108</sup> Vgl. Stegmann et al. (2010).

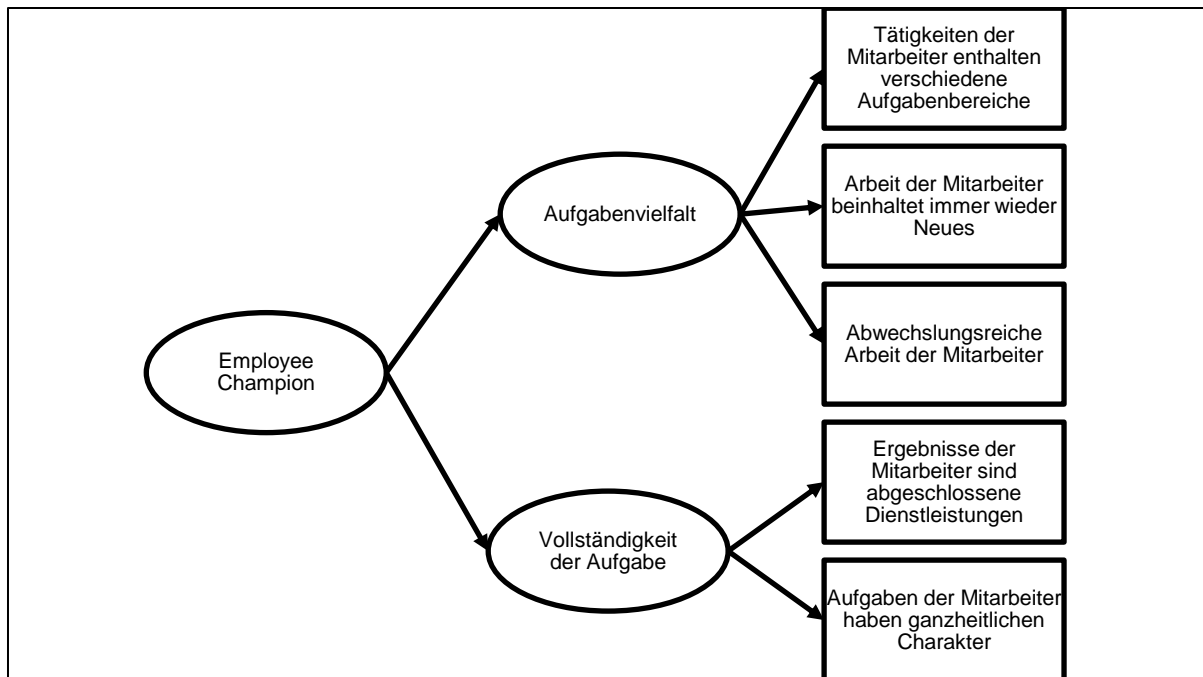


Abbildung 17: Items zur Aufgabenvielfalt und Vollständigkeit der Aufgabe des Employee Champion (Quelle: Eigene Darstellung)

Zu der Dimension der Aufgabenvielfalt gehören Items, welche die Diversifikation der Arbeit der Mitarbeiter darstellen, das heißt enthalten die Tätigkeiten verschiedene Aufgabenbereiche, beinhaltet die Arbeit immer wieder etwas Neues und ist die Arbeit für die Mitarbeiter abwechslungsreich. Diese Items ergeben sich aus den Items zur Task Variety von Stegmann et al. und wurden in ihrer Formulierung für den Automobilhandel angepasst. Dieser Aspekt ist im klassischen JCM nicht enthalten, sondern fällt dort unter die Skill Variety. Im WDQ wird allerdings zwischen Anforderungs- und Aufgabenvielfalt unterschieden. Diese Unterscheidung hat sich auch in verschiedenen Studien als valide bewiesen und wurde deshalb für dieses Modell übernommen.<sup>109</sup> Hiermit soll festgestellt werden, ob das Personalmanagement dafür Sorge trägt, dass die Mitarbeiter nicht nur immer gleichartige Aufgaben erhalten, sondern sie durch verschiedenartige und neue Aufgabenbereiche gefordert und motiviert werden.

Die Dimensionen der Vollständigkeit der Aufgabe sollen messen, ob die Mitarbeiter Aufgaben bekommen, welche nach erfolgreichem Abschluss ein sichtbares Ergebnis zeigen. Das bedeutet, dass die Ergebnisse der Arbeit abgeschlossene Dienstleistungen sein sollen und die Aufgaben einen ganzheitlichen Charakter haben. STEGMANN ET AL. haben diese Items unter den Punkt Task Identity zusammengefasst. Diese wurden für den Fragebogen zum HR – Business Partner im Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität redu-

<sup>109</sup>Vgl. Stegmann et al. (2010), Morgeson/Humphrey (2006).

ziert, da viele Items sehr ähnliche Aspekte abfragen und diese Tiefe für eine Befragung im Automobilhandel nicht sinnvoll erscheint. Die Erfüllung dieses Aspektes des Employee Champions ist wichtig, da Mitarbeiter durch diese Erfolgserlebnisse motiviert werden können und sich in Folge dessen ihre Leistungsfähigkeit erhöht.

