

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



Nr. 7

**Personalmanagement im deutschen Automobilhandel  
im Kontext der Elektromobilität:  
Konzeptionelle und theoretische Grundlagen, empirische Befunde  
und Managementimplikationen**

Univ.-Prof. Dr Margret Borchert / M.Sc. Michael Zugic / M.Sc. Katharina Schmidt

ISSN 2364-706X

Duisburg, März 2017



**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 Forschungsergebnisse aus dem Verbundprojekt „DEAL: Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität: Der Automobilhändler 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 Herausforderung mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten in den einzelnen Teilprojekten.

In diesem Arbeitspapier steht die Analyse des Personalmanagements im Kontext der Elektromobilität im deutschen Automobilhandel im Mittelpunkt. Zunächst werden die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen eines Modells zur Analyse des Einflusses des Personalmanagements auf das geplante Engagement in der Elektromobilität dargestellt. Aufbauend auf den modelltheoretischen Grundlagen werden die Ergebnisse einer empirischen Studie zur Prüfung des Modells vorgestellt. Darüber hinaus werden Hinweise für relevante Managementimplikationen gegeben.

Duisburg, im März 2017

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

M.Sc. Michael Zugcic

M.Sc. Katharina Schmidt

## 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>Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität – der Automobilhandel als ganzheitlicher Lösungsanbieter</b>		
<b>Kurztitel:</b>	DEAL II		
<b>Teilvorhaben:</b>	Managementgestaltung der interaktiven Wertschöpfung bei Elektromobilitätslösung im Automobilhandel		
<b>Förderkennzeichen:</b>	Alt: 01FE14023 / Neu: 02K12A140		
<b>Laufzeit des Vorhabens:</b>	1.8.2016 – 31.7.2017		
<b>Homepage:</b>	<a href="http://www.deal-ude.de">www.deal-ude.de</a>		

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Theoretische und konzeptionelle Grundlagen.....</b>	<b>3</b>
2.1 HR Business Partner Modell .....	3
2.2 Theorie des geplanten Verhaltens.....	6
<b>3 Methodik und Daten .....</b>	<b>9</b>
<b>4 Modellentwicklung und Hypothesenherleitung .....</b>	<b>11</b>
<b>5 Explorative Faktorenanalyse.....</b>	<b>19</b>
<b>6 Ergebnisse .....</b>	<b>25</b>
6.1 Gesamtmodell .....	25
6.2 Evaluierung der Messmodelle .....	26
6.3 Evaluation des Strukturgleichungsmodells und Hypothesenprüfung.....	29
<b>7 Diskussion .....</b>	<b>34</b>
<b>8 Fazit und Ausblick.....</b>	<b>39</b>
Literaturverzeichnis .....	40
Anhang 1: Fragebogen.....	46
Anhang 2: Items des HR Business Partner Modells .....	52
Anhang 3: Erklärte Gesamtvarianz.....	53
Anhang 4: Deskriptive Statistik zum HR Business Partner.....	54

## Abkürzungsverzeichnis

AMOS	Analysis of Moment Structures
bzw.	beziehungsweise
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
d.h.	das heißt
DLR	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt
engl.	Englisch
$f^2$	Effektstärke
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
Kfz	Kraftfahrzeug
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LISREL	Linear Structural Relations
PKW	Personenkraftwagen
PLS	Partial Least Squares
$Q^2$	Stone-Geisser-Kriteriums-Wert
$R^2$	Bestimmtheitsmaß
S.	Seite
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Faktor
z.B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die HR Business Partner Formel.....	4
Abbildung 2: HR Business Partner .....	4
Abbildung 3: Grundmodell der Theorie des geplanten Verhaltens .....	7
Abbildung 4: Deskriptive Statistik zum Engagement, zur Einstellung und zur subjektiven Norm .....	12
Abbildung 5: Deskriptive Statistik zu den Rollen des HR Business Partners.....	14
Abbildung 6: Modellimmanente Hypothesen .....	17
Abbildung 7: Screeplot der explorativen Faktorenanalyse.....	22
Abbildung 8: Gesamtmodell zu den Determinanten des geplanten Engagements im Bereich der Elektromobilität .....	25
Abbildung 9: Pfadkoeffizienten des HR Business Partners, der Einstellung und der subjektiven Norm.....	31

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Definition der HR Rollen im HR Business Partner Modell.....	6
Tabelle 2: KMO- und Bartlett-Test .....	21
Tabelle 3: Rotierte Komponentenmatrix .....	23
Tabelle 4: Indikatoren der HR Business Partner-Rollen .....	24

# 1 Einleitung

Da die Bundesrepublik Deutschland der Leitmarkt für das Thema Elektromobilität werden soll, strebt die Bundesregierung eine Anzahl von einer Million Elektroautos bis zum Jahr 2020 in Deutschland an. Jedoch müssen viele komplexe Rahmenbedingungen ineinandergreifen, um solch ein Vorhaben zu erreichen.<sup>1</sup> Neben monetären und gesetzlichen Maßnahmen, wie die Befreiung von der Kfz-Steuer und der Implementierung des Elektromobilitätsgesetzes, fördert die Bundesregierung aktuell Forschungs- und Entwicklungsprojekte sowie den Ausbau der elektromobilen Infrastruktur, um den Absatz von Elektroautos voranzutreiben.<sup>2</sup> Zwangsläufig hat dieser Plan der Bundesregierung auch Auswirkungen auf die Automobilbranche, wodurch die Automobilhändler vor neue Herausforderungen gestellt werden. Zwar liegen die Verkaufszahlen noch weit hinter den angestrebten eine Million Elektroautos, doch mit dem Maßnahmenkatalog der Bundesregierung prognostizieren Experten in den nächsten Jahren ein schnelles Wachstum.<sup>3</sup> Aufgrund des disruptiven Potenzials des Elektromobilitätsmarktes, wodurch sich der Markt sehr schnell verändern und konservative Automobilhändler verdrängen kann, ist es angeraten, sich frühzeitig auf die Herausforderungen einzustellen sowie die neue Technologie als Chance wahrzunehmen und diese zu nutzen.<sup>4</sup>

Klassische Geschäftsfelder der Automobilhändler, z.B. bestimmte Wartungskontrollen oder auch der Motorölwechsel, werden durch die Elektromobilität wegfallen und sind durch andere, auf das Elektroauto abgestimmte Angebote zu kompensieren. So schafft der Elektromobilmarkt auch ganz neue Möglichkeiten, wobei insbesondere kaufkräftige Zielgruppen interessant für die Automobilhändler sind. Einer Studie des DLR zufolge gehören aktuell der Zielgruppe der Elektrofahrzeugbesitzer überwiegend gut gebildete Männer mit höheren Einkommen an und kommen aus dem liberal-intellektuellen bzw. sozial-ökologischen Milieu. Darüber hinaus sind nicht nur umweltbe-

---

<sup>1</sup> Vgl. Bundesregierung (2012).

<sup>2</sup> Vgl. acatech (2017).

<sup>3</sup> Vgl. acatech (2017); Kraftfahrt-Bundesamt (2017).

<sup>4</sup> Vgl. Deutsches Dialog Institut GmbH (2015).

wusste Kunden, sondern auch Lifestyle-orientierte Menschen, welche sich für innovative Neuheiten begeistern, von Elektromobilität angetan und als potenzielle Kunden zu klassifizieren.<sup>56</sup>

In Hinblick auf diese Entwicklungen werden neue Geschäftsmodelle für Automobilhändler zur Vermarktung der Elektromobilität erforderlich sein. Dies erfordert spezifische Lösungskompetenzen der Automobilhändler und ihrer Mitarbeiter, wodurch auch die Anforderungen an das Personalmanagement steigen.<sup>7</sup> Dabei stellt sich die Frage, ob das Personalmanagement entsprechend aufgestellt ist, um den Wandel zu meistern. Diesen Gedanken nimmt das vorliegende Diskussionspapier zum Anlass, den Einfluss des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel in Bezug auf das geplante Engagement in der Elektromobilität im Rahmen einer wissenschaftlichen Analyse zu untersuchen. Da das Thema „Personalmanagement im Automobilhandel“ bislang noch nicht im Fokus der wissenschaftlichen Forschung stand, wird zunächst ein Rahmenkonzept erstellt. Die Besonderheit, dass es sich im Automobilhandel vornehmlich um kleine und mittelständische Unternehmen mit einem wenig ausgeprägten Personalmanagement handelt, gilt es dabei zu berücksichtigen.<sup>8</sup> Somit werden zunächst in Kapitel 2 das HR Business Modell von ULRICH (1997) und die Theorie des überlegten Handelns von AJZEN (1991) vorgestellt. Diese theoretischen und konzeptionellen Grundlagen bilden die Basis des neu entwickelten Modells zur Analyse des Einflusses des Personalmanagements auf das geplante Engagement des Automobilhandels in der Elektromobilität. Aufbauend auf den theoretischen Überlegungen werden in Kapitel 4 das Personalmanagement-Modell entwickelt und die zu überprüfenden Hypothesen hergeleitet, um anschließend in Kapitel 6 die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung vorzustellen. Abschließend werden Managementimplikationen für den Automobilhandel erörtert.

---

<sup>5</sup> Vgl. Deutsches Dialog Institut GmbH (2015): 7.

<sup>6</sup> Vgl. DLR (2017).

<sup>7</sup> Vgl. Borchert/Pohl (2015).

<sup>8</sup> Vgl. Borchert/Pohl (2015).

## 2 Theoretische und konzeptionelle Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen für ein Modell zur Analyse des Einflusses des Personalmanagements auf das geplante Engagement in der Elektromobilität erörtert. Auf Basis der Überlegungen von BORCHERT/POHL (2015), mit welchem Organisationsmodell das Personalmanagement im Automobilhandel umzusetzen ist, wird zunächst das HR Business Partner Modell von ULRICH (1997) vorgestellt. Anschließend wird die Theorie des geplanten Verhaltens von AJZEN (1991) herangezogen, welche auf das geplante Verhalten des Automobilhandels im Hinblick auf die Vermarktung der Elektromobilität übertragen wird.

### 2.1 HR Business Partner Modell

In den neunziger Jahren definierte ULRICH (1997) das Rollenmodell des HR Business Partners, welches seitdem von ULRICH und anderen Wissenschaftlern weiterentwickelt wurde.<sup>9</sup> Mit Blick auf den Arbeitsalltag der Personalabteilungen im deutschen Automobilhandel kommt das ursprüngliche Rollenmodell von ULRICH (1997) den Anforderungen der Realität am nächsten. Anders als in späteren Modellen von ULRICH beinhaltet das ursprüngliche Modell mit dem „Change Agent“ eine explizite abgegrenzte Wandlungskomponente, die im Rahmen dieser Analyse aufgrund der kritischen Umbruchphase, in der sich die Automobilbranche zurzeit durch innovative elektromobile Antriebssysteme befindet, von besonderem Interesse ist.<sup>10</sup> Zudem sind Automobilhändler oft kleine oder mittelständische Unternehmen ohne eine Institutionalisierung des Personalmanagements. Dies hat zur Folge, dass das Personalmanagement maximal in der Hand eines Personalbüros liegt, welches lediglich für administrative Aufgaben zuständig ist oder letztlich auch ausschließlich von der Unternehmensleitung wahrgenommen wird.<sup>11</sup>

Aufgrund dessen, dass es für eine Vielzahl von Automobilhändlern gar nicht möglich ist, ein eigenes HR-Kompetenzcenter einzurichten, wird hier im weiteren Verlauf das ursprüngliche HR Business Partner Model von ULRICH (1997) herangezogen. In Abbildung 1 sind die vier von ULRICH (1997) identifizierten Rollen dargestellt, welche das

---

<sup>9</sup> Vgl. zu Weiterentwicklungen auch Ulrich/Brockbank (2010); Claßen/Kern (2010); Ulrich (1997); Grünewald/Fuchs (1970); Wunderer (1999).

<sup>10</sup> Vgl. Claßen/Kern (2010)

<sup>11</sup> Vgl. Borchert/Pohl (2015).

Personalmanagement erfüllen muss, um als HR Business Partner zu gelten. Folglich ist das Modell auch für kleine und mittelständische Unternehmen umsetzbar, um eine klare Rollenaufteilung und Organisation der einzelnen Funktionen zu realisieren.

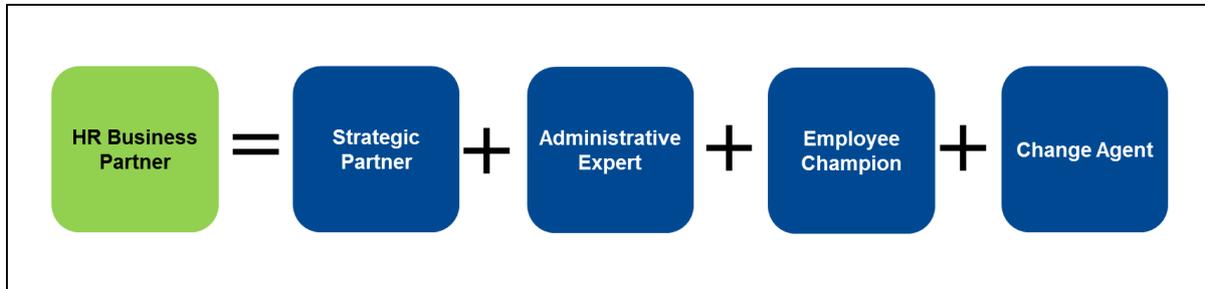


Abbildung 1: Die HR Business Partner Formel (Quelle: in Anlehnung an ULRICH (1997))

Dabei basiert das Modell auf zwei Dimensionen und vier Ausrichtungen. Die Dimension „Fokus“ umfasst die strategische sowie die operative Ausrichtung, während die Dimension „Aktivität“ berücksichtigt, ob die Handlungen auf Prozesse oder Menschen ausgerichtet sind (vgl. Abbildung 2).



Abbildung 2: HR Business Partner (Quelle: in Anlehnung an CONNER/ULRICH (1996))

Aufgrund dieser zwei Dimensionen sind die vier Rollen des HR Business Partner Modells wie folgt definiert (vgl. Tabelle 1):

1. Der „**Strategic Partner**“ übersetzt die Unternehmensstrategie in HR-Anforderungen. Dabei berät er die Geschäftsbereiche in der Konzeptionsphase von Strategien, welche sich auf das Personalmanagement auswirken und personalwirtschaftliche Maßnahmen bezüglich der Prozesse erfordern.<sup>12</sup>
2. Der „**Administrative Expert**“ organisiert die operativen Personalprozesse eines Unternehmens. Im Vordergrund steht die Abwicklung, Verwaltung, Kontrolle und Steuerung unterstützender Aufgaben des Personalmanagements, mit dem Ziel Prozesse zu optimieren und personalbezogene Kosten zu reduzieren.<sup>13</sup>
3. Der Aufgabenbereich des „**Employee Champion**“ umfasst operative Tätigkeiten, welche sich auf Menschen beziehen. Er ist dafür verantwortlich, die Mitarbeiterbedürfnisse zu verstehen und diese zu erfüllen, um über die Beteiligung der Mitarbeiter das Engagement und die Leistungsfähigkeit der Unternehmung zu erhöhen.<sup>14</sup>
4. Die Aufgabe des „**Change Agents**“ ist die Leitung der Wandlungs- und Transformationsprozesse durch die Identifizierung von Problemen, den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zu den Mitarbeitern, die Erarbeitung von Lösungsansätzen sowie die Entwicklung und Erfüllung von Aktionsplänen.<sup>15</sup>

Ziel dieses Rollenkonzeptes ist es, durch die verschiedenen Ausrichtungen die vorgegebenen Unternehmensstrategien und somit die Generierung von Mehrwerten zu erreichen. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass die funktionalen Dimensionen des Modells weder personelle Kompetenzen beschreiben, noch mit unterschiedlichen Wertigkeiten versehen sind.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Ulrich (1997); Schönenberg (2010): 2-4.

<sup>13</sup> Vgl. Ulrich (1997): 28.

<sup>14</sup> Vgl. Kenton/Yarnall (2010): 2-5; Ulrich (1997): 29.

<sup>15</sup> Vgl. Ulrich (1997): 30.

<sup>16</sup> Vgl. Ulrich (1997); Schönenberg (2010): 2.

Metapher	Rolle	Arbeitsergebnis	Aktivität
Strategic Partner	Management des strategischen HR	Strategieausführung	Abstimmung des HR mit der Geschäftsstrategie
Administrative Expert	Management der Firmeninfrastruktur	Aufbau einer effizienten Infrastruktur	Umstrukturierung der Unternehmensprozesse
Employee Champion	Management der Mitarbeiterbeteiligung	Steigerung des Mitarbeiterengagements und -leistungsfähigkeit	Ansprechpartner für die Mitarbeiter
Change Agent	Management der Veränderungen und Transformationen	Schaffung einer erneuerten Organisation	Leitung der Veränderungs- und Transformationsmaßnahmen

Tabelle 1: Definition der HR Rollen im HR Business Partner Modell (Quelle: in Anlehnung an ULRICH (1997))

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass für eine effektive HR-Funktion ein strategischer sowie ein operativer Fokus und eine Ausrichtung auf die Prozesse sowie die Mitarbeiter im Unternehmen zu gewährleisten ist. Für den Erfolg dieser vier Rollen ist es wichtig, jeweils die spezifischen Aspekte zu verstehen und im Unternehmen zu etablieren, um sie als Werttreiber in der Wertschöpfungskette zu platzieren. Dabei kann den Rollen je nach Entwicklungsstand des Unternehmens und situativen Gegebenheiten eine unterschiedliche Bedeutung zukommen.

