

Ergebnisbericht zum Forschungsprojekt

Nachhaltige Mitarbeiterbindung im fabrikatsgebundenen Automobilhandel

Online Umfrage mit über 500 befragten Verkäufern

Prof. Dr. Mike Hoffmeister

Wolfsburg, Deutschland, August 2015
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften
Campus Wolfsburg, Fachbereich Wirtschaft

Gliederung

Executive Summary	
1. Ausgangssituation	1
2. Untersuchungsdesign	3
2.1 Projektplan	3
2.2 Forschungsteam	4
2.3 Erhebungsmethode	5
3. Ergebnisse der Expertenbefragung in den USA und Deutschland	5
4. Ergebnisse der Online-Befragung von Verkäufern in Deutschland	8
4.1 Allgemeine Situation zur Verkäuferzufriedenheit	8
4.2 Leistungsanreize	14
4.2.1 Präferierte Anreize	15
4.2.2 Führungskräfte bieten falsche Anreize	17
4.3 Auswertung der Verkäufergruppe mit hohem Engagement	20
4.4 Auswertung der Verkäufergruppe mit hoher Kündigungsbereitschaft	25
4.5 Auswertung der Verkäufergruppe mit Anzeichen eines Burn Outs	27

Executive Summary

Eine der umfangreichsten Studien zum Personalmanagement im Automobilhandel mit über 500 befragten Verkäufern.

In den USA beschränkt sich die Verkäuferqualifizierung auf „Hard Selling“-Maßnahmen (Produktwissen, Kundengespräch und Verkaufsstrategien).

Zur Motivation der Verkäufer werden sowohl vom Handel als auch von den Automobilherstellern in den USA im Wesentlichen finanzielle Incentives angeboten.

Es werden keine qualifizierten Maßnahmen zur Rekrutierung von Verkäufern in den USA durchgeführt. Es gibt nur geringe Hersteller- und keine Branchenstandards.

In Deutschland bestehen dagegen hohe Branchenstandards für die Verkäuferentwicklung in den Bereichen Rekrutierung, Aus- und Weiterbildung sowie Mitarbeitergespräche.

Die Fluktuationsrate von Verkäufern ist in den USA wesentlich höher als in Deutschland.

Sowohl in den USA als auch in Deutschland ist gelebte Unternehmenskultur im Autohaus besonders wichtig für emotionale Verkäuferbindung.

In beiden Märkten gibt es ein deutliches Defizit im Verständnis von Führung bei Verkaufsleitern.

Ergebnisse der Verkäuferbefragung in Deutschland:

- Die Mehrheit der Verkäufer ist vom Job begeistert; dennoch sind die Erwartungen des Vorgesetzten gegenüber den Verkäufern häufig unklar.
- Schlechte Führung und zu geringe Vergütung sind die wichtigsten Gründe, das Autohaus zu wechseln.
- Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung fühlen sich die Verkäufer innerlich „ausgebrannt“. Die Verkäufer empfinden, dass Vorgesetzte das Thema Burn-Out unterschätzen.
- Lob und Wertschätzung sind die wichtigsten Motivationsanreize. Gleichzeitig ist jedoch eine unzureichende Anerkennung der Verkäuferleistungen durch den Vorgesetzten festzustellen.
- Unzureichende interne Kommunikation von Zielen und Strategien führt zur mangelnden Identifikation der Mitarbeiter mit dem Autohaus.

- Das Führungsverhalten der Vorgesetzten wird von Verkäufern in den Autohäusern besser eingeschätzt, die den Umgang miteinander durch einen Verhaltenskodex regeln.
- Hoher Bedarf an qualifizierten Führungskräften im Automobilhandel in den USA und Deutschland

Die Studie in Deutschland zeigt einen hohen Bedarf an qualifizierten Führungskräften bei vielen Autohäusern. Viele Vorgesetzte der Verkäufer wurden aufgrund ihrer sehr guten Verkaufsergebnisse zum Verkaufsleiter befördert. Ihnen fehlt häufig die notwendige Qualifizierung und Kompetenz, ein Verkaufsteam zu führen. Dies lässt die Frage zur Qualität der Führungskompetenzen der Inhaber und Geschäftsführer zu. Es scheint, dass auch hier Problem des Führungsverständnisses besteht.