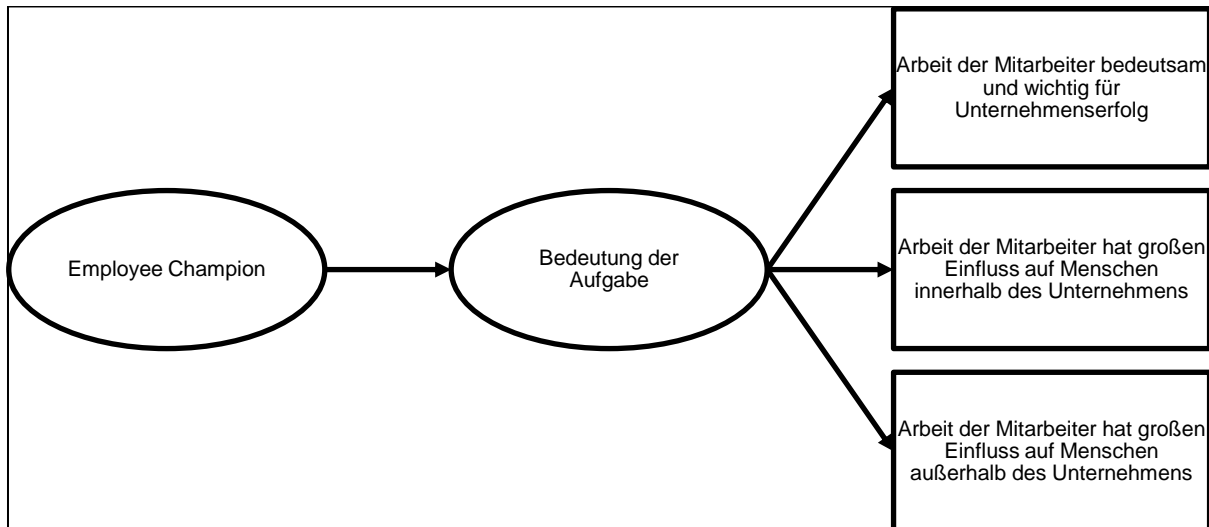


Abbildung 18: Items zur Bedeutung der Aufgabe des Employee Champion (Quelle: Eigene Darstellung)

Diese Items der Dimension des Employee Champions sollen die Bedeutung der Aufgaben der Mitarbeiter messbar machen. Hierfür ist es wichtig, dass das Personalmanagement berücksichtigt, welche Aufgaben einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg sowie die Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation haben. Denn wenn sich die Mitarbeiter der Wichtigkeit ihrer Aufgabe bewusst sind, investieren sie mehr in ihre Arbeit und der Anteil demotivierender Arbeitsstrukturen wird reduziert.<sup>110</sup>

Die Items ergeben sich aus den Überlegungen zur Bedeutung der Aufgabe, welche auch im JCM ein grundlegendes Tätigkeitsmerkmal ist, von STEGMANN ET AL.

<sup>110</sup> Vgl. Boonzaier et al. (2001), Zink (2002).

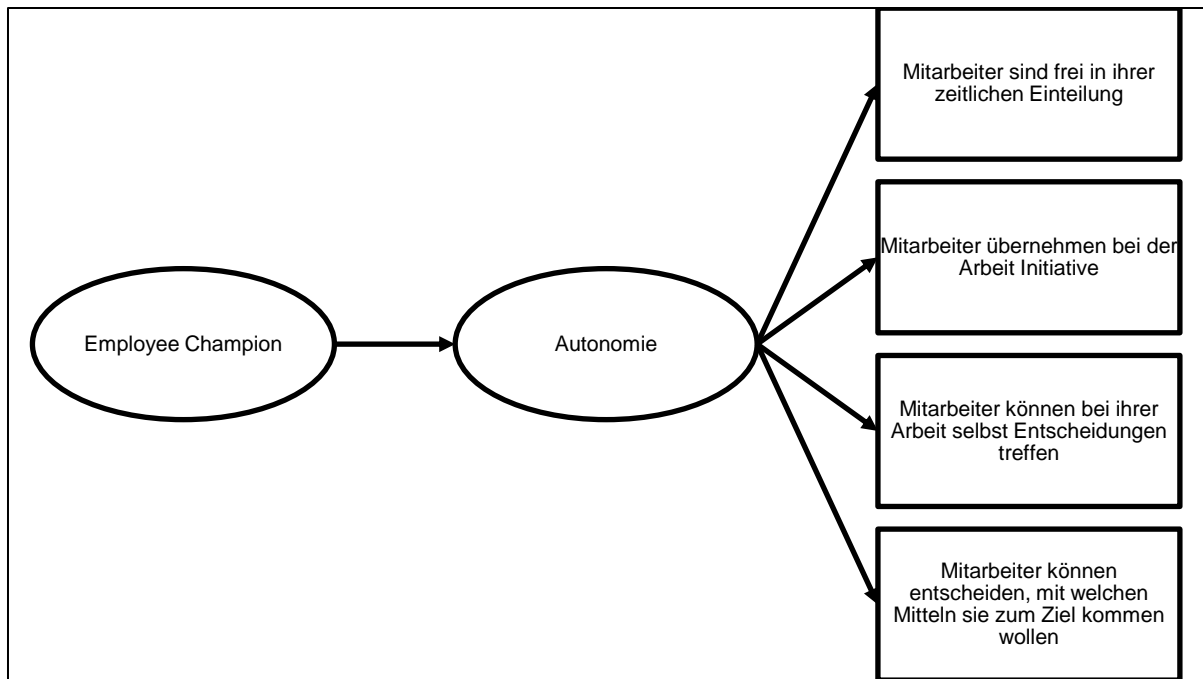


Abbildung 19: Items zur Autonomie des Employee Champion (Quelle: Eigene Darstellung)

Diese Items des Employee Champions sollen die Autonomie der Mitarbeiter messbar machen. Die Autonomie ist bereits im JCM von HACKMAN/OLDHAM ein wichtiges Tätigkeitsmerkmal, welches die Entscheidungs- und Handlungsspielräume festhält und wird auch in der Literatur zur Selbstführung der Mitarbeiter eine hohe Bedeutung beigemessen.<sup>111</sup> In diesem Forschungsbereich wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiter, die dazu befähigt werden, autonom zu handeln, eine höhere interne Motivation und Leistungsbereitschaft aufweisen. Beides sind wichtige Voraussetzungen, um die individuelle Zeit- und Handlungsplanung zu verbessern und den Erwerb neuer Handlungsfertigkeiten zu erleichtern.<sup>112</sup> Im Rahmen des Work Design Questionnaire werden drei verschiedene Formen von Autonomie betrachtet – die Planungsautonomie, Entscheidungsautonomie und Methodenautonomie. Aus diesen Bereichen wurden jeweils die für die Autonomieform prägenden Items ausgewählt. Dieses geschah anhand der Faktorenladungen und der Häufigkeit der Themen innerhalb der verschiedenen Autonomieformen. Die resultierenden Items beinhalten zum einen, ob die Mitarbeiter ihre Zeit selber einteilen und Eigeninitiative zeigen können, und zum anderen, ob sie selbst Entscheidungen über ihre Arbeit treffen können und mit welchen Mitteln sie zum Ziel kommen.