## 2.2 Theorie des geplanten Verhaltens

Auf Basis der Theorie des überlegten Handelns (engl.: Theory of Reasoned Action) von FISCHBEIN und AJZEN (1980), entwickelte AJZEN (1991) die Theorie des geplanten Verhaltens (engl.: Theory of Planned Behavior). Die Theorien haben den Anspruch, mit Hilfe von unmittelbaren Verhaltenskomponenten ein bestimmtes Verhalten in spezifischen Kontexten zu erklären oder gar vorherzusagen.<sup>17</sup>

Beide Theorien bestehen aus den vier Komponenten: Einstellung, subjektive Norm, Intention sowie Verhalten. Allerdings fehlte in der Theorie des überlegten Handelns die Kompetenzkomponente, weshalb AJZEN (1991) die Theorie um die Komponente der

---

<sup>17</sup> Vgl. Ajzen (1991): 181.

wahrgenommenen Verhaltenskontrolle erweiterte und als Theorie des geplanten Verhaltens bezeichnete (vgl. Abbildung 3).<sup>18</sup>

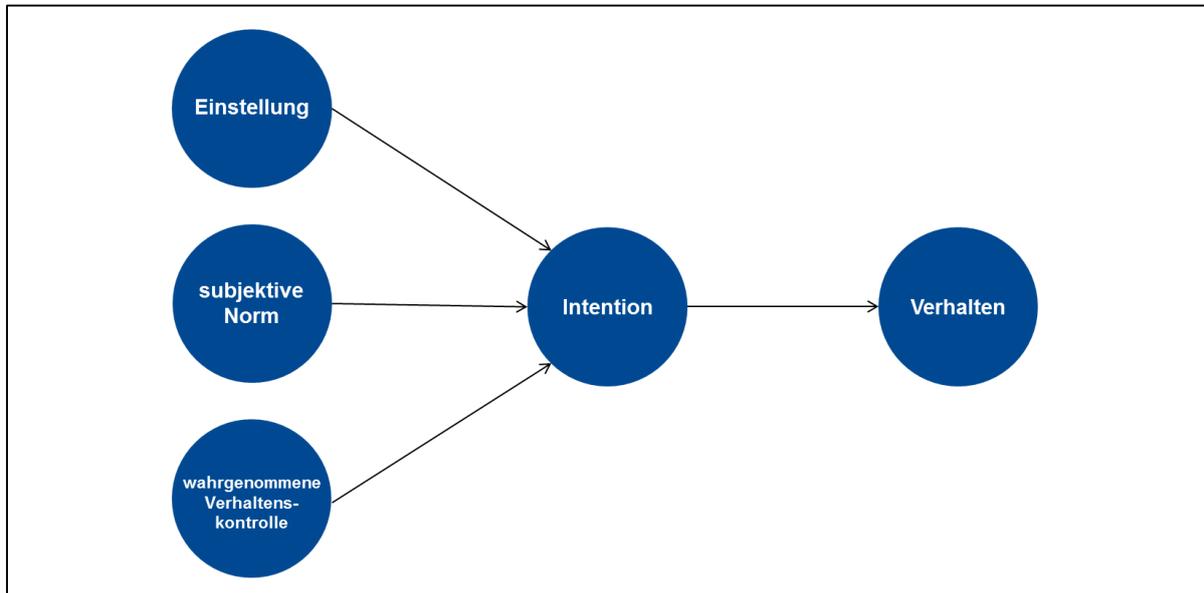


Abbildung 3: Grundmodell der Theorie des geplanten Verhaltens (Quelle: in Anlehnung an AJZEN (1991))

Die Einstellungskomponente (engl. attitude toward the behavior) erfasst, ob ein Akteur das eigene Vorhaben positiv oder negativ bewertet. Dies kann beispielsweise durch Aussagen wie „Ich finde Elektromobilität gut“ oder „Elektroautos sind unpraktisch“ gemessen werden. Hingegen reflektiert die Komponente subjektive Norm die wahrgenommene Erwartung von wichtigen Bezugspersonen bzw. -gruppen, d.h. die Erwartung der Bezugspersonen eine bestimmte Verhaltensänderung durchzuführen oder zu unterlassen. Eine typische Bemerkung eines Akteurs wäre: „Unsere Kunden erwarten von uns, dass wir uns im Bereich der Elektromobilität engagieren“. Demzufolge repräsentiert diese Komponente den individuell wahrgenommenen Druck des sozialen Umfelds.<sup>19</sup> Jene Verhaltensweisen, die den Akteur beeinflussen, aber über die er nur eine eingeschränkte Kontrolle hat, werden durch die Komponente der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle wiedergegeben. Gesteuert wird sie durch externe und interne Kon-

---

<sup>18</sup> Vgl. Ajzen (1991): 182.

<sup>19</sup> Vgl. Ajzen (1991); Hüpping (2005): 47-50; Erten (2000): 44.

trollfaktoren, z.B. durch die prinzipielle Realisierbarkeit des Vorhabens oder die Verfügbarkeit der benötigten Ressourcen bzw. durch die Intelligenz oder die Geschicklichkeit des Akteurs.<sup>20</sup> Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle kann beispielsweise mit der Aussage „Wir sind von unserer Beratungskompetenz her schon länger so weit, die Elektromobilität im großen Stil zu realisieren“ erfasst werden.

Je nach Situation kann die Relevanz der Einstellung, der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle variieren. Neben den unabhängigen Variablen der Einstellung, der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle wird auch die Variable der Intention mit entsprechenden Items operationalisiert, z.B. durch die Aussage: „Ich möchte mich mehr im Bereich der Elektromobilität engagieren“. In der Regel werden die Komponenten durch ein semantisches Differenzial im Rahmen eines Fragebogens erhoben.<sup>21</sup>

Demnach enthält das Grundmodell der Theorie des geplanten Verhaltens die Kernaussage, dass die Einstellung, die subjektive Norm und die wahrgenommene Verhaltenskontrollkomponente die Intention des Akteurs beeinflussen, welche wiederum das tatsächliche Verhalten bestimmt. Nur wer die Absicht hat, sich im Bereich der Elektromobilität zu engagieren, wird dementsprechend aktiv und je stärker die Intention ist, sich für die Elektromobilität einzusetzen, umso wahrscheinlicher ist eine Verhaltensänderung.<sup>22</sup> In einem gewissen Grad werden jedoch Verhaltensänderungen durch nicht-motivationale Faktoren, wie die Verfügbarkeit von notwendigen Möglichkeiten und Ressourcen, beschränkt.<sup>23</sup> In Bezug auf die Vermarktung der Elektromobilität im Automobilhandel stellt sich daher auch die Frage, inwieweit die dann erforderlichen Verhaltensänderungen z.B. von der Verfügbarkeit relevanter Ressourcen und damit vom Personalmanagement abhängen. Um eine differenzierte Analyse zu ermöglichen, kann z.B. das Personalmanagement mit Hilfe des HR Business Partner Modells erfasst werden.

---

<sup>20</sup> Vgl. Ajzen (1991); Slaby/Urban (2002): 14.

<sup>21</sup> Vgl. Ajzen (1991); Erten (2000): 44.

<sup>22</sup> Vgl. Ajzen (1991): 181-183.

<sup>23</sup> Vgl. Ajzen (1991): 182.

### 3 Methodik und Daten

Zum Zwecke der Untersuchung des Personalmanagements im Automobilhandel wurde mittels eines Fragebogens eine Primärerhebung durchgeführt. Dabei wurden 78 Fragen erhoben, die im Kern auf die einzelnen Rollen des HR Business Partners, die Sichtweise auf die Elektromobilität und auf die allgemeinen Unternehmensspezifika abzielen (vgl. Anhang 1: Fragebogen, S. 46). Die Adressaten der Befragung stellten Personalverantwortliche der Organisation dar. Es wird davon ausgegangen, dass sie als Experten auf ihrem Gebiet über die größtmögliche Information in Bezug auf das Personalmanagement verfügen. Allerdings könnten diese auch befangen sein, da sie selbst den Bereich des Personalmanagements zu verantworten haben, was zu Verzerrungen führen könnte. Daher wurde darauf geachtet, dass die Befragten der Geschäftsführung angehören, um dadurch Verzerrungen entgegen zu wirken.<sup>24</sup>

Die Generierung der Datenbasis war notwendig, da das Personalmanagement im deutschen Automobilhandel bislang noch nicht als eigenständiges wissenschaftliches Erkenntnisobjekt identifiziert wurde. Dementsprechend wurden auch noch keine empirischen Daten ermittelt, die sich explizit auf das Personalmanagement im Automobilhandel beziehen. Die Befragung wurde sowohl online als auch mithilfe von Papierfragebögen durchgeführt. Anhand einer Likert-Skala von eins bis fünf konnte dabei von den Personalverantwortlichen in der Geschäftsführung angegeben werden, inwieweit sie den getroffenen Aussagen zum Personalmanagement in ihrem Unternehmen zustimmen oder nicht. Es ließen sich insgesamt einhundert auswertbare Fragebögen generieren.

Da ein nach dem HR Business Partner Modell rollenadjustiertes Personalmanagement in Organisationen mit nur sehr wenigen Mitarbeitern nicht zu vermuten ist, werden im Folgenden nur Unternehmen berücksichtigt, die mindestens 20 Vollzeitbeschäftigte aufweisen. Der Grund für diesen Fokus liegt in der Annahme, dass es erst ab einer gewissen Mitarbeiteranzahl aus Effizienzgesichtspunkten heraus sinnvoll erscheint, unterschiedliche Aufgaben des Personalmanagements, so wie es im HR Business Partner Modell vorgesehen ist, von verschiedenen Mitarbeitern durchführen zu lassen. Die Zahl von mindestens 20 Vollzeitbeschäftigten wurde dabei gewählt, da häufig erst

---

<sup>24</sup> Vgl. Kaufhold (2006): 221.

ab dieser Anzahl das Vorhandensein einer eigenen Personalabteilung sprunghaft ansteigt und damit auch eine stärkere Aufteilung der Personalaufgaben auf verschiedene Mitarbeiter zu vermuten ist.<sup>25</sup> Von den anfänglich hundert Unternehmen, die insgesamt den Fragebogen ausgefüllt haben, blieben so 86 Unternehmen zur weiteren Analyse übrig.

Aufgrund dieser begrenzten Stichprobengröße kann für eine Analyse kein kovarianzanalytisches Verfahren verwendet werden wie z. B. LISREL oder AMOS.<sup>26</sup> Daher empfiehlt sich die Verwendung des varianzanalytischen Ansatzes, der mithilfe der PLS-Modellierung realisiert werden kann. Der Vorteil des PLS-Ansatzes liegt darin, dass er auch in dem Falle Anwendung findet, in dem eine relativ große Anzahl an beobachteten Variablen nur einer kleinen Stichprobe gegenübersteht. Im Zuge der geringen Anzahl restriktiver Verteilungsannahmen können jedoch keine inferenzstatistischen Tests zur Beurteilung der Güte des Gesamtmodells vollzogen werden.<sup>27</sup> Es existiert demnach kein globales Gütemaß, aus dem heraus das Modell im Gesamten als zuverlässig geschätzt werden kann.<sup>28</sup> Des Weiteren erlaubt der PLS-Ansatz aber Aussagen zu treffen, die für eine Prognosegenauigkeit durchaus geeignet sind.<sup>29</sup> Auf diesem Wege können somit erste relevante Erkenntnisse zum Personalmanagement im Kontext der Elektromobilität im deutschen Automobilhandel gewonnen werden.

---

<sup>25</sup> Vgl. von Rosenblatt (1990): 68.

<sup>26</sup> Vgl. Möhring/Schlütz (2010): 38.

<sup>27</sup> Vgl. Schelhowe Lütke (2010): 169.

<sup>28</sup> Vgl. Schloderer/Ringle/Sarstedt (2011): 597.

<sup>29</sup> Vgl. Chin/Newsted (1999): 314; Fornell (1987): 413.

## 4 Modellentwicklung und Hypothesenherleitung

Bisher fehlen in der wissenschaftlichen Literatur explizite theoretische Annahmen dazu, in welcher Form sich das Personalmanagement und andere Einflussgrößen auf das geplante Engagement des Automobilhandels in der Elektromobilität auswirken können. Da somit auch Studien fehlen, aus denen solche Hypothesen ableitbar wären, erfolgt die Analyse der Zusammenhänge zunächst explorativ. Aus diesem Grund soll auf Basis der konzeptionellen und theoretischen Grundlagen aus Kapitel 2 ein Modell entwickelt werden, welches schließlich den Einfluss des Personalmanagements auf das geplante Engagement im Bereich der Elektromobilität messbar macht.

Im Rahmen der empirischen Auswertung wurden zunächst erste deskriptive Ergebnisse ermittelt. Dargestellt wird, ob ein hohes Engagement, eine positive Einstellung und eine hohe empfundene Erwartung, sich als Automobilhändler in Zukunft stärker für Elektromobilität einzusetzen, bestehen, oder ob Gegenteiliges der Fall ist. Den Ergebnissen zufolge gehen Automobilhändler auffällig stark davon aus, dass von ihnen ein hohes Engagement im Bereich der Elektromobilität erwartet wird. Insgesamt 73 von 86 Personalverantwortlichen gaben an, dass sie die an sie gestellten Erwartungen, sich im Bereich der Elektromobilität zu engagieren, entweder als hoch oder sogar als sehr hoch empfinden. Des Weiteren haben insgesamt 50 Personalverantwortliche eine positive bzw. sehr positive Einstellung gegenüber der Elektromobilität. Diese positive Tendenz kippt jedoch bei der Frage, ob sich ihr Unternehmen in Zukunft im Bereich der Elektromobilität engagieren möchte. Insgesamt beabsichtigen lediglich 27 Personalverantwortliche, in Zukunft ein hohes oder ein sehr hohes Engagement im Bereich der Elektromobilität zu realisieren. Von den befragten Automobilhäuser stehen 33 Personalverantwortliche einem Engagement neutral gegenüber, während insgesamt 26 der Befragten angaben, dass sie ein niedriges oder auch sehr niedriges Engagement planen (Abbildung 4).

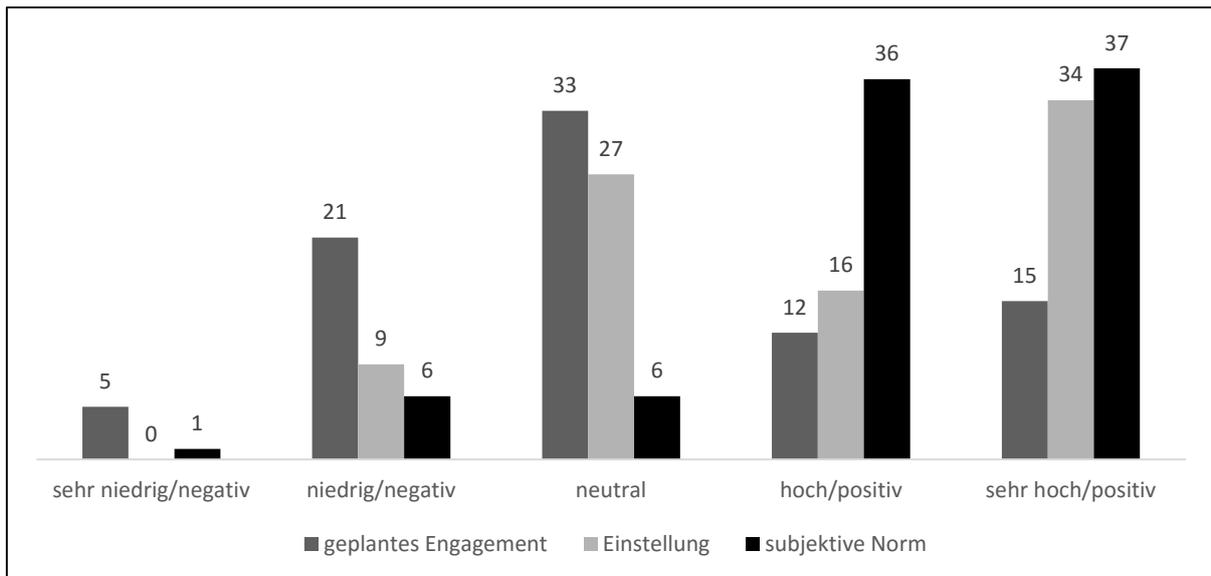


Abbildung 4: Deskriptive Statistik zum geplanten Engagement, zur Einstellung und zur subjektiven Norm (Quelle: Eigene Darstellung)

Folglich ist die Differenz zwischen sehr hohen Ausprägungen der subjektiven Norm sowie den Einstellungen einerseits und den Ausprägungen des beabsichtigten Engagements andererseits sehr auffällig. Dieses Ergebnis wirft die Frage auf, welche Faktoren dazu führen, dass trotz einer hohen empfundenen subjektiven Norm, sich stärker für Elektromobilität zu engagieren, und einer sehr positiven Einstellung gegenüber der Rolle als Elektromobilitätsanbieter zu gelten, es dennoch nicht zu einem beabsichtigte, höheren Engagement in diesem Bereich kommt.