1. Ausgangssituation

Im Rahmen der Globalisierung der Automobilindustrie ist das Vertriebs- und Marketingmanagement nach einheitlichen Standards weltweit ausgerichtet. Im Mittelpunkt steht dabei insbesondere der länderübergreifende konforme Auftritt der Automobilmarke auf einem hohen Niveau. Gleichzeitig stehen die Unternehmen Konsumenten gegenüber, die immer besser informiert sind und kritischer die Marken bewerten.

Um nachhaltige Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen, ist die Reputation – der gute Name – des Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Ein wichtiges Kaufkriterium im Konsumentenverhalten ist genau dieses Vertrauen in eine bestimmte Marke. Unternehmen, die es schaffen, ein starkes Markenvertrauen aufzubauen, können sich im immer stärker werdenden Verdrängungswettbewerb eindeutig positionieren. Im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten stehen somit Fragen der Markenwahrnehmung und der Identifizierung der Konsumenten mit dieser. Je positiver die Einstellungen der Konsumenten gegenüber einer Marke sind, desto höher sind die Kaufintensität und die Kundenloyalität. Um eine hohe Vertrauensbasis zu schaffen, spielt insbesondere der Erfolgsfaktor Kundenservice eine besondere Rolle.

Das Konzept der Harvard Business School „Service Profit Chain“ argumentiert, dass der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen vor allem auf die Qualität der Beziehungen von Menschen innerhalb der Wertschöpfungskette und an der Schnittstelle zum Kunden zurückzuführen ist (s. Abb. 1).

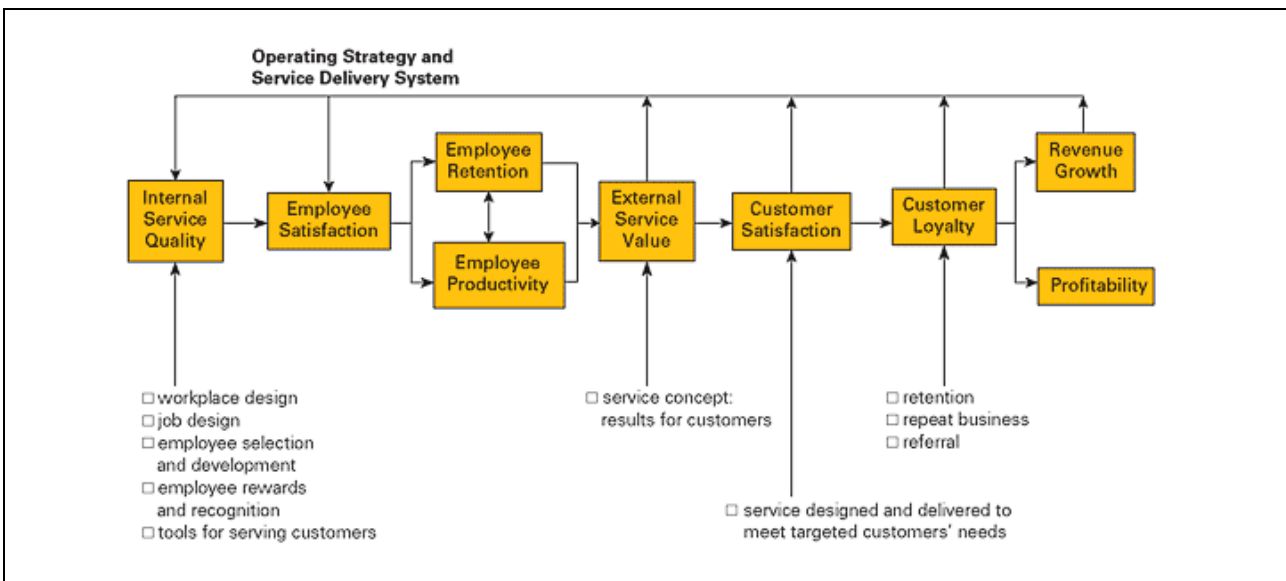


Abb. 1: The Harvard Service Profit Chain

Wirtschaftlich erfolgreiche Marken stellen Strategien und Maßnahmen zur Personalentwicklung von Mitarbeitern in den Mittelpunkt ihrer unternehmerischen Tätigkeiten. Engagierte Mitarbeiter

sind stolz, für „ihr“ Unternehmen zu arbeiten. Dies zeigt sich in ihrer hohen Motivation, den Erfolg ihres Unternehmens engagiert voranzutreiben. Sie stehen ihrem Arbeitgeber sehr loyal gegenüber, empfehlen die Produkte und Dienstleistungen innerhalb ihrer Familie und ihres Freundeskreises weiter und weisen den niedrigsten Krankenstand auf.