Das letzte Teilkonstrukt des Change Agent berücksichtigt insgesamt 9 Items, welche zur Übersicht in zwei Abbildungen dargestellt werden. Bei der Entwicklung dieser Items wurden

<sup>111</sup> Vgl. Andreßen (2008): 201 ff., Müller et al. (2013).

<sup>112</sup> Vgl. Stegeman et al. (2010), Müller et al. (2011): 378 ff, Hackman/Oldham (1980): 72.

insbesondere die Studien von VENEGAS ET AL(2013) und CONNER/ULRICH(1996) mit ihren HR – Rollen sowie die Erkenntnisse zu den zukünftigen Herausforderungen im Automobilhandel berücksichtigt. Dieses Konstrukt spielt ähnlich dem Strategic Partner eine besonders herausragende Rolle bei der Transformation des Personalmanagements im Automobilhandel im Zuge von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität. Denn der Change Agent ermittelt notwendige Veränderungen und Anpassungen, um auch zukünftig wettbewerbs- und marktfähig zu bleiben und so die Wertschöpfung des Unternehmens zu sichern.<sup>113</sup> Hierfür ist es auch notwendig neue Kompetenzen zu entwickeln. Diese sind insbesondere wichtig, um die Innovationsfähigkeit und damit verbundene Fähigkeit der Entwicklung neuer Dienstleistungen und Berufsfelder im Zuge der Elektromobilität festzustellen. Ein erstes Berufsfeld, welches sich neu entwickelt hat und ein Beispiel für die Bildung neuer Kompetenzen darstellt, ist der Kraftfahrzeugmechatroniker mit dem Schwerpunkt System- und Hochvolttechnik, bei welchem Anfang 2016 die ersten Abschlussprüfungen stattfinden werden.<sup>114</sup> Neben dieser neuen Form des Mechatronikers, dessen Kompetenzen im praktischen Umfeld weiter auf ihre Vollständigkeit zu prüfen sind, werden sich auch für andere Berufe neue Kompetenzen herausbilden. Hier sind vor allem der Serviceberater, welcher unter anderem Kenntnisse über die neuen Techniken benötigt, und der Automobilkaufmann, welcher zukünftig der Aufgabe gegenüber steht, Automobile mit neuer Technik zu verkaufen und autoferne Dienstleistungen anzubieten, zu nennen.<sup>115</sup> Insbesondere die Lösungskompetenz wird im Zuge neuer Dienstleistungen und der Elektromobilität an Bedeutung gewinnen. Denn die deutschen Automobilhändler werden immer mehr als Lösungsanbieter für die Mobilitätsprobleme ihrer einzelnen Kunden in Erscheinung treten. Die Kenntnis über die individuellen Probleme der Kunden sowie deren Wertschöpfungsprozess und Kosten- und Nutzenaspekte werden für den Serviceberater sowie Automobilkaufmann von besonderer Wichtigkeit sein.<sup>116</sup> Neben der Veränderung der Kompetenzen sind aber auch Verhaltensweisen und Unternehmenswerte zu ändern. Die bisherigen Strukturen und Automatismen sind aufzubrechen, damit sich eine neue Unternehmenskultur entwickeln kann, welche Innovationen und neue Denkansätze ermöglicht. Dieses wird durch den Change Agent gefördert, da die Notwendigkeit von Veränderungen ermittelt wird und die Transformation der Unternehmenskultur unterstützt wird.

---

<sup>113</sup> Vgl. Conner/Ulrich (1996), Venegas et al. (2013) und Kapitel 2.1.

<sup>114</sup> Vgl. <http://www.kfztech.de/Unterricht/hochvolt-pruefung.htm>

<sup>115</sup> Vgl. Kuhnert/Mehl (2013): 20 ff.

<sup>116</sup> Zur Lösungskompetenz vgl. allgemein Schmitz/Eberhardt (2009): 36 ff.