Je nachdem, ob eine markt- oder ressourcenorientierte Sichtweise zu Grunde gelegt wird, können verschiedene Vermutungen getätigt werden, die Anhaltspunkte für eine Erklärung der hohen Differenz liefern können.<sup>30</sup> Aus marktorientierter Sicht kann es z.B. sinnvoll sein, trotz einer positiven Einstellung gegenüber der Elektromobilität und der als sehr hoch empfundenen Erwartung anderer, sich intensiver für Elektromobilität zu engagieren, eben dies nicht zu tun, da z.B. aufgrund eines zu geringen Marktanteils eine zu geringe Nachfrage vermutet wird. Strategisch betrachtet wäre ein höheres Engagement dann für das Unternehmen nicht zielführend. Aus ressourcenorientierter Sicht, aus deren Perspektive hier argumentiert wird, könnte es vor allem an den Ressourcen und den Strukturen im Unternehmen liegen.<sup>31</sup> Ein stärkeres Engagement

<sup>30</sup> Vgl. Makhija (2003): 433.

<sup>31</sup> Vgl. Hitt et al. (2001): 13.

könnte auch dann nicht zielführend sein, wenn trotz einer positiven Einstellung und der hohen Erwartungen anderer die Organisation sich nicht in der Lage sieht, das Engagement hinreichend genug bewerkstelligen zu können. Ohne über die geeigneten Ressourcen im Sinne von z.B. Zeit, Geld, Fähigkeiten oder Kooperationen zu verfügen, könnte somit die wahrgenommene Kontrolle über das Verhalten sinken, welche nach AJZEN (1991) neben der subjektiven Norm und der Einstellung die dritte Einflusskomponente auf das geplante Handeln darstellt.<sup>32</sup> Da der Automobilhandel als dienstleistungsintensiver Sektor insbesondere vom Personal als wichtige Ressource abhängig ist, liegt die Vermutung nahe, vor allem im Personalmanagement Ursachen für das unterschiedlich stark geplante Engagement im Bereich der Elektromobilität zu vermuten und dementsprechend zu untersuchen.<sup>33</sup>

Der in dem konzeptionellen Teil der Arbeit für den Automobilhandel als bedeutsam bestimmte HR Business Partner stellt daher in dieser Arbeit den Mittelpunkt der empirischen Analyse dar. Auch hier werden zunächst einige deskriptive Ergebnisse ermittelt. In der nachfolgenden Abbildung 5 wird dargestellt, für wie gut bzw. schlecht die Personalverantwortlichen die einzelnen Rollen des HR Business Partners in ihrem Unternehmen als umgesetzt empfinden. Es ist schnell zu erkennen, dass für alle vier Rollen insgesamt eine eher positive Umsetzung gesehen wird. Bis auf die Rolle des „Administrative Expert“ liegt der Modalwert jeweils bei den anderen drei Rollen bei der höchstmöglichen Ausprägung „sehr gut“. Des Weiteren werden die vier Rollen auch deutlich öfter als „gut“ eingeschätzt denn als „neutral“ und wiederum deutlich öfter als „schlecht“ denn als „sehr schlecht“. Damit haben die Personalverantwortlichen in Bezug auf die vier Rollen des HR Business Partner Modells ein überwiegend positives Bild vom Personalmanagement in ihrem Unternehmen. Die Standardabweichung beim „Strategic Partner“ liegt mit 1,77 am höchsten, gefolgt von dem Wert 1,09 bei dem „Administrative Expert“. Die Werte der Standardabweichung für den „Employee Champion“ und den „Change Agent“ sind mit 0,91 und 0,92 niedriger (vgl. Anhang 4, S. 54). Dies bedeutet, dass eine Beteiligung an der Unternehmensstrategie sowie die administrative Tätigkeit von Organisation zu Organisation häufiger größere Unterschiede

---

<sup>32</sup> Vgl. Ajzen (1991): 179.

<sup>33</sup> Vgl. Holtbrügge (2015): 4; Josan (2012): 26.

aufweisen als die Tätigkeiten, die dem „Employee Champion“ und dem „Change Agent“ zugeordnet werden können.

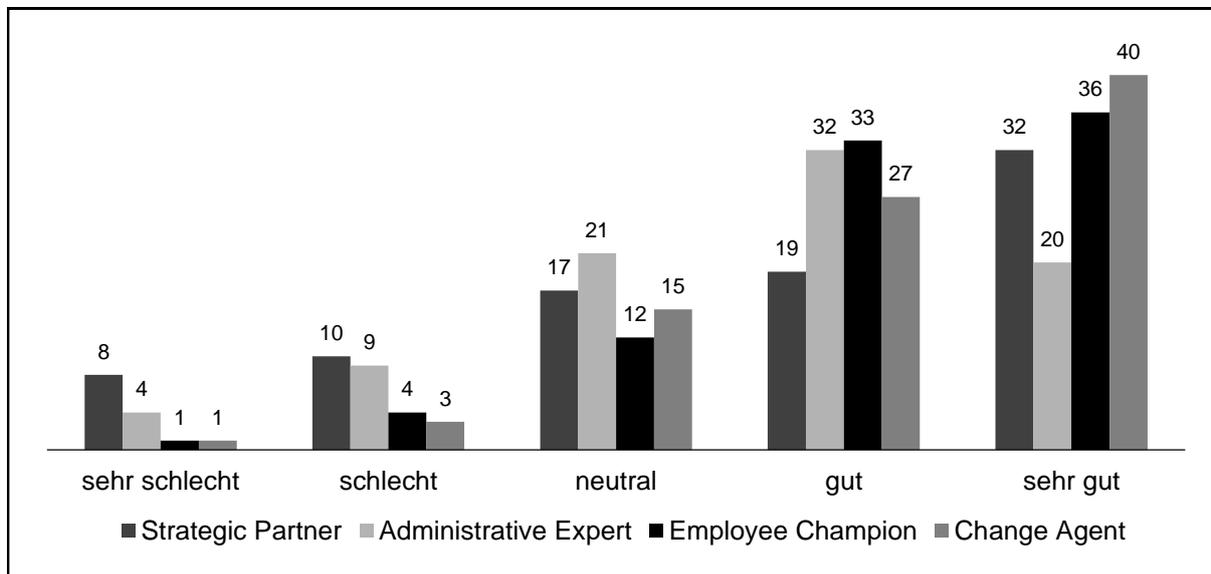


Abbildung 5: Deskriptive Statistik zu den Rollen des HR Business Partners (Quelle: Eigene Darstellung)

Um nun beurteilen zu können, ob das Personalmanagement dazu beiträgt, dass sich das Unternehmen bzw. die Mitarbeiter im Bereich der Elektromobilität engagieren möchten, bildet in diesem Strukturmodell das HR Business Partner Modell die Kompetenzkomponente. Nur wenn das Personalmanagement entsprechend aufgestellt ist, also über die nötigen Kompetenzen und Ressourcen verfügt, wird auch ein Engagement im Bereich der Elektromobilität geplant.<sup>34</sup> Folglich lautet die erste Hypothese:

**H1:** *Je besser der „HR Business Partner“ ausgeführt wird, desto höher ist das „geplante Engagement im Bereich der Elektromobilität“.*

Allerdings ist die Kompetenzkomponente „**HR Business Partner**“ ein multidimensionales Konstrukt, das wiederum nach ULRICH (1997) durch die Rollen „Strategic Partner“, „Administrative Expert“, „Employee Champion“ und „Change Agent“ gebildet wird.

<sup>34</sup> Vgl. Ulrich (1997); Ajzen (1991).

Um den Einfluss der verschiedenen HR Business Partner Rollen auf das geplante Engagement im Bereich der Elektromobilität analysieren so können, werden folgende Hypothesen aufgestellt:

- H1a:** *Je besser die Rolle des „Strategic Partner“ ausgeführt wird, desto stärker ist der Einfluss des HR Business Partners auf das „geplante Engagement“ der Organisation im Bereich der Elektromobilität.*
- H1b:** *Je besser die Rolle des „Administrative Expert“ ausgeführt wird, desto stärker ist der Einfluss des HR Business Partners auf das „geplante Engagement“ der Organisation im Bereich der Elektromobilität.*
- H1c:** *Je besser die Rolle des „Employee Champion“ ausgeführt wird, desto stärker ist der Einfluss des HR Business Partners auf das „geplante Engagement“ der Organisation im Bereich der Elektromobilität.*
- H1d:** *Je besser die Rolle des „Change Agents“ ausgeführt wird, desto stärker ist der Einfluss des HR Business Partners auf das „geplante Engagement“ der Organisation im Bereich der Elektromobilität.*

Die Einstellung der Automobilhändler bezüglich eines Engagements im Bereich der Elektromobilität wird durch das reflektive Messmodell „**Einstellung zur Elektromobilität**“ und den latenten endogenen Items „Attraktivität“, „Selbstständigkeit“ und „Vermarktung“ operationalisiert.<sup>35</sup> Laut der Theorie des geplanten Verhaltens hat die positive bzw. negative Einstellung einen Einfluss auf die Intention sich im Bereich der Elektromobilität zu engagieren. Die Attraktivität als Elektromobilitätsanbieter zu gelten, das Interesse eigene bzw. herstellerunabhängige elektromobile Angebote zu verkaufen und das Vorhaben Elektromobilität in Zukunft stärker zu vermarkten wurden mit Hilfe eines Fragebogens abgefragt. Somit lautet die zweite Hypothese:

- H2:** *Je positiver die „Einstellung“ zur Elektromobilität ist, desto höher ist das „geplante Engagement“.*

---

<sup>35</sup> Vgl. „Attraktivität“ Item E1\_1, „Selbstständigkeit“ Item E1\_2, „Vermarktung“ Item E1\_3 im Anhang 2 (S. 50).

Die von den Personalverantwortlichen wahrgenommenen Kundenmeinungen, inwiefern sich die Automobilhändler im Bereich der Elektromobilität einbringen sollen, wird in dem Messmodell durch die „**Subjektive Norm**“ anhand der latenten endogenen Items „Erwartung Engagement“, „Erwartung Vermarktung“ und „keine Zurückhaltung“ erklärt.<sup>36</sup> Mit Hilfe dieser Items soll demnach der soziale Druck, welcher durch die Kunden des Automobilhauses besteht, das Konstrukt operationalisieren. Die Automobilhändler wurden gefragt, ob sie der Meinung sind, dass die Öffentlichkeit von ihnen erwartet, sich in Zukunft in der Elektromobilität zu engagieren und eine stärkere Vermarktung von Elektromobilität wünscht. Zudem wurden sie gefragt, inwiefern sie von der allgemeinen Zurückhaltung im Bereich der Elektromobilität beeinflusst werden. Vor diesem Hintergrund lautet die dritte Hypothese:

**H3:** *Je höher die Ausprägung der „subjektiven Norm“ ist, desto höher ist das „geplante Engagement“.*

Basierend auf der Theorie des geplanten Verhaltens von AJZEN (1991) beeinflussen die drei Komponenten „HR Business Partner“, „Einstellung“ und „subjektive Norm“ die Intention sich im Bereich der Elektromobilität zu engagieren. Folglich ist in diesem Modell die Komponente „Intention“ das latente Konstrukt „**geplantes Engagement im Bereich der Elektromobilität**“ und steht im Zentrum der Analyse. Um die Intention der befragten Automobilhändler zu erfahren, wurden sie gebeten sich bezüglich ihres Vorhabens, inwiefern und in welchem Umfang sie planen sich zukünftig im Bereich der Elektromobilität zu engagieren, zu äußern. Dafür wird das latente Konstrukt durch die Items „Intensität Vermarktung“, „Bedeutsamkeit Geschäftsfeld“ und „Geschäftsrelevanz“ gemessen.<sup>37</sup>

Die Theorie des geplanten Verhaltens geht davon aus, dass Verhalten intentional gesteuert ist, während die Intention selbst wiederum durch situative und personale Faktoren bestimmt ist.<sup>38</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird allerdings nicht überprüft, wie die Intention auf das Verhalten wirkt, da es aktuell noch keinen Durchbruch hinsichtlich

---

<sup>36</sup> Vgl. „Erwartung Engagement“ Item E2\_1, „Erwartung Vermarktung“ Item E2\_2, „keine Zurückhaltung“ Item E2\_3 im Anhang 2 (S. 50).

<sup>37</sup> Vgl. „Intensität Vermarktung“ Item E2\_7, „Bedeutsamkeit Geschäftsfeld“ Item E2\_8, „Geschäftsrelevanz“ Item E2\_9 im Anhang 2 (S. 50).

<sup>38</sup> Vgl. Ajzen (1991).

des Engagements des Automobilhandels in der Elektromobilität gibt. Folglich macht sich die vorliegende Arbeit diese Theorie zunutze, um den Einfluss der Einstellung, der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle zu analysieren. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle wird dabei durch das HR Business Partner Modell operationalisiert. Unter Berücksichtigung der in Kapitel 2 dargelegten konzeptionellen und theoretischen Grundlagen besteht das Strukturmodell aus den latenten Konstrukten „geplantes Engagement im Bereich der Elektromobilität“, „Einstellung zu Elektromobilität“, „Subjektive Norm“ und „HR Business Partner“ (vgl. Abbildung 6).

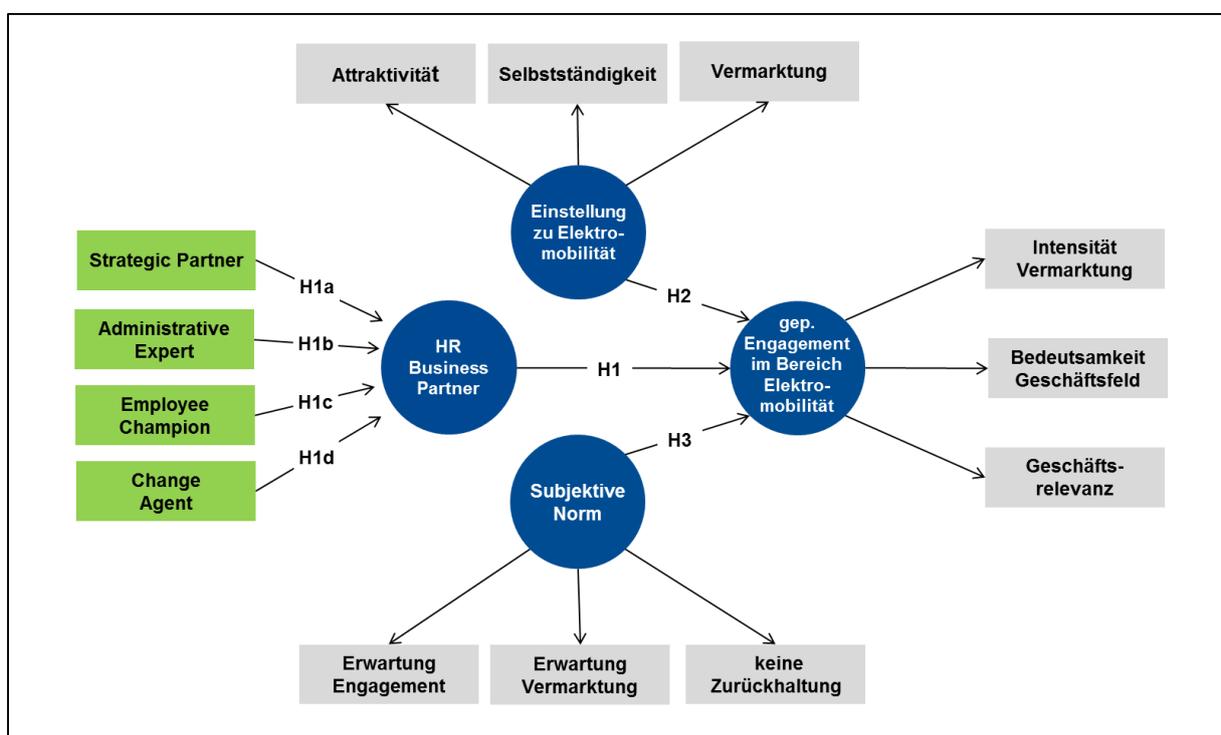


Abbildung 6: Modellimmanente Hypothesen (Quelle: eigene Darstellung)

Das Gesamtmodell umfasst dabei insgesamt drei reflektive Messmodelle. Damit werden die Einstellung zur Elektromobilität, die subjektive Norm und das geplante Engagement im Bereich der Elektromobilität operationalisiert. Bei einem reflektiven Messmodell besteht eine Kausalitätsrichtung, die von der theoretischen Konstruktebene zur Beobachtungsebene weist. Damit wird angenommen, dass die Einstellung, das Engagement und die subjektive Norm in Bezug auf die Elektromobilität die ihnen zugeordneten Indikatoren verursachen. Darüber hinaus enthält das Gesamtmodell für den HR Business Partner ein formatives Messmodell, bei dem die Korrespondenzregeln einen

zum reflektiven Messmodell genau gegenteiligen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang angeben. Die Indikatoren verursachen dabei die latenten Variablen. Inwiefern der HR Business Partner somit in den einzelnen Unternehmen des Automobilhandels umgesetzt wird, ist eine Folge daraus, wie die einzelnen Rollen jeweils ausgefüllt werden. Die Rollen sind dabei die Komponenten, aus denen sich der HR Business Partner zusammensetzt. Die Kausalität geht demnach von den Messvariablen zum Konstrukt.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Fassgott/Eggert (2005): 36 ff.