Die „Global Workforce Study“ für Deutschland von TowersWatson zeigt, dass die Sicherheit des Arbeitsplatzes und das Grundgehalt die wichtigsten Einflussfaktoren für die Mitarbeiterbindung sind. Eine nachhaltige Mitarbeiterbindung ist nur durch „weiche Faktoren“ zu erzielen. Das ist der wesentliche Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen. Auf den Automobilhandel übertragen bedeutet dies, dass die Mitarbeiter die Ziele und Werte ihres Unternehmens kennen, verstehen und sich damit identifizieren. So fühlen sich die Mitarbeiter dem Unternehmen im Handeln verbunden. Das Arbeitsumfeld sollte so gestaltet sein, dass die Mitarbeiter genügend Energie schöpfen können, um ihr Leistungsniveau langfristig und konstant zu halten. Dabei spielen das zwischenmenschliche und emotionale Wohlbefinden bei der Arbeit sowie ein gut gestaltetes Arbeitsumfeld eine wesentliche Rolle.

Im Vertriebsmanagement der Automobilhersteller steht daher das Personalmanagement im Automobileinzelhandel zunehmend im Fokus. Denn genau hier erleben die Konsumenten die Qualität der Automobilmarke. Die Automobilhandelsbranche zeichnet sich jedoch durch eine relativ hohe Mitarbeiterfluktuation aus. Im Rahmen der Verkäuferstudie der Management-beratung „2hm&Associates“ geben die 400 befragten Verkaufsleiter an, dass nur ein Drittel ihres Teams „voll und ganz motiviert“ ist. Das heißt im Umkehrschluss, dass zwei Drittel der Verkäufer „Dienst nach Vorschrift“ machen. Es lässt sich im Automobilhandel ein deutliches Defizit im Verständnis von Führung bei den Verkaufsleitern attestieren. Dieses Phänomen ist in allen klassischen Automobilmärkten zu verzeichnen, insbesondere in den USA.

Gegenstand des Forschungsprojektes ist die Analyse der Personalentwicklungsmaßnahmen im fabrikatsgebundenen Automobileinzelhandel der Automobilindustrie in den Märkten Deutschland und USA.

2. Untersuchungsdesign

2.1 Projektplan

Das Forschungsvorhaben wurde gemeinsam mit den folgenden Kooperationspartnern durchgeführt.

- **„International Car Distribution Programme Ltd.“** (ICDP); <http://www.icdp.net/>
ICDP ist eine Forschungskoooperation für den Automobilvertrieb und wird durch die europäische Automobilbranche unterstützt.
- FkW-Partnerhochschule **„Northwood University“** in den USA.

Die Forschungsstudie wurde wie folgt unterstützt:

- **International Car Distribution Programme (ICDP)**
 - Zugang zum ICDP Auto Networks International Leaders Forum in Chantilly, Frankreich; fachliche Diskussion zum Forschungsprojekt mit Handelsexperten des europäischen Automobilvertriebs.
 - Vermittlung von Experten des Automobilhandels in Deutschland.
 - Fachlicher Austausch mit dem ICDP-Forscherteam.
 - Bereitstellung des Online-Befragungs-Tools.
- **Northwood University, USA**
 - Vermittlung von Experten des Automobilhandels in den USA.
 - Zugang zur Convention der NADA National Automobile Dealer Association (Automobilhändlerkongress) in den USA; Teilnahme an Vorträgen und Workshops zum Personalmanagement im Automobilhandel.
 - Wissenschaftlicher Austausch

- **Ostfalia - Hochschule für angewandte Wissenschaften**

- Literaturrecherche in den USA, UK und Deutschland.
- Entwicklung eines standardisierten Fragebogens zur Durchführung der Experteninterviews in Deutschland und den USA.
- Durchführung und Auswertung der Experteninterviews in Deutschland und den USA.
- Entwicklung des Online-Fragebogens und Durchführung der empirischen Untersuchung in Deutschland.
- Empirische Auswertung der Verkäufer-Online-Befragung.