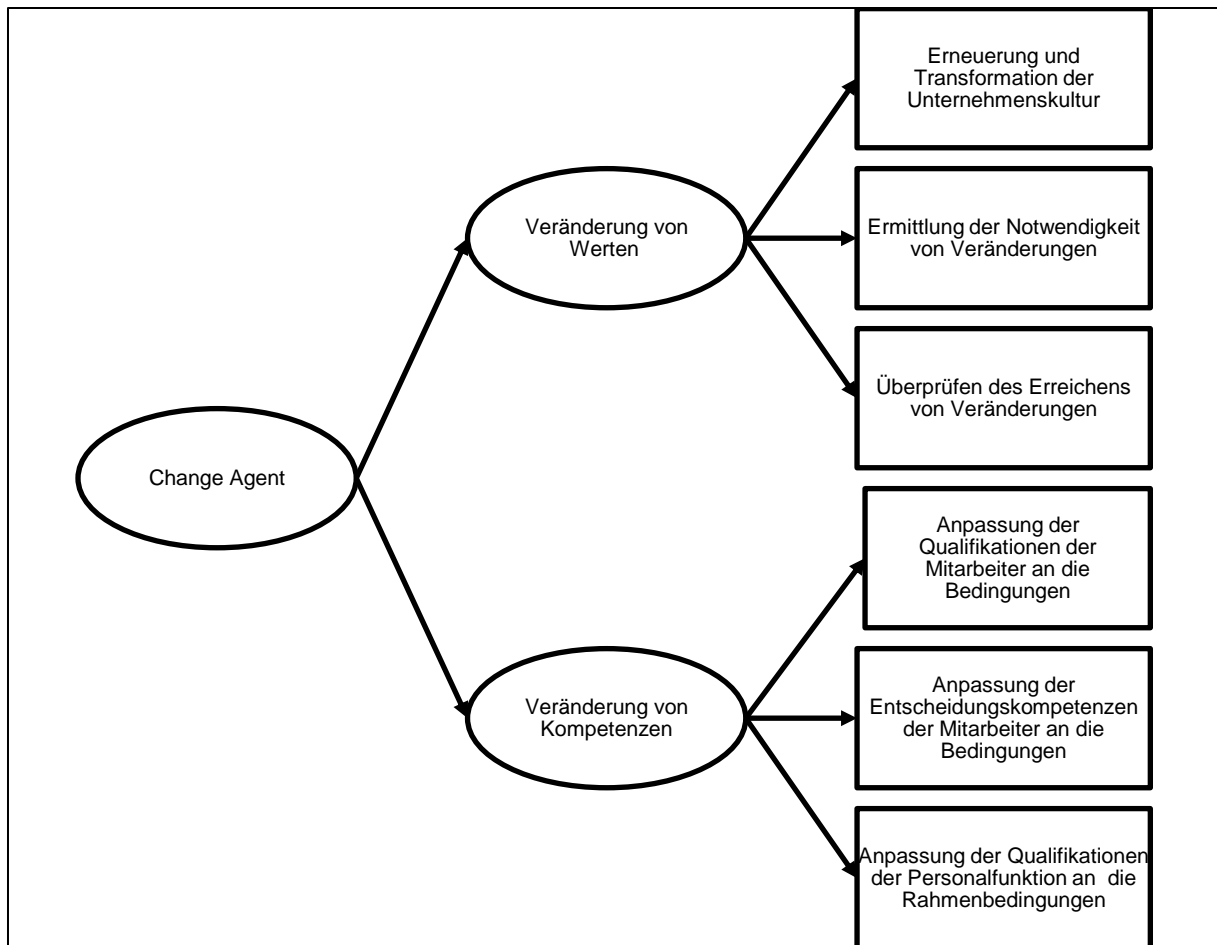


Abbildung 20: Items zur Veränderung von Werten und Veränderung von Kompetenzen des Change Agent (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Items zu der manifesten Dimension „Veränderung von Werten“ überprüfen, ob das Personalmanagement notwendige Veränderungen ermittelt und daraufhin die Organisation anpasst. Bei der Operationalisierung der Dimension wurden die beiden Items zur Veränderung von Werten von STEGMANN ET AL. „HR setzt systematisch Instrumente und Verfahren ein, um Veränderungsbedarf zu identifizieren und Veränderungsprozesse zu unterstützen“ und „HR ist aktiv an Erneuerung, Veränderung und Transformation der organisationalen Aktivitäten beteiligt“ weiterentwickelt. So wurden aus dem Item „HR setzt systematisch Instrumente und Verfahren ein, um Veränderungsbedarf zu identifizieren und Veränderungsprozesse zu unterstützen“ für dieses Modell zwei Items erstellt und um den Teilaspekt der Kontrolle des Erreichens von Veränderungen erweitert. Ansonsten besteht durch eine gemeinsame Betrachtung zweier Aspekte in einem Item die Gefahr, dass die Befragten einem Teil der Antwort zustimmen können und dem anderen nicht und dadurch in der Summe eine indifferente Antwort zu Stande kommt.

Die Dimension „Veränderung von Kompetenzen“ wird über Items messbar gemacht werden, welche die Fähigkeit des Personalmanagements abbilden, ihre Qualifikationen sowie die Qualifikationen und Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter an sich verändernde Bedingungen anzupassen. Dafür wurden ebenfalls die Items von STEGMANN ET AL. genutzt. Da dort aber nur das Item „Die systematische Personalentwicklung und Qualifizierung ist wesentliche Aufgabe von HR“ den Veränderungsbedarf der Kompetenzen berücksichtigt, wurden weitere Items entwickelt, welche zum einen Entscheidungskompetenzen und zum anderen die Notwendigkeit des Personalmanagements, sich ebenfalls anzupassen, darstellen.

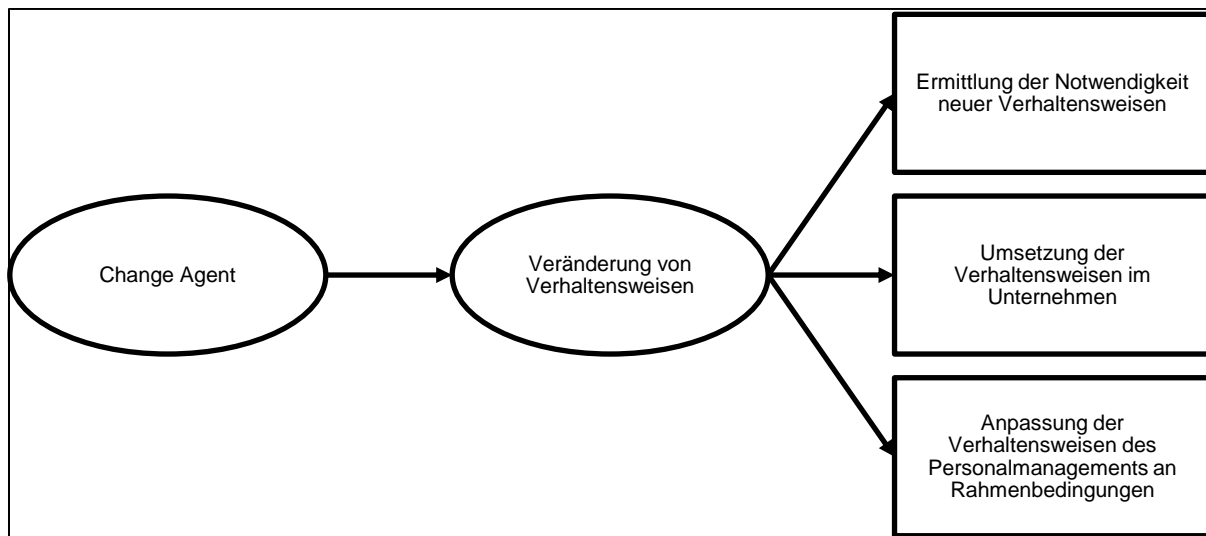


Abbildung 21: Items zur Veränderung von Verhaltensweisen des Change Agent (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Dimension zur „Veränderung von Verhaltensweisen berücksichtigt Items, welche die Fähigkeit des Personalmanagements messen, neue Verhaltensweisen zu entwickeln, umzusetzen und an Rahmenbedingungen anzupassen. Zur Operationalisierung dieser Dimension wurden die Faktorenanalysen von STEGMANN und CONNER/ULRICH zum HR Business Partner untersucht. Hierbei konnte jeweils ein Item aus jeder Analyse als für diese Dimension geeignet herausgearbeitet werden. Daraus resultieren drei Items, welche sich auf die Fähigkeit des Personalmanagements Verhaltensweisen so anzupassen, dass das Unternehmen wertschöpfend bleibt, beziehen. Unter Berücksichtigung der bereits gewonnenen Erkenntnisse zu der Veränderung von Werten stellte sich allerdings heraus, dass ein Item die Komplexität dieses Themenbereichs nicht ausreichend abbilden kann. Daher wurden die Items analog zu denen der Dimension „Veränderung von Werten“ weiterentwickelt.