## 5 Explorative Faktorenanalyse

Zur Untersuchung des Einflusses des Personalmanagements auf das geplante Engagement des Automobilhandels in der Elektromobilität wurde zunächst mittels entsprechender Items ein Modell entwickelt und Hypothesen formuliert. Im Anschluss daran erfolgt eine explorative Faktorenanalyse. Dafür wird der sogenannte faktorbasierte Ansatz verwendet, da der HR Business Partner als ein latentes Konstrukt 2. Ordnung nicht durch direkte Mess-Items beschreibbar ist und bei der PLS-Pfadmodellierung latente Variablen ohne eigene Indikatoren nicht geschätzt werden können.<sup>40</sup> Damit wird überprüft, ob die jeweils verwendeten Items für die vier verschiedenen HR Business Partner Rollen auch tatsächlich zusammengehören und sich diese als jeweils eigene Dimensionen beschreiben lassen. Die explorative Faktorenanalyse liefert zudem Aufschluss darüber, wie gut die einzelnen Items die dazugehörige HR Business Partner Rolle erfassen. Anschließend werden aus den zusammengehörigen Items Faktoren gebildet, die dann im Rahmen einer darauffolgenden PLS-Optimierung mithilfe von SmartPLS als Prädiktoren für den HR Business Partner herangezogen werden. Durch den faktorbasierten Ansatz wird es möglich, den Einfluss des HR Business Partners als ein mehrdimensionales Konstrukt auf das geplante Engagement von Automobilhändlern im Bereich der Elektromobilität zu untersuchen.

Die explorative Faktorenanalyse kann als interdependenzanalytische Methode interpretiert werden, um Strukturen offenzulegen, die zwischen mehreren beobachtbaren und messbaren Indikatorvariablen bestehen.<sup>41</sup> Es geht dabei hauptsächlich darum, mehrere Indikatorvariablen auf eine reduzierte Anzahl von Faktoren zu verdichten. Entscheidend ist, dass die einzelnen Faktoren einen hinreichend großen Anteil der gesamten Varianz der Menge an Indikatorvariablen erklären. Anhand der Faktorenanalyse kann ein ganzes Bündel an Variablen auf einen korrelativen Zusammenhang hin untereinander überprüft werden. Das Ziel besteht dabei nicht in der Prüfung von Hypothesen, sondern darin, Kausalzusammenhänge aufzuspüren, die anschließend

---

<sup>40</sup> Vgl. Giere/Wirtz/Schilke (2006): 688 f.; Henseler (2006): 109 f.

<sup>41</sup> Vgl. Himpel (2004): 123.

überprüft werden können.<sup>42</sup> Auf diese Weise kann untersucht werden, ob die Operationalisierungen die theoretisch vermuteten Eigenschaften tatsächlich messen oder ob sich andere als die angenommenen latenten Faktoren herausbilden.<sup>43</sup>

Zunächst wurde eine explorative Faktorenanalyse mit sämtlichen 45 Items zum HR Business Partner durchgeführt. Allerdings konnte dabei die theoretisch angenommene Faktorstruktur nicht bestätigt werden. Für eine weitere explorative Faktorenanalyse wurden in der Untersuchung zum Personalmanagement im Automobilhandel daher in einem nächsten Schritt diejenigen Items ausgewählt, die die jeweilige Rolle des HR Business Partners am besten beschreiben. So wurden jeweils die vier prägnantesten Indikatoren für den „Strategic Partner“, den „Administrative Expert“, den „Employee Champion“ sowie für den „Change Agent“ ausgewählt.

Zum Test der Eignung dieser Daten für eine explorative Faktorenanalyse wurde zunächst zum einen der Kaiser-Meyer-Olkin-Wert bestimmt und zum anderen ein Bartlett-Test auf Sphärizität durchgeführt. Der Kaiser-Meyer-Olkin-Wert, der ein Maß der Stichprobeneignung darstellt und stets zwischen 0 und 1 liegt, beträgt bei den ausgewählten Indikatorvariablen 0,73 (vgl. Tabelle 2).<sup>44</sup> Er liegt damit knapp über dem als befriedigend befundenen Wert von 0,70.<sup>45</sup> Der Bartlett-Test auf Sphärizität überprüft die Wahrscheinlichkeit, ob ein zufälliges Zustandekommen der Interkorrelationen der Indikatorwerte auftritt. Je größer das Chi-Quadrat ausfällt, desto unwahrscheinlicher ist die Zufälligkeit. Das Ergebnis des durchgeführten Testes ist hoch signifikant. Es kann demnach gesagt werden, dass die Nullhypothese, dass alle Interkorrelationen gleich Null sind, verworfen werden kann.<sup>46</sup> Somit lässt sich zusammenfassend feststellen, dass sowohl hinsichtlich des KMO- als auch des Bartlett-Kriteriums der Datensatz für eine Faktorenanalyse geeignet ist.

---

<sup>42</sup> Vgl. Raab/Unger/Unger (2009): 282.

<sup>43</sup> Vgl. Walcher (2007): 214.

<sup>44</sup> Vgl. Cleff (2015): 220.

<sup>45</sup> Vgl. Bühl (2008): 540.

<sup>46</sup> Vgl. Eckey/Kosfeld/Rengers (2002): 89.

KMO- und Bartlett-Test		
Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin		0,737
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	756,358
	Df	120
	Signifikanz nach Bartlett	0

Tabelle 2: KMO- und Bartlett-Test (Quelle: eigene Darstellung)

Im Folgenden soll überprüft werden, ob die vier Rollen des HR Business Partners jeweils ein eigenständiges Konstrukt darstellen und sofern dies zutrifft, welche Items für die jeweiligen Konstrukte relevant sind. Ausgegangen wird dabei von den sechzehn prägnantesten Indikatoren zum HR Business Partner. Zur Faktorenextraktion wurde die Hauptkomponentenmethode, basierend auf einer Zerlegung der Korrelationsmatrix, ausgewählt. Als Rotationsmethode wurde die Varimax-Methode mit Kaisernormalisierung gewählt, um möglichst unkorrelierte, einfach zu interpretierende Skalen zu erzeugen.<sup>47</sup> Das Ziel des Verfahrens ist die Reproduktion der Datenstruktur durch eine möglichst geringe Anzahl an Faktoren.<sup>48</sup>

In der nachfolgenden Grafik wird der Eigenwert auf der y-Achse in Abhängigkeit zum Faktor auf der x-Achse in absteigender Reihenfolge in Form eines Screeplots dargestellt. Es ist zu erkennen, dass die Eigenwerte mit zunehmender Anzahl an Faktoren stark absinken. Insbesondere vom vierten auf den fünften Faktor sinkt der Eigenwert von 1,375 auf 0,976. Da dadurch schon der fünfte Faktor einen Eigenwert kleiner als Eins aufweist, spricht das Ergebnis der Analyse für eine vierfaktorielle Lösung. Damit stimmt die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren mit der Anzahl der unterschiedlichen Rollen des HR Business Partners überein.<sup>49</sup> Die Faktoren fünf bis vierzehn können keinen substanziellen Erklärungsbeitrag zur Gesamtvariation mehr leisten. Sie haben stärker einen Zufallscharakter.

---

<sup>47</sup> Vgl. Bühner (2011): 372.

<sup>48</sup> Vgl. Dittmar (2000): 88.

<sup>49</sup> Vgl. Eckey/Kosfeld/Rengers (2002): 90.

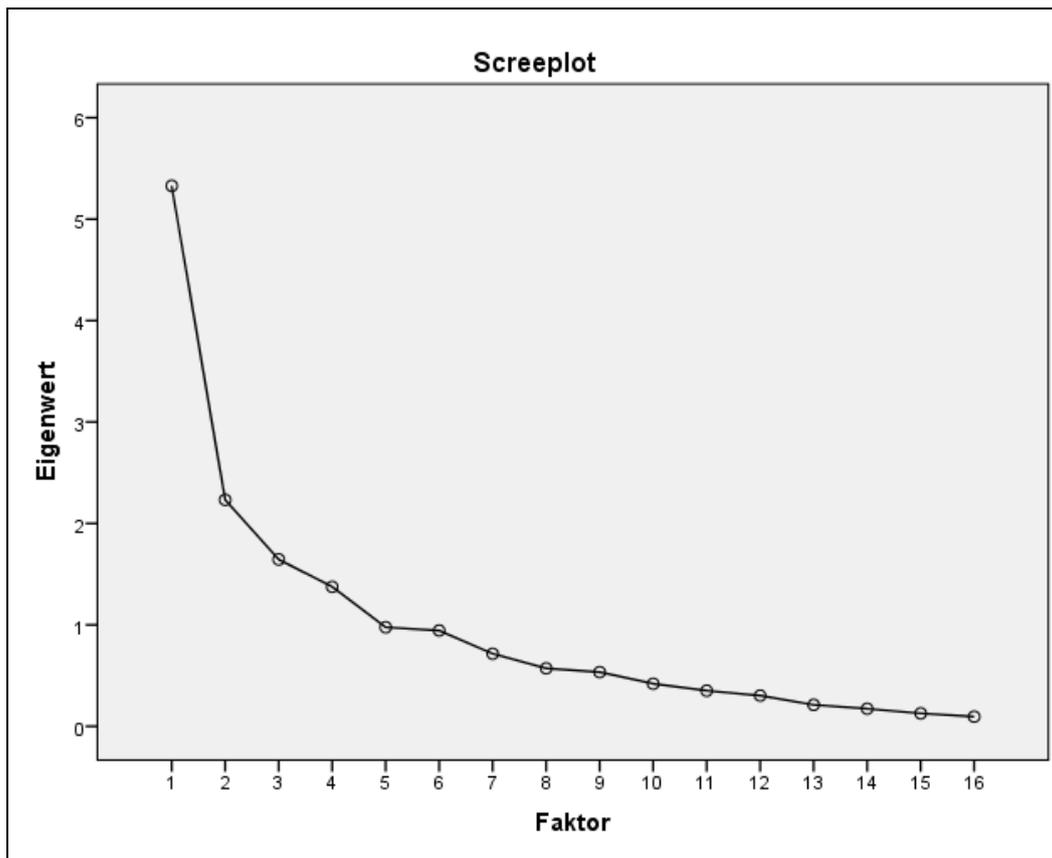


Abbildung 7: Screplot der explorativen Faktorenanalyse (Quelle: eigene Darstellung)

In der folgenden Tabelle 3 ist die rotierte Komponentenmatrix der explorativen Faktorenanalyse dargestellt. Faktorladungen, die keinen hohen Wert größer als 0,40 aufwiesen, wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit, nicht dargestellt.<sup>50</sup> Der Anfangsbuchstabe der Items gibt jeweils an, zu welcher HR Business Partner Rolle das Item theoretisch zugeordnet wurde.<sup>51</sup>

Die Faktorladungen stellen die Korrelation der Indikatorvariablen mit dem herausgebildeten Faktor dar. Es ist zu erkennen, dass bis auf das Item E\_4 sämtliche Faktorladungen hohe Ausprägungen deutlich oberhalb von 0,50 aufweisen. Zudem laden alle Items jeweils nur auf einen Faktor sehr hoch und auf alle weiteren mit einer maximalen Faktorladung kleiner als 0,40 relativ gering. Es existieren dadurch keine substantziellen Korrelationen mit anderen Faktoren, wodurch eine inhaltliche Interpretation erschwert würde.<sup>52</sup> Weiterhin ist zu erkennen, dass die Operationalisierung der verschiedenen

<sup>50</sup> Vgl. Ballensiefen (2008): 132.

<sup>51</sup> „S“ für „Strategic Partner“ usw.

<sup>52</sup> Vgl. Schendera (2010): 216.

Rollen über die ausgewählten Items die Annahme über die Faktorstruktur bestätigt. So laden jeweils nur solche Items stark auf einen Faktor, die sich auch theoretisch über eine Zugehörigkeit zu einer HR Business Partner Rolle zuordnen lassen können. Daraus lassen sich vier Faktoren ableiten, die jeweils als unterschiedliche Rollen des HR Business Partners interpretiert werden können. Damit kann angenommen werden, dass die einzelnen Items die dahinterliegenden vermuteten latenten Konstrukte auch tatsächlich abbilden.

	<b>Faktor</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>S_1</b>	0,936			
<b>S_2</b>	0,881			
<b>S_3</b>	0,819			
<b>S_4</b>	0,741			
<b>C_1</b>		0,843		
<b>C_2</b>		0,799		
<b>C_3</b>		0,724		
<b>C_4</b>		0,700		
<b>A_1</b>			0,850	
<b>A_2</b>			0,690	
<b>A_3</b>			0,680	
<b>A_4</b>			0,662	
<b>E_1</b>				0,831
<b>E_2</b>				0,753
<b>E_3</b>				0,557
<b>E_4</b>				0,428

Tabelle 3: Rotierte Komponentenmatrix (Quelle: eigene Darstellung)

Aufgrund der Ausprägungen der Faktorladungen und des theoretischen Wissens über den Zusammenhang der Items untereinander kann also darauf geschlossen werden, dass der erste Faktor die Rolle des „Change Agent“, der zweite Faktor die Rolle des „Strategic Partner“, der dritte Faktor die Rolle des „Administrative Expert“ und der vierte Faktor die Rolle des „Employee Champion“ darstellt.

Die einzelnen vier Faktoren erklären nach der Rotation jeweils zwischen 12 - 20 % der gesamten Varianz. Zusammengerechnet erklären die vier Faktoren 66,13 % der ge-

samen Variation der Menge an Indikatorvariablen (vgl. Anhang 3, S. 53). Die Mindestanforderung von 50 % kann dadurch deutlich übertroffen werden. Hinsichtlich der Reliabilität kann daher von einem guten Ergebnis gesprochen werden.<sup>53</sup>

In untenstehender Tabelle 4 ist das Ergebnis der explorativen Faktorenanalyse dargestellt. Es zeigt die Zuordnung der einzelnen konkreten Items zu den zugehörigen Rollen bzw. latenten Faktoren. Den maximalen Faktorladungen zufolge sind vor allem die Beteiligung an der Entwicklung der Unternehmensstrategie für den „Strategic Partner“, die Nutzung von Möglichkeiten der elektronischen Personalarbeit zur Effizienzsteigerung für den „Administrative Expert“, die Initiativergreifung der Mitarbeiter beim „Employee Champion“ sowie die Ermittlung der Notwendigkeit neuer Verhaltensweisen für den „Change Agent“ am prägnantesten für die jeweilige Rolle.

Rolle des HR Business Partners				
	Strategic Partner	Administrative Expert	Employee Champion	Change Agent
<b>Item (Faktorladung)</b>	Beteiligung an der Entwicklung der Unternehmensstrategie (0,93)	Messung des Erfolges der Personalfunktion durch Effizienz der HR-Prozesse (0,85)	Übernahme von Initiative seitens der Mitarbeiter (0,83)	Ermittlung der Notwendigkeit neuer Verhaltensweisen (0,84)
	Einfluss auf strategische Entscheidungen (0,88)	Effiziente Gestaltung der HR-Prozess durch Personalfunktion (0,69)	Selbstständigkeit der Mitarbeiter bei Entscheidungen (0,75)	Erneuerung und Transformation der Unternehmenskultur (0,79)
	Sicherung der langfristigen Existenz des Unternehmens (0,81)	Kontrolle der HR-Prozesse im verwaltenden Bereich durch Kennzahlen (0,68)	Kompetente Beratung im Bereich Elektromobilität durch Verkäufer (0,55)	Anpassung der Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter an die Bedingungen (0,72)
	Umsetzung langfristiger Personalkonzepte (0,74)	Nutzung von Möglichkeiten der elektronischen Personalarbeit zur Effizienzsteigerung (0,66)	Freiheit bei der zeitlichen Einteilung (0,42)	Ermittlung der Notwendigkeit von Veränderungen (0,70)

Tabelle 4: Indikatoren der HR Business Partner-Rollen (Quelle: eigene Darstellung)

<sup>53</sup> Vgl. Ballensiefen (2008): 132.

## 6 Ergebnisse

### 6.1 Gesamtmodell

In Abbildung 8 ist das Gesamtmodell dargestellt, das sowohl die Messmodelle als auch das Strukturmodell mit den exogenen und endogenen latenten Variablen enthält. Die vier genannten Faktoren bilden den Startpunkt für die Messung des HR Business Partners. Gemeinsam mit den anderen Determinanten des geplanten Engagements und den zugehörigen Indikatoren erfolgt in einem zweiten Schritt eine PLS-Optimierung.