2.2 Forschungsteam

- **Prof. Dr. Mike Hoffmeister**

- Fakultät Wirtschaft, Ostfalia Hochschule
- Fokus International Management
- Gesellschafter des ima Institute of Management

- **Elisabeth Uta**

- Fakultät Wirtschaft, Ostfalia Hochschule
- Wissenschaftliche Mitarbeiterin (Teilzeit)
- Koordinatorin internationaler Projekte

- **Kristin Göttlicher**

- Fakultät Wirtschaft, Ostfalia Hochschule
- Wissenschaftliche Mitarbeiterin (Teilzeit)

- **Frank Harmeling**

- Externer Lehrbeauftragter der Fakultät Wirtschaft, Ostfalia Hochschul
- Business Consultant
- Früher: Arbeitserfahrung bei Volkswagen (mit Fokus auf Racing und Service) und Infinity (mit Fokus auf europäische Markteinführungen)

- **Vier studentische Hilfskräfte**

- Fakultät Wirtschaft, Ostfalia Hochschule
- Adressgenerierung und –qualifizierung

2.3 Erhebungsmethode

Das Forschungsprojekt wurde in folgenden vier Schritten durchgeführt:

- a. Literaturrecherche in den USA und Deutschland.
- b. Experteninterviews in den USA und Deutschland.
- c. Online-Befragung von Verkäufern des fabrikatsgebundenen Automobileinzelhandels in Deutschland.
- d. Auswertung der Untersuchungsergebnisse.

In **Deutschland** interviewte der Verfasser 15 Experten aus den Bereichen Automobilhandel, Automobilhersteller, Automobilverband und Beratung anhand eines standardisierten Fragebogens. In den **USA** wurden fünf Experteninterviews auf der NADA Convention (Automobilhändlerkongress) durchgeführt. Zudem nahm der Verfasser an sechs Workshops zu unterschiedlichen Themenbereichen des Personalmanagements der Akademie des US-amerikanischen Automobilhandelsverbands NADA teil.

Die Experteninterviews sind Basis für die Gestaltung des Online-Fragebogens. Der Fragebogen für die Online-Studie wurde vom Verfasser entwickelt.

In der Online-Befragung wurden Verkäufer in Deutschland direkt zu den Maßnahmen des Personalmanagements in ihren Autohäusern befragt. Die Generierung der Email-Adressen fand über die Internetseiten der jeweiligen Autohäuser statt. Es wurden insgesamt 6.601 Online-Fragebögen an Automobilverkäufer von 20 Automobilmarken in Deutschland verschickt. Davon haben 619 Verkäufer geantwortet (Rücklaufquote 9,4%). Davon füllten 529 Verkäufer die Fragebögen vollständig aus (bereinigte Rücklaufquote 8,0%).

3. Ergebnisse der Expertenbefragung in den USA und Deutschland

Die Kundenzufriedenheit beim Kauf und Service von Automobilen werden sowohl in den USA als auch in Deutschland von den Automobilherstellern bzw. –importeuren regelmäßig und intensiv erhoben. Die Ergebnisse dieser Studien fließen direkt in die Margensysteme ein und haben daher einen hohen finanziellen Wert für den fabrikatsgebundenen Automobilhandel. Hierdurch wollen die Automobilhersteller auch auf der Handelsebene eine hohe Kundenorientierung sicherstellen. Voraussetzung ist dafür allerdings eine professionelle Betreuung der Kunden mit engagierten Verkäufern. Studien belegen jedoch, dass das Vertrauen der Konsumenten gegenüber dem Automobilverkäufer sehr gering ist. Gleichzeitig wird auch die fachliche Qualifikation der

Verkäufer von Kunden häufig als schlecht bewertet. Um die Kunden-zufriedenheit mit den Leistungen des Autohauses zu verbessern, unterstützen die Automobilhersteller zunehmend den Automobilhandel mit Personalentwicklungsmaßnahmen auf sehr unterschiedlichem Niveau. In Deutschland sind Personalentwicklungsmaßnahmen wesentlich ausgeprägter als in den USA. Deutschland besitzt diesbezüglich einen Benchmark-Charakter.

In den USA beschränkt sich die Verkäuferqualifizierung auf „Hard Selling“

Die Experteninterviews zeigen deutliche Unterschiede in den Personalentwicklungs- und qualifizierungsmaßnahmen auf. In den USA existieren keine Branchenstandards. Jede Automobilmarke entwickelt und setzt ihre eigenen Personalentwicklungs- und qualifizierungsmaßnahmen um. Dabei liegt der Schwerpunkt auf den von ihnen angebotenen Verkäufer-schulungen. Diese sind primär auf den Bereich des Hard Sellings (Produktwissen, Kunden-gespräch und Verkaufsstrategien) ausgerichtet. Zur Motivation der Verkäufer werden sowohl vom Handel als auch von den Automobilherstellern im Wesentlichen finanzielle Incentives angeboten. Dazu gehören Verkaufsprämien und –boni, Sachmittel und Verkäuferwettbewerbe.