Die in diesem Kapitel vorgestellten Items zur Operationalisierung der Dimensionen einer Grundarchitektur des Personalmanagements im Automobilhandel bilden die Grundlage für die empirische Validierung des Modells.

### 3.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Für die Modellentwicklung wurden aufgrund der bislang fehlenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Personalmanagement im Automobilhandel Erkenntnisse aus anderen Bereichen extrahiert und auf den Automobilhandel angewendet. Hieraus konnte zunächst das HR Service Delivery Modell als ein geeignetes Modell für das Personalmanagement im Automobilhandel ermittelt werden. Allerdings ergab sich nach weiteren Untersuchungen, dass dieses Modell für die Umsetzung im Automobilhandel zu komplex ist, so dass das Modell auf den HR Business Partner reduziert wurde, welcher jedoch alle Funktionen des HR Service Delivery Modells in eingegrenzter Form beinhaltet.<sup>117</sup>

Zwar zeigte sich, dass die Literatur und die Studien zum HR Business Partner zurzeit noch sehr defizitär sind, dennoch war es möglich, genügend Erkenntnisse zu gewinnen, um die Modellentwicklung auf eine breite wissenschaftliche Basis zu stellen. Dieses führte zu einem komplexen theoretischen Konstrukt, welches die Anforderungen an ein Personalmanagement im Automobilhandel bedient. Dieses Grundkonstrukt bildet die wichtigen strategischen Arbeitsbereiche des Personalmanagements ab, die dafür sorgen, dass das Personalmanagement ein wertschöpfender Teil der Unternehmung wird, zukünftigen Änderungsbedarf proaktiv wahrnimmt und in eine Unternehmens- und Personalstrategie übersetzt. Dieser Aspekt ist insbesondere für die langfristige Markt- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im Automobilhandel bedeutsam, da die Erträge im Service und Verkauf zurückgehen und sich neue elektronische Antriebsmodelle entwickeln. Deshalb sind neue Geschäftsmodelle und Dienstleistungen mit neuen Kompetenzen zu entwickeln. Neben diesem strategischen Bereich berücksichtigt das Modell ebenso die Mitarbeiterperspektive und die Administration der Personalprozesse und -aktivitäten. Bei der Mitarbeiterbetreuung enthält das Modell die bedeutsamen Aufgaben, dass die Mitarbeiter ihre Leistungsfähigkeit auch bei veränderten Bedingungen und neuen Herausforderungen behalten und neue wichtige Qualifikationen hinzugewinnen. Auch die Basisleistung des Personalmanagements, die Administration, wird nicht vernachlässigt, da das Modell darauf ausgelegt ist, die Effizienz der administrativen Aufgaben zu erhöhen und freie Ressourcen für andere Aufgabenbereiche zu schaffen.

Somit werden mit dieser Grundarchitektur alle bedeutsamen Rollen des Personalmanagements systematisch und vollständig abgedeckt. Daher ist die Entwicklung dieses Prototyps der erste Schritt, um die identifizierte Forschungslücke zu schließen, welche sich durch die bislang fehlende systematische wissenschaftliche Analyse des Personalmanagements im Automobilhandel ergeben hat.

---

<sup>117</sup> Vgl. Kapitel 3.1.

### 3.5 Limitationen

Das in dieser Arbeit berücksichtigte Themenfeld wurde im wissenschaftlichen Diskurs noch nicht als Erkenntnisobjekt empirischer Studien entdeckt. Daher ist zu berücksichtigen, dass die vorhandene Literatur zum Großteil praxisorientiert ist. Zugleich ist zu beachten, dass die ausgewertete Literatur überwiegend aus dem angloamerikanischen Sprachraum stammt oder Quellen enthält, die von dieser Literatur maßgeblich inspiriert wurden. Insofern ist die Anzahl der ausgewerteten wissenschaftlichen Studien für dieses Arbeitspapier begrenzt und ist ein kultureller Einfluss aus dem angloamerikanischen Sprachraum nicht auszuschließen.

Darüber hinaus steht mit dem Modell ein theoretisches Konstrukt im Mittelpunkt der Analysen, welches noch zu validieren ist. Die bislang geführten Expertengespräche lassen zwar vermuten, dass sich dieses theoretisch fundierte Modell mit seinen Dimensionen und Items in die Praxis übertragen lässt. Dennoch ist zu hinterfragen, ob dieses Modell auch in der Empirie für den Automobilhandel bestätigt werden kann oder ob Anpassungen vorzunehmen sind. Das bedeutet, dass im nächsten Schritt eine empirische Bestätigung der bisherigen theoretischen Erkenntnisse stattzufinden hat, um so die Güte des Modells zu bewerten.

Des Weiteren ist zu beachten, dass der wissenschaftliche Diskurs zum Thema Personalmanagement im Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität noch jung ist und in den Anfängen steckt. Aktuell werden zwar diverse Projekte und Studien durchgeführt, welche sich mit der zukünftigen Entwicklung und den Voraussetzungen für eine deutschlandweite Umsetzung von Elektromobilität befassen. Die in diesen Projekten erzielten Forschungsergebnisse werden mit Zeitverzögerung publiziert und können daher nicht umfassend hinsichtlich ihrer Relevanz für das Modell der Organisation des Personalmanagements berücksichtigt werden. Auch wenn für die Modellentwicklung die aktuell verfügbaren Prognosen zur Elektromobilität ausgewertet wurden, beschränken sie sich aber darauf und ist nicht auszuschließen, dass zukünftig themenrelevante Aspekte unberücksichtigt bleiben.