Während der HR Business Partner, die Einstellung zur Elektromobilität und die subjektive Norm die latenten exogenen Variablen darstellen, bildet das geplante Engagement im Bereich der Elektromobilität die durch diese Variablen erklärte latente endogene Variable ab. In Abbildung 8 wird jeweils für jede Verbindung zwischen den Indikatoren und den latenten Konstrukten sowie zwischen den Konstrukten sowohl der Pfadkoeffizient als auch in Klammern der Signifikanzwert benannt. Diese Werte geben somit jeweils Auskunft über die Stärke und die Signifikanz des Einflusses.<sup>54</sup>

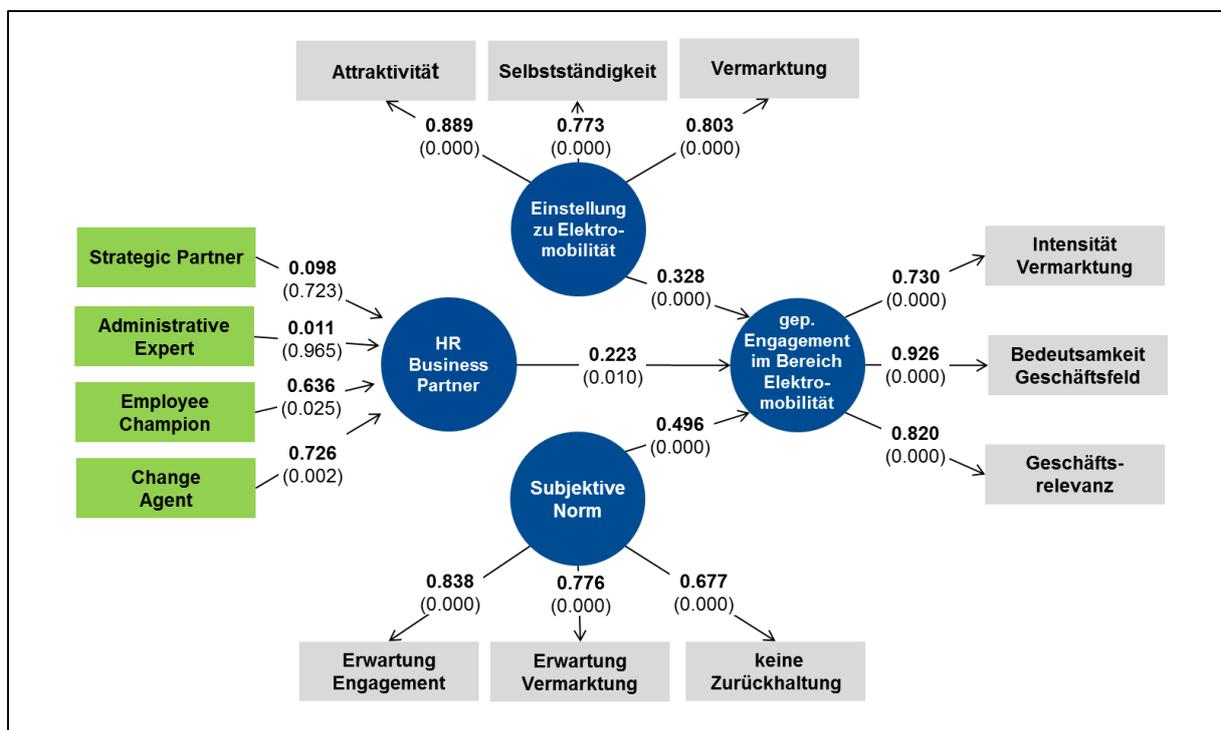


Abbildung 8: Gesamtmodell zu den Determinanten des geplanten Engagements im Bereich der Elektromobilität (Quelle: eigene Darstellung)

<sup>54</sup> Vgl. Steinmetz (2015): 69.

## 6.2 Evaluierung der Messmodelle

Zunächst ist zu erkennen, dass offenbar keine Anpassungsprobleme vorliegen. Keines der Gewichte der Indikatorvariablen auf die latenten Konstrukte ist negativ. Die Ladungen lassen sich als Regressionskoeffizienten interpretieren. Aus den unterschiedlich großen Werten zu Gewicht und Ladung lässt sich ableiten, dass die Indikatorvariablen die latenten Konstrukte verschieden stark repräsentieren.<sup>55</sup>

Bei der Betrachtung des Messmodells zum geplanten Engagement im Bereich der Elektromobilität wird deutlich, dass das durch den HR Business Partner, die wahrgenommene subjektive Norm und durch die Einstellung zur Elektromobilität entstandene geplante Engagement sich sehr gut über die gewählten Indikatoren abbilden lässt. Sie bestehen aus der beabsichtigten zukünftigen Elektromobilitätsvermarktung, dem Plan, Elektromobilität zu einem bedeutenden Geschäftsfeld machen zu wollen und aus dem Streben nach einem in Zukunft relevanten Anteil der elektromobilen Angebote. Die zugehörigen Pfadkoeffizienten liegen zwischen 0,73 und 0,92. Sie sind damit deutlich oberhalb des von CHIN (1998) für reflektive Messmodelle geforderten Mindestmaßes von 0,70.<sup>56</sup> Es kann dadurch stets deutlich mehr als 50 % der Varianz eines Indikators auf das zugehörige latente Konstrukt zurückgeführt werden.<sup>57</sup> Alle Beziehungen der Indikatoren zu dem latenten Konstrukt des geplanten Engagements sind zudem hoch signifikant. Der Wert für die Composite-Reliabilität liegt auf Konstruktebene des geplanten Engagements bei 0,86 und somit deutlich über dem geforderten Mindestmaß von 0,70. Als Maß für die interne Konsistenz kann bei diesem Wert von einer hohen Güte in Bezug auf die Konstruktreliabilität gesprochen werden.<sup>58</sup> Das bedeutet, dass die Indikatoren, die dem latenten Konstrukt des geplanten Engagements zugeordnet wurden, eine starke Beziehung untereinander aufweisen. Zum Abschluss des Validierungsprozesses des reflektiven Messmodells zum geplanten Engagement im Bereich der Elektromobilität lässt sich sagen, dass der kritische Wert von 0,50 in Bezug auf die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) mit 0,68 deutlich überschritten wird, sodass die nötige Diskriminanzvalidität gegeben ist. Die gemeinsame Varianz zwischen den

---

<sup>55</sup> Vgl. Bouncken/Koch (2005): 299.

<sup>56</sup> Vgl. Chin (1998): 325.

<sup>57</sup> Vgl. Krafft/Haase/Siegel (2003): 73.

<sup>58</sup> Vgl. Nunnally (1978): 73.

latenten Variablen und ihrem Indikator ist hinreichend größer als die gemeinsame Varianz mit anderen latenten Variablen.<sup>59</sup> Es kann somit angenommen werden, dass das Konstrukt des geplanten Engagements im Bereich der Elektromobilität auch tatsächlich dieses misst und nicht ein anderes Konstrukt.

Die subjektive Norm in Bezug auf Elektromobilität wird vor allem von der empfundenen Erwartungshaltung anderer bestimmt, sich in Zukunft im Bereich der Elektromobilität zu engagieren, aber auch von der Annahme, dass die Öffentlichkeit die Notwendigkeit einer stärkeren Vermarktung der Elektromobilität seitens der Automobilhändler sieht. Beide zugehörigen Pfadkoeffizienten liegen mit 0,83 und 0,77 über dem geforderten Mindestmaß und sind zudem ebenfalls hoch signifikant. Weniger gut bildet die Vermutung, dass in Deutschland Elektromobilität in Zukunft weiterhin nicht zurückhaltend angenommen wird, die subjektive Norm ab. Zwar ist der Zusammenhang signifikant, jedoch liegt der Wert des Pfadkoeffizienten leicht unter dem Schwellenwert von 0,70. Der Wert der Composite-Reliabilität liegt auf Konstruktebene bei 0,80 und somit deutlich über dem geforderten Mindestmaß von 0,70 für die interne Konsistenz. Dies spricht für einen starken Zusammenhang der Indikatorvariablen untereinander. Die durchschnittlich erfasste Varianz liegt bei 0,58 und damit über dem Schwellenwert von 0,50. Somit kann davon ausgegangen werden, dass das Konstrukt der subjektiven Norm auch tatsächlich diese misst und kein anderes Konstrukt.

Die Einstellung zur Elektromobilität lässt sich ebenfalls sehr gut über die zugehörigen Indikatoren beschreiben. Sie bestehen aus der Vorstellung, in Zukunft als Elektromobilitätsanbieter gelten zu wollen, aus dem Streben, in Zukunft ein eigener Elektromobilitätsanbieter für Fahrzeuge und Dienstleistungen sein zu wollen und aus der Bewertung, in Zukunft stärker Elektromobilität zu vermarkten. Die Faktorladungen sind hoch signifikant und liegen im Bereich von 0,77 bis 0,89 wieder deutlich über dem geforderten Mindestmaß von 0,70. Die Composite-Reliabilität beträgt 0,86, was auf eine hohe interne Konsistenz und somit auf eine starke Beziehung der Indikatorvariablen untereinander hinweist. Mit einer durchschnittlich erfassten Varianz von 0,67 kann auch bei

---

<sup>59</sup> Vgl. Hulland (1999): 199.

diesem Messmodell eine hinreichend große diskriminante Validität angenommen werden. Das bedeutet, dass auch tatsächlich das Konstrukt der Einstellung und nicht ein anderes im Gesamtmodell enthaltenes Konstrukt gemessen wird.<sup>60</sup>

Im Rahmen des formativen Ansatzes wird davon ausgegangen, dass die Ausprägung des HR Business Partners durch die vier Rollen des HR Business Partners, also durch den „Strategic Partner“, den „Administrative Expert“, den „Change Agent“ und den „Employee Champion“ erklärt wird. Der HR Business Partner in Bezug zum geplanten Engagement im Bereich der Elektromobilität lässt sich bei einem Wert des Pfadkoeffizienten von 0,72 stark über die Rolle des „Change Agent“ und die Rolle des „Employee Champion“ mit einem Wert des Pfadkoeffizienten von 0,63 beschreiben. Beide Pfade weisen bei einem Signifikanzniveau von 5 % auf einen nicht zufälligen Zusammenhang hin. Damit lässt sich darauf schließen, dass eine umso bessere Erfüllung der Rolle des „Change Agent“ ein umso stärkeres Engagement im Bereich der Elektromobilität mit sich bringt. Zum anderen kann auch gesagt werden, dass von einem umso höheren Engagement ausgegangen werden kann, je besser die Rolle des „Employee Champion“ ausgefüllt wird. Eine stärkere Erfüllung der Rollen des „Strategic Partner“ sowie des „Administrative Expert“ gehen dagegen nicht signifikant mit einem höheren Engagement im Bereich der Elektromobilität einher. Es ist also nicht davon auszugehen, dass je besser diese aufgabenorientierten zwei Rollen des HR Business Partners ausgefüllt werden, es zu einem signifikanten Anstieg des Engagements im Bereich der Elektromobilität kommt. Die Rollen des „Administrative Expert“ und des „Strategic Partner“ haben zudem keinen so starken Einfluss auf den HR Business Partner in Bezug auf das geplante Engagement im Bereich der Elektromobilität. Die Pfadkoeffizienten betragen gerade einmal 0,01 und 0,09. Sie liegen damit deutlich unter dem geforderten Mindestniveau von 0,20.<sup>61</sup> Zudem sind beide Zusammenhänge bei einem gesetzten Signifikanzniveau von 5 % nicht signifikant.

Während bei reflektiven Indikatoren eine hohe Korrelation der Indikatoren untereinander notwendig ist, so kann sie bei formativen Messmodellen zu starken Verzerrungen der Ergebnisse, wie etwa der Parameterschätzungen, führen. Der Grund dafür liegt

---

<sup>60</sup> Vgl. Krafft/Haase/Siegel (2003): 74.

<sup>61</sup> Vgl. Chin (1998): 11.

darin, dass bei einer starken Multikollinearität der Messvariablen ein singulärer Einfluss eines einzigen Indikators nicht isolierbar wäre.<sup>62</sup> Der Variance Inflation Faktor (VIF), der ein Maß der Multikollinearität darstellt, liegt bei allen vier Prädiktoren des HR Business Partners in einer Spanne zwischen 1,01 und 1,02. Damit liegen die Werte deutlich unter der Höchstgrenze von 10 und relativ nah an einem optimalen Wert von 1,00.<sup>63</sup> In Bezug auf den Beitrag der Indikatoren zur Konstruktbildung lässt sich folglich sagen, dass die nötige Indikatorrelevanz als gegeben angesehen werden kann. Es muss deshalb kein Prädiktor für den HR Business Partner aus dem Modell entfernt werden.

### **6.3 Evaluation des Strukturgleichungsmodells und Hypothesenprüfung**

Das Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ) des geplanten Engagements im Bereich der Elektromobilität, das zur Gütebeurteilung auf Strukturmodellebene dient und angibt, wie viel der Varianz der latent endogenen Variablen durch die latent exogenen Variablen erklärt wird, liegt bei 0,63.<sup>64</sup> Damit ist der Wert des Bestimmtheitsmaßes relativ weit entfernt von dem durch CHIN (1998) als mäßig bezeichneten Wert von 0,45 und sehr nahe an dem Wert von 0,67, der nach CHIN (1998) als substantiiert einzuschätzen ist.<sup>65</sup> Dadurch kann in dem Modell ein als eher substantiiert einzuschätzendes Bestimmtheitsmaß ermittelt werden. Es kann demnach gesagt werden, dass das geplante Engagement im Bereich der Elektromobilität zu einem hohen Anteil durch die Einstellung zur Elektromobilität, das Personalmanagement und die subjektive Norm erklärt werden kann.

Abbildung 9 zeigt die Höhe der Pfadkoeffizienten des Strukturmodells grafisch an. Die Pfadkoeffizienten sind vergleichbar mit Regressionskoeffizienten, die die Stärke des Einflusses wiedergeben.<sup>66</sup> In Abbildung 8 ist zu erkennen, dass sämtliche zugehörigen Pfadkoeffizienten sich im Strukturmodell über dem kritischen Schwellenwert von 0,20

---

<sup>62</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003): 88.

<sup>63</sup> Vgl. Cleff (2012): 177.

<sup>64</sup> Vgl. Krafft/Götz/Liehr-Gobbers (2005): 83.

<sup>65</sup> Vgl. Chin (1998): 323.

<sup>66</sup> Vgl. Reinecke (2014): 5.

befinden. Damit liegen sie über dem Wert, bei dem CHIN (1998) von einem bedeutsamen Zusammenhang spricht.<sup>67</sup> Zudem kann bei allen drei Wirkungsbeziehungen von Signifikanz ausgegangen werden, da die Signifikanzwerte unterhalb von 5 % liegen.

Den stärksten Einfluss auf das geplante Engagement hat die subjektive Norm mit einem zugehörigen Pfadkoeffizienten von 0,48. Dieser Einfluss ist zudem hoch signifikant. Folglich kann die Hypothese H3 bestätigt werden, wonach das beabsichtigte Engagement umso größer wird, je höher die Empfindung der subjektiven Norm, sich in Zukunft als Elektromobilitätshändler stärker zu engagieren, ausfällt.

Den zweitgrößten Einfluss auf das geplante Engagement stellt die Einstellung zur Elektromobilität dar. Dieser ist mit einem Pfadkoeffizienten von 0,34 ebenfalls relativ stark und bei einem gegebenen Signifikanzniveau von 5 % hoch signifikant, womit auch die Hypothese H2 angenommen werden kann. Je positiver die Einstellung zur Elektromobilität ausfällt, desto höher kann also das geplante Engagement im Bereich der Elektromobilität angenommen werden.

Auch der Einfluss des HR Business Partners ist mit einem Pfadkoeffizienten von 0,22 nicht gering. Die Hypothese H1, nach der eine umso bessere Umsetzung des HR Business Partners zu einem umso höheren geplanten Engagement führt, kann daher ebenso bestätigt werden.

---

<sup>67</sup> Vgl. Chin (1998): 11.

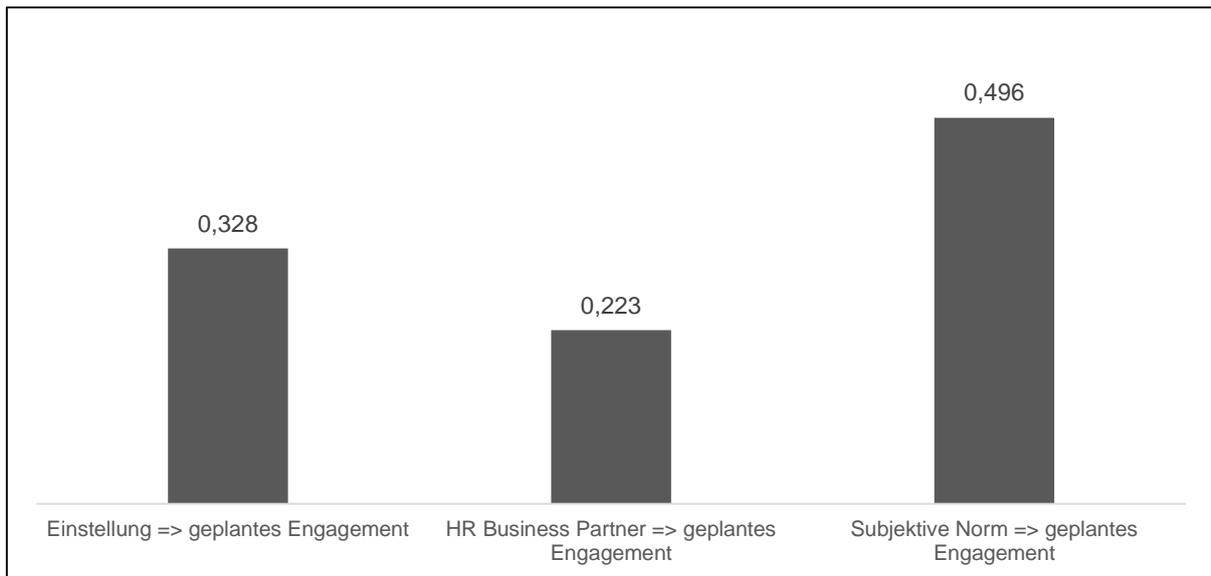


Abbildung 9: Pfadkoeffizienten des HR Business Partners, der Einstellung und der subjektiven Norm (Quelle: eigene Darstellung)

Im Gegensatz zu den Pfadkoeffizienten, die Auskunft über die Stärke der Wirkungsbeziehungen zwischen den Konstrukten geben, liefert die Effektstärke ( $f^2$ ) Informationen darüber, ob ein substanzieller Einfluss der exogenen unabhängigen Variablen auf die endogenen abhängigen Variablen besteht. Beispielsweise gibt die Effektstärke der subjektiven Norm an, wie stark sich das auf das geplante Engagement bezogene Bestimmtheitsmaß ändert, wenn die subjektive Norm nicht zur Schätzung herangezogen wird. Der hohe Wert von 0,46 deutet darauf hin, dass sich durch den Ausschluss der subjektiven Norm das Bestimmtheitsmaß des geplanten Engagements deutlich verschlechtern würde. Im Umkehrschluss spricht dies aber auch für eine hohe Relevanz zur Erklärung des geplanten Engagements im Bereich der Elektromobilität.<sup>68</sup> Somit stellt die Effektstärke einen Gütemaßstab mit Prognosecharakter dar.