## 4 Fazit und Ausblick

Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine Grundarchitektur für die Organisation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel im Kontext der Elektromobilität und von Dienstleistungsinnovationen entwickelt. Hierfür wurden zunächst die aktuelle Situation des deutschen Automobilhandels sowie dessen Personalmanagement beleuchtet. Diese Betrachtung war nötig, um eine geeignete Definition von Personalmanagement für den deutschen Automobilhandel zu entwickeln. Daran anschließend wurde literaturbasiert eine erste Einschätzung vorgenommen, welches Modell einer funktional ausdifferenzierten Organisationsform des Personalmanagements dieser Definition entspricht. Anschließend wurden die besonderen Anforderungen des deutschen Automobilhandels an eine Organisation des Personalmanagements herausgearbeitet. In der Folge erfolgte ein Abgleich zwischen der ersten Einschätzung einer geeigneten Organisationsform und den besonderen Anforderungen. Dabei stellte sich heraus, dass das Modell des HR Business Partners für die Organisation des Personalmanagements geeignet ist. Daraufhin wurde aus der wissenschaftlichen Literatur mittels einer aufwändigen Datenbankrecherche eine Grundarchitektur für eine Organisation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel unter Berücksichtigung der Elektromobilität und von Dienstleistungsinnovationen entwickelt. Diese Grundarchitektur wurde anschließend operationalisiert.

Bislang handelt es sich allerdings ausschließlich um ein aus der wissenschaftlichen Literatur abgeleitetes hypothetisches Konstrukt, welches noch nicht empirisch validiert wurde. Die empirische Analyse dieses Modells steht somit noch aus und ist im Anschluss an die konzeptionelle Entwicklung des Modells vorzunehmen, um dessen Güte zu prüfen.

Daher ist im Rahmen der weiteren Forschungsaktivitäten geplant, eine quantitative Befragung im deutschen Automobilhandel durchzuführen. Für diese Befragung ist zunächst ein Fragebogen, welcher sich aus den Items zu den Dimensionen ergibt, zu entwickeln. Dieser Fragebogen ist in der Folge in einem Pretest zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen, bevor dieser für die empirische Untersuchung freigegeben werden kann. Anhand der Ergebnisse dieser Untersuchung ist zu diskutieren, ob und ggf. welche Modellanpassungen für das Personalmanagement im Automobilhandel vorzunehmen sind.

## Literaturverzeichnis

Andreßen, Panja (2008): Selbstführung im Rahmen verteilter Führung – Eine organisationspsychologische Analyse unter Berücksichtigung virtueller Arbeitsstrukturen. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Autozeitung (2014): Automarkt Deutschland 2013: Verkaufszahlen leicht im Minus: URL: <http://www.autozeitung.de/auto-news/neuzulassungen-2013-deutschland-statistik-verkaufszahlen-gesamtjahr-dezember-marktanteile>, Abruf am 20.11.2014.

Azmi, Feza Tabassum (2011): Strategic human resource management and its linkage with HRM effectiveness and organizational performance: evidence from India. In: International Journal of Human Resource Management, 22(18): 3888-3912.

Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff und Weiber, Rolf (2011). Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. Berlin: Springer.

Becker, Wolfgang/Kunz Christian/Mayer, Benjamin (2009): Shared Service Center – Konzeption und Implementierung in internationalen Unternehmen. Stuttgart: Kohlhammer.

Boonzaier, Billy/Ficker, Bernhard/Rust, Bram (2001): A review on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey. In: South African Journal of Business Management, 32(1): 11-34.

Borchert, Margret (2011): Vom strategischen zum integrierten Human Resource Management für Serviceinnovationen. In: Spath, Dieter/ Ganz, Walter (Hrsg.): Am Puls wirtschaftlicher Entwicklung. Dienstleistungstrends. Carl Hanser Verlag, München 2011, S. 83-97.

Brachat, Hannes (2012): Autohaus-Management. In: Diez, Willi/ Reindl, Stefan/Brachat, Hannes (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft: Das Standardwerk der Automobilbranche, 5. Aufl. München: Springer Automotive Media: 151-199.

Bröckermann, Reiner (2003): Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. Stuttgart: Schäfer – Poeschel.

Buch, Sabrina (2007): Strukturgleichungsmodelle – Ein einführender Überblick. European School of Management. Berlin: ESCP-EAP. URL: [http://www.escp-eap.eu/uploads/media/Buch\\_Strukturgleichungsmodelle\\_ESCP\\_EAP\\_WP29\\_04.pdf](http://www.escp-eap.eu/uploads/media/Buch_Strukturgleichungsmodelle_ESCP_EAP_WP29_04.pdf), Abruf am 20.06.2015.

Bühner, R. (2005): Personalmanagement. 3. Aufl. München, Wien: Oldenbourg.

Bundesregierung (2011): Regierungsprogramm Elektromobilität. Bundesregierung. Berlin: Publikationen der Bundesregierung. URL: [http://www.bmbf.de/pubRD/programm\\_elektromobilitaet.pdf](http://www.bmbf.de/pubRD/programm_elektromobilitaet.pdf), Abruf am 20.11.2014.

Caldwell, Raymond (2008): HR business partner competency models: Re-contextualising effectiveness. In: Human Resource Management Journal, 18(3): 275-294.

Caspers, Albert (1994): Megatrends in der europäischen Automobilwirtschaft. In: Peren, Franz W. (Hrsg.): Krise als Chance: Wohin steuert die deutsche Automobilwirtschaft? Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine.

Ceylan, Canan (2013): Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance. In: The International Journal of Human Resource Management, 24(1): 208-226.

Claßen, Martin/Kern, Dieter (2010): HR Business-Partner. Die Spielmacher des Personalmanagements. Köln: Luchterhand.

Conner, Jill/Ulrich, Dave (1996): Human Resource Roles. In: Human Resource Planning: 38-49.

DAT-Group (2015): DAT – Report. URL: [https://www.dat.de/fileadmin/media/download/DAT-Report\\_2015.pdf](https://www.dat.de/fileadmin/media/download/DAT-Report_2015.pdf), Abruf am 20.06.2015.

Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (2014): Zahlen & Fakten. Wirtschaftsgesellschaft des Kraftfahrzeuggewerbes mbH: Bonn.

Diez, Willi (2012): Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme und die Rolle des Automobilhandels. In: Diez, Willi/ Reindl, Stefan/ Brachat, Hannes (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft: Das Standardwerk der Automobilbranche, 5. Aufl. München: Springer Automotive Media: 275-307.