Die hervorzuhebende Bedeutung der subjektiven Norm lässt sich folglich auch bei dem Vergleich der Effektstärken ablesen. Mit dem Wert  $f^2 = 0,46$  übertrifft die Effektstärke der subjektiven Norm auf das geplante Engagement im Bereich der Elektromobilität deutlich die Marke von 0,35, bei der bereits von einem großen Einfluss gesprochen werden kann. Die Effektstärke der Einstellung liegt mit einem  $f^2$  von 0,22 zwischen einem mittelstarken Einfluss bei 0,15 und einem großen Einfluss bei 0,35. Bei einem

<sup>68</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014):328.

$f^2$  von 0,02 wird von einem geringen Einfluss gesprochen. Zwar liegt die Effektstärke des HR Business Partners auf das Engagement mit einem  $f^2$  von 0,13 deutlich über dieser Grenze, jedoch liegt sie auch knapp unter einem Einfluss, der als mittelstark bezeichnet werden kann.<sup>69</sup>

Der PLS-Ansatz führt zu einer Optimierung der Gewichte der einzelnen Indikatoren mit dem Ziel, die Höhe der erklärten Gesamtvarianz der abhängigen Variablen im Modell zu maximieren.<sup>70</sup> Somit kann aus dem Modell nicht nur eine besondere Bedeutung der HR Business Partner Rolle des „Employee Champion“, sondern auch des „Change Agent“ für das geplante Engagement im Bereich der Elektromobilität abgeleitet werden. In Bezug auf das Personalmanagement sind es folglich diese beiden Rollen, die zum größten Teil die Gesamtvarianz erklären. Sie haben somit einen hohen Stellenwert und eine besonders hohe Erklärungskraft für das geplante Engagement im Bereich der Elektromobilität im Automobilhandel. In Bezug auf die getroffenen Hypothesen H1c und H1d lässt sich somit die Vermutung bestätigen, dass mit einer besseren Erfüllung der Rollen des „Change Agent“ sowie des „Employee Champion“ ein höheres Engagement im Bereich der Elektromobilität zu erwarten ist.

Eine starke Einbindung des Personalmanagements in Entscheidungen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens ist dagegen nicht ausschlaggebend in Bezug auf das geplante Engagement in der Elektromobilität. Die Hypothese H1a muss daher abgelehnt werden. Der Pfadkoeffizient deutet mit einem Wert von 0,09 nur auf einen verschwindend geringen Einfluss hin. Bei einem Signifikanzwert von 0,92 ( $> 0,05$ ) kann zugleich von einem nicht signifikanten Einfluss gesprochen werden. Damit spielen für ein höheres geplantes Engagement im Bereich der Elektromobilität eine stärkere Beteiligung bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie, ein höherer Einfluss auf strategische Entscheidungen, die Aufgabe, die langfristige Existenz für das Unternehmen zu sichern und die langfristig orientierte Umsetzung von Personalkonzepten für das Personalmanagement eine weniger tragende Rolle.

Zwar deutet der Pfadkoeffizient des „Administrative Expert“ mit einem Wert von 0,09 zunächst auf einen etwas stärkeren Einfluss hin als es bei dem „Strategic Partner“ mit einem Wert von 0,01 der Fall ist, jedoch kann auch hier nicht von einem signifikanten

---

<sup>69</sup> Vgl. Cohen (1988): 413.

<sup>70</sup> Vgl. Krafft/Götz/Liehr-Gobbers (2005): 78.

Einfluss gesprochen werden, sodass auch die Hypothese H1b abgelehnt werden muss. Damit spielen auch die Gestaltung und Weiterentwicklung kundenorientierter Personalprozesse, die Personaladministration, die Definition der Anforderungen an das Personalinformationssystem sowie die Bereitstellung von Personalkennzahlen eine weniger wichtige Rolle für das geplante Engagement im Bereich der Elektromobilität.

Um zu überprüfen, ob dem Modell eine hinreichende Prognoserelevanz zugeschrieben werden kann, empfiehlt es sich, das Stone-Geisser-Test-Kriterium heranzuziehen. Es gibt an, wie gut die empirisch ermittelten Urdaten mithilfe des Modells und der PLS-Parameterschätzungen rekonstruiert werden können. Mit 0,41 liegt der Stone-Geisser-Kriteriums-Wert ( $Q^2$ ) deutlich über dem für die Prognoserelevanz erforderlichen Wert von Null.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. Geisser (1974): 320; Stone (1975).

## 7 Diskussion

Die Ergebnisse aus dem vorangegangenen Kapitel zeigen, dass insbesondere die subjektive Norm und die Einstellung zur Elektromobilität mit einem geplanten Engagement der befragten deutschen Automobilhändler im Bereich der Elektromobilität einhergehen. Des Weiteren hat offenbar auch das Personalmanagement einen relevanten Einfluss auf die Intention des deutschen Automobilhandels, sich im elektromobilen Bereich zu engagieren. Insofern bringen die Ergebnisse der hier durchgeführten explorativen empirischen Analysen erste interessante Einblicke in das bislang im deutschen Automobilhandel noch unerforschte Gebiet der Relevanz des Personalmanagements im Zusammenhang mit der Elektromobilität. Es konnte gezeigt werden, dass den Rollen des „Employee Champion“ und des „Change Agent“ ein besonderes Augenmerk zu schenken ist, wenn Automobilhändler den Wandel zum Elektromobilitätsanbieter bewältigen möchten.

Als praktische Managementimplikation ergibt sich daraus, dass zur Stärkung der Rolle des „Employee Champion“ das Eigenengagement der Mitarbeiter im deutschen Automobilhandel zu fördern ist. Insbesondere ist den Vorgesetzten dabei zu helfen, Mitarbeiter zur Eigenständigkeit zu führen und diese auch aktiv von ihren Mitarbeitern zu fordern, wenn die Vermarktung der Elektromobilität angestrebt wird. Darüber hinaus sind Maßnahmen zur langfristigen Sicherung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter in der Elektromobilität umzusetzen. Ferner ist auch die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeiter im Hinblick auf die Elektromobilität zu fördern. Dafür sollen Mitarbeiter vor allem dazu motiviert und befähigt werden, Eigeninitiative hinsichtlich der Vermarktung der Elektromobilität übernehmen zu können. Dazu gehört z. B., eigene Vorschläge für Verbesserungen oder Innovationen zu machen sowie selbstständig Entscheidungen im Hinblick auf die Elektromobilität treffen zu können. Zusätzlich ist darauf zu achten, dass die elektromobilen Aufgaben der Mitarbeiter einen möglichst ganzheitlichen Charakter haben und die Mitarbeiter zur kompetenten Beratung im Bereich der Elektromobilität adäquat geschult werden. Das Personalmanagement sollte sich im deutschen Automobilhandel folglich auch dafür einsetzen, Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Mitarbeiter zu erweitern und mit Schulungen, vor allem im Bereich der Elektromobilität, eine umfassende Befähigung der Mitarbeiter zu erwirken. Sinnvoll erscheint auch eine Analyse auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiter, um nicht nur das subjektiv empfundene, sondern auch das tatsächlich vorhandene Ausmaß von Eigeninitiative,

Selbstständigkeit und Freiheit bei der zeitlichen Einteilung der elektromobilen Aufgaben zu ermitteln. Aus solchen Ergebnissen kann nicht nur der aktuelle Stand, sondern auch ein möglicher Nachholbedarf abgeleitet werden, um eine erfolgreiche Vermarktung der Elektromobilität realisieren zu können.

Im Rahmen der Stärkung der Rolle des „Change Agent“ ist wichtig, dass im Personalmanagement von Automobilhändlern systematisch der Veränderungsbedarf erkannt wird, der sich im Kontext der Elektromobilität ergibt. Davon betroffen sind nicht nur die Unternehmensstrategie und die Unternehmenskultur, sondern auch die einzelnen Aufgaben- und Anforderungsprofile der Mitarbeiter. Um Elektromobilität erfolgreich vermarkten und neue Geschäftschancen im Bereich der Elektromobilität nutzen zu können, ist folglich zu gewährleisten, dass das Personalmanagement bei der Umsetzung von elektromobilen Visionen, Missionen und strategischen Stoßrichtungen unterstützend tätig wird. Insbesondere ist die Notwendigkeit neuer Rollen, Aufgaben und Verhaltensweisen aller Unternehmensangehörigen zur Realisierung neuer Geschäftschancen im Bereich der Elektromobilität zu ermitteln. Entsprechende Untersuchungen müssen explizit auch die Rollen, Aufgaben und Verhaltensweisen der Geschäftsführungen bei der Vermarktung der Elektromobilität einschließen, da die Geschäftsführungen es sind, die die Visionen, Missionen, die Strategien sowie die Unternehmenskultur maßgeblich prägen. Die Geschäftsführungen müssen die erforderlichen neuen Verhaltensweisen nicht nur bei sich selbst umsetzen, sondern auch bei ihren Mitarbeitern zulassen und ermöglichen. Schließlich ist nicht zu vergessen, die Notwendigkeit von Veränderungen im Personalmanagement selbst zu ermitteln. Dazu gehört, sowohl die Fähigkeiten und die Verhaltensweisen als auch die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter im Personalmanagement an die sich verändernden Bedingungen im elektromobilen Markt anzupassen. Deutsche Automobilhändler sollten geeigneten Mitarbeitern als „Change Agents“ z. B. Freiräume gewähren, mit denen sie von der operativen Arbeit teilweise oder ganz entlastet werden und sich dadurch stärker auf die Schaffung der Voraussetzungen zur Bewältigung von elektromobilen Veränderungsprozessen im Unternehmen konzentrieren können. So kann bei allen Beteiligten im Automobilhandel der organisationale Fokus gestärkt und die Akzeptanz von erforderlichen Veränderungen zur Vermarktung der Elektromobilität im Wettbewerb der Zukunft gewährleistet werden. Des Weiteren können gezielt Anregungen und Kritik aus

real stattfindenden Veränderungsprozessen bei dem „Change Agent“ gebündelt werden, um sie so besser in die Lage zu versetzen, konkrete Lösungen herbeizuführen. Somit sind in der Organisation nicht nur der Lernwille, die Eigeninitiative sowie die Kollegialität im Hinblick auf Veränderungsprozesse für die Elektromobilität zu stärken. Darüber hinaus sind Veränderungen tatsächlich zu vollziehen. Zur Schärfung des Handelns für eine bessere Steuerung, Kommunikation und Gestaltung von Veränderungsprozessen im Kontext der Elektromobilität sind zudem regelmäßig wiederkehrende Tagesordnungspunkte bei Besprechungen vorzusehen, um das Change-Management konsequent in den Mittelpunkt zu rücken. Auch eine externe Unterstützung, z.B. im Rahmen von Action Learning, Coaching, Supervision oder einer Beratung, kann wertvolle Impulse für Veränderungsprozesse im Bereich der Elektromobilität liefern. Der Einbezug Externer hilft häufig dabei, so genannte „blinde Flecken“ zu erkennen und mit professioneller Unterstützung zu beseitigen.<sup>72</sup>

Zur gleichzeitigen Stärkung der Rollen des „Employee Champion“ sowie des „Change Agent“ ist im deutschen Automobilhandel ebenfalls auszuloten, ob und inwieweit die in der Literatur erörterten Überlegungen zur strategischen Personalentwicklung von Lösungsanbietern sinnvoll genutzt werden können. Wenn der Automobilhandel im Wettbewerb der Zukunft als elektromobiler Lösungsanbieter fungieren möchte, ist nicht nur die Umsetzung einer bedarfs- und gelegenheitsorientierten Personalentwicklung zu realisieren. Zusätzlich sind die für einen elektromobilen Lösungsanbieter relevanten Kernkompetenzen im Rahmen der an Kernkompetenzen orientierten Personalentwicklung zu ermitteln und aufzubauen.<sup>73</sup>

Festzustellen ist im Rahmen dieser Analyse aber auch, dass die Rolle des „Strategic Partner“ offenbar keine Bedeutung im Zusammenhang mit dem geplanten Engagement im Bereich der Elektromobilität hat. Dieses Ergebnis erstaunt zunächst angesichts der bisher in Wissenschaft und Praxis schon umfangreich geführten allgemeinen Debatte über die Rolle des „Strategic Partners“.<sup>74</sup> Eine Erklärung kann möglicherweise darin liegen, dass die Entscheidung für ein geplantes Engagement im Bereich der Elektromobilität vom Automobilhandel selbst gar nicht als eigene strategische Ent-

---

<sup>72</sup> Vgl. O’Neil/Marsick (2014); Leonard/Freedman (2013); Boshyk/Dilworth (2010).

<sup>73</sup> Vgl. Borchert (2016).

<sup>74</sup> Vgl. Claßen/Kern (2010), sowie die dort zitierte Literatur.

scheidung, sondern als eine auf Herstellerseite vorzunehmende, vorgelagerte strategische Entscheidung wahrgenommen wird. Andererseits kann angesichts der in dieser Studie ermittelten Ergebnisse das geplante Engagement der Automobilhändler im Bereich der Elektromobilität nicht als rein operative Entscheidung eingestuft werden. Denn dann müsste der Rolle des „Administrative Expert“ eine deutlich stärkere Bedeutung zukommen als die hier ermittelten Ergebnisse es ausweisen. Insofern ist angesichts dieser empirischen Ergebnisse zu konstatieren, dass weiterer Forschungsbedarf besteht, um die konkrete Bedeutung der verschiedenen Rollen des HR Business Partners im deutschen Automobilhandel im Kontext der Elektromobilität noch tiefergehend erklären und fundieren zu können.

Abschließend ist noch die ermittelte Diskrepanz im Bereich der deskriptiven Ergebnisse zu erörtern. Dabei ist der Frage nachzugehen, warum einerseits eine überwiegend positive Einstellung und eine ausgeprägte subjektive Norm der Automobilhändler hinsichtlich elektromobiler Antriebssysteme festgestellt werden konnten, andererseits aber eine deutliche Zurückhaltung geäußert wurde, sich im Bereich der Elektromobilität zu engagieren. Im Rahmen eines Erklärungsversuches dieser Ergebnisse ist zunächst zu berücksichtigen, dass mit dem hier entwickelten Modell das geplante Engagement der Automobilhändler im Bereich der Elektromobilität noch nicht vollständig erklärt werden kann. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist ebenfalls zu beachten, dass es sich hier um eine erste explorative Analyse handelt, in der eine aktuelle Momentaufnahme zur Einstellung, subjektiven Norm, zur Bedeutung des Personalmanagements und zum geplanten Engagement im Kontext der Elektromobilität erstellt wurde. Zudem wurde hier eine eher begrenzte Anzahl an Automobilhändlern befragt und lag der Fokus bei solchen Automobilhändlern, die mindestens 20 Mitarbeiter beschäftigen. Ferner ist zu bedenken, dass in dem hier entwickelten Modell mit der „Leichtigkeit der Aufgabe“ als Determinante des geplanten Verhaltens im deutschen Automobilhandel ausschließlich auf das Personalmanagement fokussiert wurde.

Insofern ist auch hinsichtlich der deskriptiven Ergebnisse festzustellen, dass weiterer Forschungsbedarf zur Erklärung des geplanten Engagements des Automobilhandels in der Elektromobilität besteht. In Nachfolgestudien sollte zusätzlich eruiert werden, ob möglicherweise weitere ressourcen- und marktbezogene Erklärungsfaktoren herangezogen werden können, die in dem hier entwickelten Modell noch nicht erfasst wurden. Ansatzpunkte für marktbezogene Erklärungsfaktoren liefert eine aktuelle Umfrage von

MCKINSEY (2017), der zufolge 96% der deutschen Neuwagenkunden ein Bewusstsein für elektromobile Antriebssysteme haben, sich aber nur 44% vorstellen können ein Elektroauto zu kaufen und sich lediglich 3% letztendlich für den Kauf entscheiden. Die befragten Kaufinteressenten gaben an, dass insbesondere die hohen Anschaffungskosten, die fehlende Infrastruktur und die geringe Reichweite dazu führten, dass sie sich gegen das Elektroauto entschieden.<sup>75</sup> Die offenbar noch immer sehr eingeschränkte Vermarktbarkeit von Elektroautos erschwert somit möglicherweise dem Automobilhandel, sich stärker in der Elektromobilität zu engagieren.

Weitere Nachfolgestudien bieten sich allein schon aufgrund der enormen Dynamik der Entwicklungen im Markt für Elektromobilität an, die es ratsam erscheinen lassen, das im Rahmen dieser Studie entwickelte prototypische Modell weitergehenden Analysen zu unterziehen. Dabei gilt es nicht nur, die Auswirkungen der zu Beginn dieser Arbeit erwähnten förderpolitischen Impulse der Bundesregierung, sondern auch der technischen Weiterentwicklungen der Automobilhersteller und deren Lieferanten auf das Agieren von Kunden und Automobilhändlern im Bereich der Elektromobilität zu erforschen. Schließlich ist auch die Bedeutung des intensiven internationalen Wettbewerbs im Automobilsektor für das zukünftige elektromobile Kaufverhalten von Kunden und für das geplante Engagement von Automobilhändlern im Bereich der Elektromobilität zu untersuchen.

---

<sup>75</sup> Vgl. McKinsey (2017).

## 8 Fazit und Ausblick

Das Ziel der Untersuchung bestand in der Erforschung der Struktur und Bedeutung des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel in Bezug auf die Elektromobilität. Die daraus gezogenen Erkenntnisse sollten als Grundlage dazu dienen, ein Konzept für ein Personalmanagement zu entwickeln, das bei den Mitarbeitern zu einem hohen Engagement im Bereich der Elektromobilität führt. So sollten geeignete Mitarbeiter durch ein darauf ausgerichtetes Personalmanagement darin unterstützt werden, Kunden für Elektromobilität zu begeistern.

Nach Auswertung der empirischen Ergebnisse kann festgehalten werden, dass insbesondere die subjektive Norm und die Einstellung zu einem geplanten Engagement im Bereich der Elektromobilität führt. Zudem trägt das Personalmanagement zu einem nicht unwesentlichen Teil dazu bei, dass Organisationen im Automobilhandel ein erhöhtes Engagement im elektromobilen Bereich realisieren. Vor allem die HR Business Partner Rollen des „Employee Champion“ und die des „Change Agent“ haben in diesem Kontext eine besonders hohe Bedeutung. Diesbezüglich ist eine Grundarchitektur für ein Personalmanagement gefragt, das sich sowohl im strategischen als auch im operativen Geschäft stärker auf die Mitarbeiter im Unternehmen bezieht.

Jedoch handelt es sich hier um eine erste explorative quantitative Analyse, sodass Nachfolgestudien wünschenswert sind, um die Modellstruktur und die Messkonzepte weiter zu entwickeln. Dabei könnten zusätzlich Performance-Maße Berücksichtigung finden, um auch die Erfolgswirksamkeit des elektromobilen Engagements im deutschen Automobilhandel zu untersuchen. Darüber hinaus empfiehlt es sich ggf., im Nachgang zu weiteren quantitativen Studien zusätzlich qualitative Anschlusshebungen durchzuführen, die bei der Ergebnisinterpretation unterstützend eingesetzt werden und hilfreich sein können.

Für die praxisorientierte Forschung empfiehlt es sich, in Einzelfallstudien so genannte „good practices“ aufzuspüren, um deutschen Automobilhändlern ein Benchmarking und Lernprozesse für ein erfolgreiches Engagement in der Elektromobilität zu ermöglichen. Dabei können ggf. auch erfolgreiche Veränderungsprozesse von Lösungsanbietern aus anderen Branchen herangezogen werden.

## Literaturverzeichnis

*acatech* (2017): Die Maßnahmen. URL: <http://nationale-plattform-elektromobilitaet.de/hintergrund/die-massnahmen/#tabs>, Abruf am 16.01.2017.

*Ajzen, Icek* (1991): The theory of planned behavior. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2): 179-211.

*Ajzen, Icek/Fishbein, Martin* (1980): *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

*Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf* (2003): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*, 10 Aufl. Berlin: Springer.

*Ballensiefen, Benjamin* (2008): *Preisaktionen bei Verkehrsdienstleistungen. Ein Beitrag zum Behavioral Pricing*. Wiesbaden: Gabler.

*von Rosenblatt, Bernhard* (1990): *Arbeitsvermittlung zwischen Arbeitslosigkeit und Fachkräftemangel*. Bonn: Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung.

*Borchert, Margret* (2016): Strategische Personalentwicklung für Lösungsanbieter. In: *Corsten, H./Roth, S. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement*. München: Vahlen: 903-924.

*Borchert, Margret/Pohl, Sebastian* (2015): *Organisation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel im Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität. Konzeptionelle Grundlagen und Modellentwicklung*. Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung Diskussionspapier Nr. 3. Duisburg: Universität Duisburg-Essen. URL: [https://www.puu.msm.uni-due.de/fileadmin/Dateien/HumanR/Publicationen/Nr.3\\_Organisation\\_des\\_Personalmanagements\\_im\\_deutschen\\_Automobilhandel\\_im\\_Kontext\\_von\\_Dienstleistungsinnovationen\\_und\\_Elektromobilitaet\\_.pdf](https://www.puu.msm.uni-due.de/fileadmin/Dateien/HumanR/Publicationen/Nr.3_Organisation_des_Personalmanagements_im_deutschen_Automobilhandel_im_Kontext_von_Dienstleistungsinnovationen_und_Elektromobilitaet_.pdf), Abruf am 16.01.2017.

*Boshyk Y., Dilworth L.* (2010): *Action learning and its applications*. Houndmill, Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

*Bouncken, Ricarda B./Koch, Michael* (2005): Kooperation von Biotechnologieunternehmen. In: *Friedhelm Bliemel et al. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 291-306.

*Bühl, Achim* (2008): SPSS 16. Einführung in die moderne Datenanalyse, 11. Aufl. München: Pearson Studium.

*Bühner, Markus* (2011): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, 3. Aufl. München: Pearson Studium.

*Bundesregierung* (2012): Pressekonferenz nach dem Spitzengespräch zur Elektromobilität. URL: <https://www.bundesregierung.de/ContentArchiv/DE/Archiv17/Mitschrift/Pressekonferenzen/2012/10/2012-10-01-pk-elektromobilitaet.html;jsessionid=1E1E3CFD6D335C12152000BD934F16DA.s4t1?nn=437032>, Abruf am 13.01.2017.

*Chin, Wynne W./Newsted, Peter R* (1999): Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. In: Hoyle, Rick H. (Hrsg.): Statistical strategies for small sample research. Thousand Oaks Calif., London: Sage Publications: 307-342.

*Chin, Wynne W.* (1998): Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. In: MIS Quarterly, 22 (1): 7-16.

*Claßen, M./Kern, D.* (2010): HR Business-Partner. Die Spielmacher des Personalmanagements. Köln: Luchterhand.

*Cleff, Thomas* (2012): Deskriptive Statistik und moderne Datenanalyse. Eine computergestützte Einführung mit Excel, PASW (SPSS) und STATA, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

*Cleff, Thomas* (2015): Deskriptive Statistik und Explorative Datenanalyse. Eine computergestützte Einführung mit Excel, SPSS und STATA. Wiesbaden: Gabler Verlag.

*Cohen, Jacob* (1988): Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2. Aufl. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

*Conner, Jill/Ulrich, Dave* (1996): Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric. In: Human Resource Planning, 19 (3): 38-49.

*Deutsches Dialog Institut GmbH* (2015): Elektromobilität im Autohaus Praktischer Leitfaden für Autohändler zum Vertrieb von Elektrofahrzeugen. URL: [http://schauenfenster-elektromobilitaet.org/media/media/documents/dokumente\\_steckbriefe\\_order\\_news/BuW\\_Broschuere\\_Autohaeuser.pdf](http://schauenfenster-elektromobilitaet.org/media/media/documents/dokumente_steckbriefe_order_news/BuW_Broschuere_Autohaeuser.pdf), Abruf am 13.01.2017.

*Dittmar, Matthias* (2000): Profitabilität durch das Management von Kundentreue. Theoretische Diskussion, Methodik und empirische Ergebnisse am Beispiel der Automobilindustrie. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

*DLR* (2017): Erstnutzer von Elektrofahrzeugen in Deutschland. Nutzerprofile, Anschaffung, Fahrzeugnutzung. URL: [http://www.dlr.de/vf/Portaldata/12/Resources/dokumente/projekte/pakt2/Ergebnisbericht\\_E-Nutzer\\_2015.pdf](http://www.dlr.de/vf/Portaldata/12/Resources/dokumente/projekte/pakt2/Ergebnisbericht_E-Nutzer_2015.pdf), Abruf am 16.01.2017.

*Eckey, Hans-Friedrich/Kosfeld, Reinhold/Rengers, Martina* (2002): Multivariate Statistik. Grundlagen - Methoden - Beispiele. Wiesbaden: Gabler Verlag.

*Fassgott, Georg/Eggert, Andreas* (2005): Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen. In: Bliemel, F. et al. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methode, Anwendung, Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 31-48.

*Fornell, Claes* (1987): A Second Generation of Multivariate Analysis: Classification of Methods and Implications for Marketing Research. In: Michael J Houston (Hrsg.): Review of Marketing. Chicago: American Marketing Association: 407-450.

*Geisser, Seymour* (1974): A predictive approach to the random effect model. In: Biometrika, 61 (1): 101-107.

*Giere, Jens/Wirtz, Bernd/Schilke, Oliver* (2006): Mehrdimensionale Konstrukte. In: Die Betriebswirtschaft, 66 (6): 678-695.

*Grünewald, Hans-Günter/Fuchs, Josef* (1970): Agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, 2 Aufl. Berlin: Schmidt.

*Henseler, Jörg* (2006): Das Wechselverhalten von Konsumenten im Strommarkt. Eine empirische Untersuchung direkter und moderierender Effekte. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

*Himpel, Frank* (2004): Marktorientiertes Produkt- und Produktionsmanagement. Zur Gestaltung der Interaktion zwischen Marketing und Produktion. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

*Hitt, Michael A./Bierman, Leonard/Shimizu, Katsuhiko/Kochhar, Rahul* (2001): Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional

service firms: A resource-based perspective. In: *Academy of Management Journal*, 44 (1): 13-28.

*Holtbrügge, Dirk* (2015): *Personalmanagement*, 6 Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

*Hulland, John* (1999): Use of partial least squares (PLS) in strategic management research. A review of four recent studies. In: *Strategic Management Journal*, 20 (2): 195-204.

*Josan, Laura* (2013): *Human Resources-Outsourcing in Deutschland: Eine aktuelle Untersuchung des Marktes*, Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

*Kaufhold, Marisa* (2006): *Kompetenz und Kompetenzerfassung. Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

*Kenton, Barbara/Yarnall, Jane* (2010): *HR: The business partner. Furthering the journey*, 2 Aufl. Amsterdam: Elsevier.

*Krafft, Manfred/Götz, Oliver/Liehr-Gobbers, Kerstin* (2005): Die Validierung von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe des Partial-Least-Square (PLS)-Ansatzes. In: Friedhelm Bliemel et al. (Hrsg.): *Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 71-86.

*Krafft, Manfred/Haase, Kerstin/Siegel, André* (2003): Statistische-ökonometrische BWL-Forschung: Entwicklung, Status-Quo und Perspektiven. In: Manfred Schwaiger/Dietmar Harhoff (Hrsg.): *Empirie und Betriebswirtschaft. Entwicklungen und Perspektiven*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 83-104.

*Kraftfahrt-Bundesamt* (2017): Bestand an Pkw am 1. Januar 2016 nach ausgewählten Kraftstoffarten. URL: [http://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Bestand/Umwelt/2016\\_b\\_umwelt\\_dusl.html?nn=663524](http://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Bestand/Umwelt/2016_b_umwelt_dusl.html?nn=663524), Abruf am 16.01.2017.

*Leonard S., Freedman A.* (2013): *Great solutions through action learning*. Reston, VA: Learning Thru Action Press.

*Makhija, Mona* (2003): Comparing the resource-based and market-based views of the firm. Empirical evidence from Czech privatization. In: *Strategic Management Journal*, 24 (5): 433-451.

*McKinsey* (2017): Electrifying insights: How automakers can drive electrified vehicle sales and profitability. URL: [https://www.mckinsey.de/files/161223\\_mckinsey\\_e-vehicles.pdf](https://www.mckinsey.de/files/161223_mckinsey_e-vehicles.pdf), Abruf am 03.03.2017.

*Möhring, Wiebke/Schlütz, Daniela* (2010): Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung, 2 Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

*Nunnally, Jum C.* (1978): Psychometric theory, 2 Aufl. New York: McGraw-Hill.

*O'Neil J., Marsick V. J.* (2014): Action learning coaching. In: Advances in Developing Human Resources, 16 (2): 202-221.

*Raab, Gerhard/Unger, Alexander/Unger, Fritz* (2009): Methoden der Marketing-Forschung. Grundlagen und Praxisbeispiele, 2 Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

*Reinecke, Jost* (2014): Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften, 2 Aufl. München: De Gruyter Oldenbourg.

*Schelhowe Lütke, Christoph* (2010): Erfahrung und unternehmerische Orientierung im Internationalisierungsprozess. Eine theoretische und empirische Untersuchung deutscher Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.

*Schendera, Christian F. G.* (2010): Clusteranalyse mit SPSS. Mit Faktorenanalyse. München: Oldenbourg.

*Schloderer, Matthias P./Ringle, Christian M./Sarstedt, Marko* (2011): Einführung in die varianzbasierte Strukturgleichungsmodellierung. In: Schwaiger, Manfred/Meyer, Anton (Hrsg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. München: Franz Vahlen: 585-606.

*Schönenberg, Ulrich* (2010): Prozessexzellenz im HR-Management. Professionelle Prozesse mit dem HR-Management Maturity Model. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

*Steinmetz, Holger* (2015): Lineare Strukturgleichungsmodelle. Eine Einführung mit R, 2 Aufl. München, Mehring: Hampp.

*Stone, M.* (1975): Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. In: Journal of the Royal Statistical Society, 36 (2): 111-133.

*Ulrich, Dave* (1997): Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results. Boston Mass.: Harvard Business School Press.

*Ulrich, Dave/Brockbank, Wayne* (2010): The HR value proposition, 8 Aufl. Boston MA: Harvard Business School.

*Walcher, Dominik* (2007): Der Ideenwettbewerb als Methode der aktiven Kundenintegration, München: Deutscher Universitäts-Verlag.

*Weiber, Rolf/Mühlhaus, Daniel* (2014): Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS, 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

*Wunderer, Rolf* (1999): Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center. In: Manfred Bruhn (Hrsg.): Internes Marketing. Wiesbaden: Gabler Verlag: 219-242.

## Anhang 1: Fragebogen

# Untersuchung zum Personalmanagement der Zukunft im Automobilhandel

*Die steigende Urbanisierung, anspruchsvollere Kundenwünsche und neue Antriebstechnologien haben Auswirkungen auf die Ausrichtung des Personalmanagements im Automobilhandel, die bislang noch nicht untersucht wurden. Mit unserer wissenschaftlichen Studie wollen wir diese Lücke schließen, wobei wir neben den Herausforderungen für das Personal im Automobilhandel auch die Einschätzungen zur Elektromobilität als neue Antriebstechnologie analysieren. Daher benötigen wir Ihre Antworten in Ihrer Position als leitender Angestellter mit Verantwortung für die Einstellung von Mitarbeitern und Wissen über die Struktur des Personalmanagements Ihres Unternehmens. Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen ehrlich, so gut wie Sie können und vollständig, da wir nur vollständig ausgefüllte Fragebögen auswerten können.*

*Die Befragung dauert ungefähr 20 Minuten.*

*Bei der Durchführung der Erhebungen sichern wir Ihnen absolute Anonymität zu. Ein Rückschluss auf die Identität der teilnehmenden Personen oder Unternehmen wird nicht möglich sein. Die Daten werden ausschließlich im Rahmen unseres Forschungsprojekts genutzt und nicht an Dritte weitergegeben. Als Anerkennung für Ihre Beteiligung senden wir Ihnen im April gerne, bevor wir diese veröffentlichen, eine Vorab-Auswertung der Ergebnisse zu. Hierfür können Sie gerne Ihre Kontaktdaten per Mail hinterlassen.*

*Sollten Sie Rückfragen oder Anmerkungen zur Befragung haben, steht Ihnen Herr Sebastian Pohl als Ansprechpartner sehr gerne zur Verfügung.*

*Vielen Dank für Ihre Unterstützung!*

## 1. Einschätzungen zu Elektromobilität und Dienstleistungsinnovationen

Die Aussagen zu elektromobilen Angeboten beziehen sich nicht alleine auf den Verkauf eines Elektrofahrzeugs, sondern auch auf mögliche Dienstleistungen, welche sich durch die Elektromobilität ergeben.