Diez, Willi/ Reindl, Stefan (2012): Struktur und Bedeutung des Automobilmarktes in Deutschland. In: Diez, Willi/Reindl, Stefan/Brachat, Hannes (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft: Das Standardwerk der Automobilbranche, 5. Aufl. München: Springer Automotive Media: 17-41.

DB Bahn (2013). Die Deutsche Bahn als integrierter Mobilitätsdienstleister. Frankfurt: Hessischer Mobilitätskongress. URL: [http://www.mobil-in-hessen.de/mm/DB\\_Homburg\\_Freigabe.pdf](http://www.mobil-in-hessen.de/mm/DB_Homburg_Freigabe.pdf), Abruf am 20.11.2014

Eckerland, Johanna/Borchert, Margret (2008): Personalentwicklung in kleinen und mittleren Logistikunternehmen. In: Borchert, Margret/Heinen, Ewald/Zühlke-Robinet, Klaus (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen – Voraussetzung für erfolgreiche Internationalisierung von Dienstleistungen, 1. Aufl. Ingolstadt: Dr. Jochem Heizmann: 51 – 78.

Eisele, Daniela/Doye, Thoma (2010): Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre: Wertschöpfungskette Personal. 7. Auflage Stuttgart: Kohlhammer.

Emde, Raimond (2011): Vertriebsrecht: Kommentierung zu §§ 84 bis 92c HGB. Handelsvertreterrecht. Vertragshändlerrecht. Franchiserecht, 2. Auflage Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co.KG.

Esch, Franz-Rudolf/ Hanisch, Johannes (2014): Strategien und Techniken für ein erfolgreiches Automobilmarketing. In: Zeitschrift für die gesamte Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft, 2: 41-48.

Gärtner, Christian (2013): Die Personalarbeit als Geschäftsmodell. In: ZFO, 83(3): 187-192.

Gellner, Uschi/Freund, Werner/Kay, Rosemarie/Kranzusch, Peter (2000): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte - Rekrutierungschancen und –probleme von kleinen und mittleren Unternehmen. In: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung, 82NF. URL: [http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/85\\_nf.pdf](http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/85_nf.pdf), Abruf am 20.06.2015.

Gerischer, Cecile Andrea (2010): Der Zusammenhang zwischen Händler- und Kundenzufriedenheit in der Automobilwirtschaft Am Beispiel eines Premium-Automobilherstellers. URL: [http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fpublikationen.unifrankfurt.de%2Ffiles%2F21149%2FCecile\\_Gerischer\\_Dissertation.pdf&ei=4E5cVeuuNYX0UoPNgegB&usq=AFQjCNE--qVQuv984FkY9Jwll9Xt\\_G1f7A](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fpublikationen.unifrankfurt.de%2Ffiles%2F21149%2FCecile_Gerischer_Dissertation.pdf&ei=4E5cVeuuNYX0UoPNgegB&usq=AFQjCNE--qVQuv984FkY9Jwll9Xt_G1f7A), Abruf am 20.06.2015.

Gerpott, T. J. (1995): Organisationsplanung für den Personalbereich von Unternehmen. In: Grünewald, H.-G./Kilger, W./Seiff, W. (Hrsg.), Agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung. Berlin: Erich Schmidt: 1-38.

Grönroos, C./ Ojasalo, K. (2004): Service productivity –Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. Journal of Business Research, 57(4), 414–423.

Hackman, J. R./Oldham, G. R. (1980): Work Redesign. Menlo Park et al.: Addison Wesley.



Hamel, Winfried (2013): Personalwirtschaft. In: Pfohl, Hans - Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 5. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Hamann, Michael (2009): Prozessorientierte Strukturen in der Autohausorganisation – Eine empirische Analyse aus organisations- und arbeitswirtschaftlicher Sicht. In: Sträter, Oliver/Frieling, Ekkehart (Hrsg.): Schriftenreihe Personal- und Organisationsentwicklung, 6, Kassel: Institut für Arbeitswissenschaft.

Hilb, M. (2013): Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien – Instrumente. 20. Aufl. Köln: Luchterhand.

Hinterhuber, Hans/Handlbauer, Gernot/Matzler, Kurt (1999): Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen: eigene Potentiale erkennen – entwickeln - umsetzen. 1. Aufl. Heidelberg et al: Springer.

Holtbrügge, D. (2010): Personalmanagement. 4. Aufl. Heidelberg et al.: Springer.

Hunter, Ian/Saunders, Jane/Boroughs, Alan/Constance, Simon (2006): HR Business Partners. Farnham: Ashgate Publishing Limited.

IBM (2014): New expectations for a new are – CHRO insights from the Global C- Suite Study.

Jarvis, Cheryl Burke/MacKenzie, Scott/Podsakoff, Philipp (2003): A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research . In: Journal of Consumer Research, 30(2): 199-218.

Kao, Ping-Jen/Pai, Peiyu/Lin, Tingling/Zhong, Jun-Yu (2015): How transformational leadership fuels employess` service innovation behavior. In: Service Industries Journal, 35(7/8): 448-466-

Kenton, Barbara/Yarnall, Jane (2005): HR – The Business Partner. Routledge: Oxford/Wyburn.

Kuhnert, Felix/Huber, Stephan (2013): Marktführerschaft erobern und ausbauen – die Automobilindustrie auf der Suche nach dem einzigartigen Markenerlebnis. In: Zeitschrift für die gesamte Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft, 3: 72-75.

Kuhnert, Felix/Mehl, Rainer (2013): Automotive Retail – Die Zukunft beginnt jetzt. URL: <http://www.pwc.de/de/automobilindustrie/neue-geschaeftsmodelle-fordern-traditionellen-autohandel-heraus.jhtml#>, Abruf am 20.06.2015.

Lawler III, Edward/ Bodreau, John (2009): What makes HR a strategic partner?. In: Human Resource Planning, 32(1): 14-22.

Lawler III, Edward/Moohrman, Susan (2003): HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make It Happen?. In: Human Resource Planning, 26(3): 15-29.

Lemmergaard, Jeanette (2009): From administrative expert to strategic partner. In: Employee Relations, 31(2): 182-196.

Lengnick-Hall, Mark L. et al. (2009): Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field. In: Human Resource Management Review 1964–85.

Long, Choi Sang/ Wan Ismail, Wan Khairuzzaman/ Amin, Salmiah Mohd (2013): The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. In: International Journal of Human Resource Management, 24 (10): 2019-2033.