Items	Frage	Stimme gar nicht zu				Stimme voll zu
E1_1	Die Vorstellung, in Zukunft als Elektromobilitätsanbieter zu gelten, ist für uns attraktiv.	<input type="checkbox"/>				
E1_2	Für uns ist es in Zukunft erstrebenswert, eigene/herstellerunabhängige elektromobile Angebote (Elektrofahrzeug, sowie Dienstleistungen) zu verkaufen.	<input type="checkbox"/>				
E1_3	Wir finden es gut, in Zukunft stärker die Elektromobilität zu vermarkten.	<input type="checkbox"/>				
E1_4	Unser Unternehmen kann mit elektromobilen Angeboten seine Existenz in der Zukunft sichern.	<input type="checkbox"/>				
E1_5	Unsere Wettbewerbsposition wird sich durch die Elektromobilität verbessern.	<input type="checkbox"/>				
E1_6	Wir werden durch elektromobile Angebote deutlich weniger Geld verdienen.	<input type="checkbox"/>				
E1_7	Wir werden nur ein geringes Geschäft im Bereich der Elektromobilität machen können.	<input type="checkbox"/>				
E1_8	Elektromobile Angebote ermöglichen uns, lukrative Geschäftschancen zu nutzen.	<input type="checkbox"/>				
E1_9	Wir werden durch die Elektromobilität Gewinneinbußen hinnehmen müssen.	<input type="checkbox"/>				
E2_1	Von uns als Händler wird erwartet, dass wir uns in Zukunft in der Elektromobilität engagieren.	<input type="checkbox"/>				
E2_2	Die Öffentlichkeit sieht die Notwendigkeit, dass wir als Händler in Zukunft die Vermarktung der Elektromobilität stärker vorantreiben.	<input type="checkbox"/>				
E2_3	Weil die Elektromobilität in Deutschland weiterhin zurückhaltend angenommen wird, werden wir uns in diesem Gebiet auch zurückhaltend verhalten.	<input type="checkbox"/>				
E2_4	Bei der Vermarktung der Elektromobilität werden uns in Zukunft politische Entscheidungen sehr stark helfen, z.B. Käufersubventionen, Befreiung bei der KFZ – Steuer und die Freigabe von Busspuren.	<input type="checkbox"/>				
E2_5	Als Automobilhändler werden wir es wegen der langsamen Technologieverbesserungen auch in Zukunft schwer haben, mit der Elektromobilität erfolgreich zu sein.	<input type="checkbox"/>				
E2_6	Die stärkere Vermarktung ist für uns zukünftig schwer, weil die Hersteller noch nicht konsequent hinter dieser Technologie stehen.	<input type="checkbox"/>				
E2_7	Wir beabsichtigen in Zukunft nur geringe Aktivitäten in die Vermarktung der Elektromobilität zu unternehmen.	<input type="checkbox"/>				

Items	Frage	Stimme gar nicht zu				Stimme voll zu
E2_8	Wir planen die Elektromobilität für uns in der Zukunft zu einem bedeutenden Geschäftsfeld zu machen.	<input type="checkbox"/>				
E2_9	Wir streben an, dass elektromobile Angebote in Zukunft einen relevanten Anteil an unserem Geschäft ausmachen.	<input type="checkbox"/>				

## 2. Einschätzungen zum Personalmanagement

Nachdem Sie sich bisher mit Aussagen aus Marktsicht befasst haben, bitten wir Sie nun, ihre Einschätzung zum Personalmanagement allgemein darzustellen. Diese ist für uns besonders wichtig, um die aktuelle Situation des Personalmanagements zu erfahren und im Hinblick auf die zukünftigen Auswirkungen von elektromobilen Angeboten analysieren zu können.

Item	Frage	Stimme gar nicht zu				Stimme voll zu
P_1	Ich nehme regelmäßig an den Sitzungen der Geschäftsführung teil.	<input type="checkbox"/>				
P_2	Ich habe Einfluss auf strategische Entscheidungen des Unternehmens, z.B. zu Elektromobilität und der Nutzung neuer Dienstleistungskonzepte.	<input type="checkbox"/>				
P_3	Ich beteilige mich an der Entwicklung der Unternehmensstrategie.	<input type="checkbox"/>				
P_4	Meine Aufgabe ist es, die langfristige Existenz des Unternehmens zu sichern.	<input type="checkbox"/>				
P_5	Ich analysiere die Stärken und Schwächen der Personalarbeit.	<input type="checkbox"/>				
P_6	Ich setze langfristige Personalkonzepte in unserem Unternehmen um, z.B. für neue Dienstleistungskonzepte.	<input type="checkbox"/>				
P1_1	Unser Unternehmen verfügt über effiziente Personalprozesse, z.B. in der Personaleinsatzplanung, -rekrutierung oder -betreuung.	<input type="checkbox"/>				
P1_2	Wir haben im Personalmanagement nur wenige Standardprozesse zur reibungslosen Verwaltung von Personaldokumenten umgesetzt.	<input type="checkbox"/>				
P1_3	In unserem Unternehmen wird der Erfolg des Personalmanagements an der Effizienz der Personalprozesse gemessen, z.B. langfristige Personalplanung und Soll-Ist Vergleiche der Personalkosten.	<input type="checkbox"/>				
P1_4	Unsere Prozesse im Personalverwaltungsbereich werden durch Kennzahlen gesteuert.	<input type="checkbox"/>				

Item	Frage	Stimme gar nicht zu				Stimme voll zu
P1_5	Unsere strategischen Personalprozesse werden bisher nicht durch Kennzahlen gesteuert, z.B. durch Kontrolle des Management Development und der Personalentwicklung.	<input type="checkbox"/>				
P1_6	Wir nutzen bisher noch nicht die Möglichkeiten der elektronischen Personalarbeit zur Effizienzsteigerung, z.B. durch Reisekostenabrechnungen und Urlaubsanträge über SAP.	<input type="checkbox"/>				
P1_7	Unserem Personalmanagement fehlen ausreichend Arbeitsmittel.	<input type="checkbox"/>				
P1_8	Unser Personalmanagement lagert Personalaufgaben bisher nicht aus (kein Outsourcing).	<input type="checkbox"/>				
P1_9	Unser Personalmanagement verfügt über eine geeignete technische Ausstattung zur Bewältigung seiner Personalverwaltungsaufgaben.	<input type="checkbox"/>				
P1_10	Unser Personalmanagement verfügt über eine geeignete technische Ausstattung zur Bewältigung seiner strategischen Personalaufgaben, z.B. als Unterstützungsfunktion zur Umsetzung neuer Mobilitätskonzepte.	<input type="checkbox"/>				
P1_11	Die personelle Ausstattung des Personalmanagements ist nicht ausreichend, um die Bewältigung der Personalverwaltungsaufgaben zu gewährleisten.	<input type="checkbox"/>				
P1_12	Die personelle Ausstattung des Personalmanagements ist nicht ausreichend, um die Bewältigung der strategischen Personalaufgaben zu gewährleisten.	<input type="checkbox"/>				
P1_13	Unserem Personalmanagement mangelt es in seiner Funktion bisher an Glaubwürdigkeit im Unternehmen.	<input type="checkbox"/>				
P1_14	Unser Personalmanagement zeichnet sich in seiner Arbeit durch seine Termintreue aus.	<input type="checkbox"/>				
P1_15	Unser Personalmanagement zeichnet sich in seiner Arbeit durch sein lösungsorientiertes Arbeiten aus.	<input type="checkbox"/>				
P1_16	Unser Personalmanagement schafft es mit seiner Arbeit nicht, die Produktivität der Unternehmung zu steigern, z.B. durch die Umsetzung neuer Personal-konzepte im Zuge der Elektromobilität und von Dienstleistungsinnovationen.	<input type="checkbox"/>				

Die hier getroffenen Aussagen beziehen sich auf alle Mitarbeiter.

Unser Personalmanagement sorgt dafür, dass...

Item	Frage	Stimme gar nicht zu				Stimme voll zu
P2_1	...die Tätigkeiten unserer Mitarbeiter stets mehrere Aufgabenbereiche enthalten.	<input type="checkbox"/>				
P2_2	...die Arbeit unserer Mitarbeiter überwiegend gleichartige Aufgaben enthält.	<input type="checkbox"/>				

Item	Frage	Stimme gar nicht zu				Stimme voll zu
P2_3	...die Arbeit unserer Mitarbeiter abwechslungsreich ist.	<input type="checkbox"/>				
P2_4	...die Ergebnisse der Arbeit unserer Mitarbeiter abgeschlossene Dienstleistungen sind.	<input type="checkbox"/>				
P2_5	...die Aufgaben unserer Mitarbeiter einen ganzheitlichen Charakter haben.	<input type="checkbox"/>				
P2_6	...die Arbeit unserer Mitarbeiter bedeutsam und wichtig für den Unternehmenserfolg ist.	<input type="checkbox"/>				
P2_7	...unseren Mitarbeitern genügend Arbeitsmittel zur Verfügung stehen.	<input type="checkbox"/>				
P2_8	...die Arbeit unserer Mitarbeiter einen großen Einfluss auf die Menschen im Unternehmen hat.	<input type="checkbox"/>				
P2_9	...die Arbeit unserer Mitarbeiter einen großen Einfluss auf die Menschen außerhalb des Unternehmens hat.	<input type="checkbox"/>				
P2_10	...unsere Mitarbeiter in ihrer zeitlichen Einteilung stark reguliert sind.	<input type="checkbox"/>				
P2_11	...unsere Mitarbeiter Eigeninitiative bei ihrer Arbeit übernehmen, z.B. eigene Vorschläge für Verbesserungen oder Innovationen machen.	<input type="checkbox"/>				
P2_12	...unsere Mitarbeiter bei der Arbeit selbstständig Entscheidungen treffen müssen.	<input type="checkbox"/>				
P2_13	...unsere Mitarbeiter vorgegeben bekommen, mit welchen Mitteln sie zum Ziel kommen.	<input type="checkbox"/>				

*Diese Aussagen beziehen sich auf die Rolle des Personalmanagements. Antworten Sie also bitte aus Ihrer Funktion als Personalverantwortlicher heraus.*

*Das Personalmanagement...*

Item	Frage	Stimme gar nicht zu				Stimme voll zu
P3_1	... unterstützt die Erneuerung und Veränderung der Unternehmenskultur zur Nutzung neuer Geschäftschancen, z.B. der Elektromobilität.	<input type="checkbox"/>				
P3_2	... ermittelt die Notwendigkeit von Veränderungen im Personalmanagement, z.B. neue Jobprofile durch innovative Dienstleistungen und Elektromobilität.	<input type="checkbox"/>				
P3_3	... überprüft das Erreichen der notwendigen Veränderungen im Personalmanagement.	<input type="checkbox"/>				
P3_4	... passt die Qualifikationen unserer Mitarbeiter bei sich verändernden Bedingungen an, z.B durch Neueinstellungen oder geeignete Personalentwicklungskonzepte.	<input type="checkbox"/>				
P3_5	... passt die Entscheidungskompetenzen unserer Mitarbeiter an sich verändernde Bedingungen an.	<input type="checkbox"/>				
P3_6	... passt die eigenen Qualifikationen an sich verändernde Bedingungen an.	<input type="checkbox"/>				

Item	Frage	Stimme gar nicht zu				Stimme voll zu
P3_7	... ermittelt die Notwendigkeit neuer Verhaltensweisen zur Realisierung von Geschäftschancen, z.B. durch elektromobile Angebote.	<input type="checkbox"/>				
P3_8	... setzt die erforderlichen neuen Verhaltensweisen im Unternehmen um, z.B. durch Schulungen oder Vorgaben von Checklisten.	<input type="checkbox"/>				
P3_9	... passt seine eigenen Verhaltensweisen in Folge der sich verändernden Bedingungen nicht an.	<input type="checkbox"/>				
P4_1	...ist einer der Entscheider der Unternehmensführung.	<input type="checkbox"/>				
P4_2	...ist ein Profi für Verwaltungsaufgaben.	<input type="checkbox"/>				
P4_3	...ist ein Partner Ihrer Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>				
P4_4	...unterstützt Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen.	<input type="checkbox"/>				

### 3. Einschätzungen zu Weiterbildungsprogrammen

Item	Frage	Stimme gar nicht zu				Stimme voll zu
W1_1	Als Automobilhändler haben wir einen hohen Wissensstand zum Thema Elektromobilität.	<input type="checkbox"/>				
W1_2	Unsere Verkäufer können unsere Kunden zum Thema Elektromobilität kompetent beraten.	<input type="checkbox"/>				
W1_3	Unserer Mitarbeiter im Service sind im Bereich der Elektromobilität noch nicht ausreichend ausgebildet.	<input type="checkbox"/>				
W1_4	Die bisherigen Weiterbildungsprogramme der Hersteller sind dazu geeignet, uns bei der Ausrichtung auf die Mobilitätswelt der Zukunft zu unterstützen.	<input type="checkbox"/>				
W1_5	Die bisherigen herstellerunabhängigen Weiterbildungsprogramme sind dazu geeignet, uns bei der Ausrichtung auf die Mobilitätswelt der Zukunft zu unterstützen.	<input type="checkbox"/>				
W1_6	Wir als Unternehmen benötigen vom Hersteller Unterstützung, um uns strategisch auf die Mobilitätswelt der Zukunft ausrichten zu können.	<input type="checkbox"/>				
W1_7	Wir als Unternehmen benötigen herstellerunabhängige Unterstützung, um auf die Mobilitätswelt der Zukunft ausrichten zu können.	<input type="checkbox"/>				

## Anhang 2: Items des HR Business Partner Modells

Rolle	Abk.	Frage
Strategic Partner	S_1	Ich beteilige mich an der Entwicklung der Unternehmensstrategie.
Strategic Partner	S_2	Ich habe Einfluss auf strategische Entscheidungen des Unternehmens, z.B. zu Elektromobilität und der Nutzung neuer Dienstleistungskonzepte.
Strategic Partner	S_3	Meine Aufgabe ist es, die langfristige Existenz des Unternehmens zu sichern.
Strategic Partner	S_4	Ich setze langfristige Personalkonzepte in unserem Unternehmen um, z.B. für neue Dienstleistungskonzepte.
Change Agent	C_1	Das Personalmanagement ermittelt die Notwendigkeit neuer Verhaltensweisen zur Realisierung von Geschäftschancen, z.B. durch elektromobile Angebote.
Change Agent	C_2	Das Personalmanagement unterstützt die Erneuerung und Veränderung der Unternehmenskultur zur Nutzung neuer Geschäftschancen, z.B. der Elektromobilität.
Change Agent	C_3	Das Personalmanagement passt die Entscheidungskompetenzen unserer Mitarbeiter an sich verändernde Bedingungen an.
Change Agent	C_4	Das Personalmanagement ermittelt die Notwendigkeit von Veränderungen im Personalmanagement, z.B. neue Jobprofile durch innovative Dienstleistungen und Elektromobilität.
Administrative Expert	A_1	In unserem Unternehmen wird der Erfolg des Personalmanagements an der Effizienz der Personalprozesse gemessen, z.B. langfristige Personalplanung und Soll-Ist Vergleiche der Personalkosten.
Administrative Expert	A_2	Unser Unternehmen verfügt über effiziente Personalprozesse, z.B. in der Personaleinsatzplanung, -rekrutierung oder -betreuung.
Administrative Expert	A_3	Unsere Prozesse im Personalverwaltungsbereich werden durch Kennzahlen gesteuert.
Administrative Expert	A_4	Wir nutzen bisher noch nicht die Möglichkeiten der elektronischen Personalarbeit zur Effizienzsteigerung, z.B. durch Reisekostenabrechnungen und Urlaubsanträge über SAP.
Employee Champion	E_1	Unser Personalmanagement sorgt dafür, dass unsere Mitarbeiter Eigeninitiative bei ihrer Arbeit übernehmen, z.B. eigene Vorschläge für Verbesserungen oder Innovationen machen.
Employee Champion	E_2	Unser Personalmanagement sorgt dafür, dass unsere Mitarbeiter bei der Arbeit selbstständig Entscheidungen treffen müssen.
Employee Champion	E_3	Unsere Verkäufer können unsere Kunden zum Thema Elektromobilität kompetent beraten.
Employee Champion	E_4	Unser Personalmanagement sorgt dafür, dass unsere Mitarbeiter in ihrer zeitlichen Einteilung stark reguliert sind.

### Anhang 3: Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summe von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	5,329	33,304	33,304	5,329	33,304	33,304	3,233	20,208	20,208
2	2,233	13,954	47,258	2,233	13,954	47,258	2,810	17,564	37,773
3	1,645	10,282	57,540	1,645	10,282	57,540	2,495	15,593	53,366
4	1,375	8,595	66,134	1,375	8,595	66,134	2,043	12,769	66,134
5	0,976	6,102	72,236						
6	0,944	5,899	78,135						
7	0,715	4,470	82,605						
8	0,571	3,570	86,175						
9	0,534	3,337	89,511						
10	0,419	2,620	92,132						
11	0,351	2,193	94,324						
12	0,302	1,889	96,213						
13	0,211	1,320	97,533						
14	0,173	1,080	98,613						
15	0,127	0,795	99,408						
16	0,095	0,592	100,000						

## Anhang 4: Deskriptive Statistik zum HR Business Partner

	N	Spannweite	Minimum	Maximum	Summe	Mittelwert	Standardabweichung	Varianz
<b>Strategic Partner</b>	86	4	1	5	315	3,066	1,334	1,779
<b>Administrative Expert</b>	86	4	1	5	313	3,64	1,095	1,198
<b>Employee Champion</b>	86	4	1	5	357	4,15	0,914	0,836
<b>Change Agent</b>	86	4	1	5	360	4,19	0,927	0,859
<b>Gültige Werte (Listenweise)</b>	86							

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

---

In dieser Reihe bereits erschienen:

1. David Strahler (2015): Betriebliche Weiterbildung und Produktivität – konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde
2. Margret Borchert / Sebastian Fronc (2015): Analyse von Anreizsystemen für die privaten Anbieter von Ladestationen für Elektrofahrzeuge
3. Margret Borchert / Sebastian Pohl (2015): Organisation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel im Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität - Konzeptionelle Grundlagen und Modellentwicklung
4. Janina Hellmann (2016): Der Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit – eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde
5. Erik Engelmann (2016): Bestimmungsfaktoren von extraproduktivem Arbeitsverhalten- eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde
6. Margret Borchert / Anna Weiße / Sebastian Fronc (2016): Ansatzpunkte zur Gestaltung eines Organisations- und Personalentwicklungskonzeptes eines Crowdsourcing-Ladedienstes für Elektromobilität
7. Margret Borchert / Michael Zugcic / Katharina Schmidt (2017): Personalmanagement im deutschen Automobilhandel im Kontext der Elektromobilität: Konzeptionelle und theoretische Grundlagen, empirische Befunde und Managementimplikationen