Meinig, Wolfgang/ Mallad, Heike (2003): Macht- und Zufriedenheitsbeziehungen im Absatzkanalsystem der Automobilwirtschaft. In: Ahlert, Dieter/ Olbrich, Rainer/ Schröder, Hendrik (Hrsg.): Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement: Marktstrategische Veränderungen in der Hersteller-Handels-Dyade. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag: 235-249.

Meinig, Wolfgang/ Mallad, Heike (2013): Kundenzufriedenheit: Nur ein Suboptimum im automobilen Absatzkanal. In: Zeitschrift für die gesamte Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft, 1: 27-33.

Morgeson, Frederick/Humphrey, Stephen (2006): The Work Design Questionnaire: Developing and Validating a Comprehensive Measure for Job Design and Nature of Work. In: Journal of Applied Psychology 91(6): 1321-1339.

Müller, Günter et al. (2013): Super-leadership and work enjoyment: Direct and moderated influences. In: Psychological Reports 113 (3): 804-821.

Oertig, Marcel (2007): Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement. Von der Kostenoptimierung zur nachhaltigen Wertsteigerung. 2. Auflage München: Luchterhand.

PWC (2012): Baustelle HR-Business Partner Organisationen. URL: [http://www.pwc.de/de\\_DE/de/prozessoptimierung/assets/pwc-studie-hr-businesspartner.pdf](http://www.pwc.de/de_DE/de/prozessoptimierung/assets/pwc-studie-hr-businesspartner.pdf), Abruf am 20.11.2014.

- Richter, Michael (2009): Mittelständische Personalpolitik – Charakteristika, Problemfelder und Handlungsempfehlungen. In: Arbeitskreis Mittelstand, Friedrich-Ebert-Stiftung. URL: [http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2010/Studie\\_Personalpolitik\\_Mittelstand\\_1109.pdf](http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2010/Studie_Personalpolitik_Mittelstand_1109.pdf), Abruf am 20.05.2015.
- Sattelberger, Thomas/Weckmüller, Heiko (2008): Effiziente HR – Strukturen. In: Personalwirtschaft 6(2008): 24 – 26.
- Scherm, Ewald (1992): Personalabteilung als Profit Center: Ein realistisches Leitbild?. In: Personalführung 12(1992): 1034-1037.
- Scherm, Ewald/Süß, Stefan (2010): Personalmanagement. 2. Aufl. München: Vahlen.
- Schmitz, G./Eberhardt, S. (2009): Die individuelle Lösungskompetenz bei Lösungsanbietern. Universität Duisburg-Essen Nr. 345. Duisburg, Mercator School of Management.
- Scholz, Christian(Hrsg.) (2014): Vahlens Großes Personallexikon. München: Beck.
- Schwuchow, Karlheinz/Gutman, Joachim(Hrsg.) (2013): Personalentwicklung 2013. 2. Auflage Freiburg: Haufe Gruppe.
- Stegmann, Stefan et al. (2010): Der Work Design Questionnaire. Vorstellung und erste Validierung einer deutschen Version. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 54(1):1-28.
- Steimle, Jürgen/ Schaer, Axel/ Thrun, Oliver (1990): Die neue Erlebniswelt im Automobilhandel. In: Gruber, Hansjörg/ Titze, Wolfgang A. (Hrsg.): Der Handel für die Märkte von morgen: Perspektiven und Entwicklungen. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung: 182-197.
- Stock – Homburg, Ruth (2013): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. Wiesbaden: Springer Gabler, 3. Aufl..
- Taylor, Stephen/Woodhams, Carol (2012): Managing People and Organisations. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Teece, David J. (2007): Managers, markets, and dynamic capabilities. In: Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations. Blackwell: Oxford, U.K.; 19 – 29.
- Teece, David J. (2010): Business models, business strategy and innovation. In: Long Range Planning, 43(2-3), 172-194.

Truss, Catherine (2004): Who's in the driving seat? Managing human resources in a franchise firm. In: Human Resource Management Journal, 14(4): 57-75.

Uen, Jing Fen/Ahlstrom, David/Chen, Shu-Yuan/Tseng, Pai-Wie (2012): Increasing HR's strategic participation: The effect of HR service quality and contribution expectations. In: Human Resource Management, 51(1): 3-24.

Ulrich, Dave/Grochowski, Joe (2012): From shared services to professional services. In: Strategic HR Review 11(3): 136 – 142.

Ulrich, Dave (1997): Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, Dave/Brockbank, Wayne (2008): The Business Partner Model: Past & Future Perspectives. The RBL Group.

Vargo, S.L., Lusch R. F. (2008): Service Dominant Logic – Continuing the Evolution. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1): 1-10.

Venegas, Barbara/Söffker, Christine/Klingler, Urs (2013): HR – Rollen im Ländervergleich – Deutschland, Österreich, Schweiz (Dach – Region), Status quo und Ausblick. In: Arbeitspapierreihe Wirtschaft & Recht, 17.

Weber, Wolfgang/Kabst, Rüdiger (2000): Internationalisierung mittelständischer Unternehmen: Organisationsform und Personalmanagement, in: Gutmann, J./Kabst, R. (Hrsg.), Internationalisierung im Mittelstand – Chancen – Risiken – Erfolgsfaktoren, Wiesbaden, 2000, S. 3-89.

Weiber, Rolf/ Mühlhaus, Daniel (2010): Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS. Berlin: Springer Verlag.

Witasek, Frank(2009): Ein globales HR für ein globales Unternehmen: In: Personalwirtschaft 12(2009): 35 – 37.

Wright, Patrick/Gardner, Timothy/Moynihan, Lisa (2003): The impact of HR practices on the performance of business units, In: Human Resource Management Journal, 13(3): 21-36.

Wunderer, Rolf(1992): Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center, in: Die Betriebswirtschaft, 1992(2): 210-215.

Younger, Jon/Younger, Aaron/Thompson,Nate (2011): Developing the skills of HR business partnership: consulting and change management. In: Strategic HR Review, 10(1): 6-14.

Zink, K.J. (2002): Motivation – Das Job-Characteristics-Modell. In: K. Geißler / W. Looss: Handbuch Personalentwicklung. Kap. 6.39. Köln.