Keine qualifizierte Rekrutierung von Verkäufern in den USA

Die Experteninterviews in den USA lassen den Schluss zu, dass eine qualifizierte, auf Standards basierende Rekrutierung von Verkäufern nicht stattfindet. Es gibt zwar zahlreiche Unternehmensberatungen, die in den USA für Händler Rekrutierungstools für die Verkäuferauswahl anbieten, diese werden jedoch nur punktuell von Autohäusern wahrgenommen. Noch immer ist das dominante Einstellungsverfahren „Hire & Fire“, d.h. es werden keine intensiven Auswahlprozesse durchgeführt. Häufig genügt dem Arbeitgeber ein kurzes Gespräch. Der Bewerber muss sich dann im Job bewähren. Es ist bemerkenswert, dass viele Autohäuser erst mit den Schulungen ihrer Verkäufer beginnen, wenn sich der neu eingestellte Mitarbeiter für zwei bis drei Monate in seiner neuen Anstellung bewährt hat. Dementsprechend hoch sind auch die Fluktuationsraten von Verkäufern in den USA - insbesondere bei den Jüngeren.

Branchenstandard für Verkäuferentwicklung in Deutschland

In Deutschland existiert in der Automobilbranche ein Standard für die Einstellung, Schulung und Weiterbildung von Automobilverkäufern. 1997 wurde die Gütegemeinschaft „Geprüfter Automobilverkäufer“ gegründet. Ihr gehören die Branchenverbände VDA (Verband der Automobilindustrie), VDIK (Verband der Internationalen Kraftfahrzeughersteller) und ZDK (Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe) sowie 32 Automobilhersteller und Importeure an. In der Gütegemeinschaft wurde vereinbart, dass u.a. Einstellung, Schulung und Weiterbildung von Automobilverkäufern nach einheitlichen Vorgaben durchgeführt werden, um eine hohe und branchenein-

heitliche Qualität zu sichern. Bis heute wurden über 25.000 Automobilverkäufer/innen erfolgreich zertifiziert. Dieses Konzept der Gütegemeinschaft in Deutschland ist weltweit einmalig.

Hoher Branchenstandard der Automobilhersteller in Deutschland

Darüber hinaus sind die Standards für Personalentwicklungs- und qualifizierungsmaßnahmen insbesondere bei den Marken Mercedes, BMW, Audi und Volkswagen stark ausgeprägt. Beispielsweise verlangen diese Automobilhersteller bei Einstellungen von Verkäufern in Deutschland, dass diese ein professionelles, vom Hersteller entwickeltes Assessment Center durchlaufen. Die Dauer der Verkäuferschulungen ist mit bis zu sechs Wochen um ein vielfaches höher als in den USA.

Gelebte Unternehmenskultur im Autohaus wichtig für emotionale Verkäuferbindung

Sowohl in den USA als auch in Deutschland zeichnen sich nach Aussagen der Experten wirtschaftlich nachhaltig erfolgreiche Autohäuser dadurch aus, dass sie es schaffen, eine sehr hohe emotionale Mitarbeiterbindung in ihren Betrieben zu etablieren. Je mehr sich die Verkäufer mit ihren Autohäusern identifizieren, desto mehr sind sie auch bereit, sich überdurchschnittlich zu engagieren. Die Interviews lassen den Schluss zu, dass das Engagement der Verkäufer wesentlich vom Arbeitsumfeld und insbesondere auch von der Unternehmenskultur im Autohaus abhängt. Die Automobilverkäufer beurteilen demnach die Qualität der gelebten Unternehmenskultur im Autohaus auf Basis:

- a) des sozialen Engagements im Einzugsgebiet
- b) des Team-Spirits in und zwischen den einzelnen Abteilungen
- c) des Respekts und der Anerkennung der Arbeitsleistung durch die Geschäftsleitung (Wertschätzung).

Deutliches Defizit im Verständnis von Führung bei Verkaufsleitern

Nach Aussagen der Experten ist die Bedeutung des Personals für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg des Autohauses allen Geschäftsführern bzw. Inhabern nicht wirklich bewusst bzw. variiert sehr stark. Viele Maßnahmen werden nur halbherzig umgesetzt oder nach einiger Zeit wieder eingestellt. Die meisten Autohäuser – sowohl in den USA als auch in Deutschland – führen keine internen Studien zur Mitarbeiterzufriedenheit, geschweige denn regelmäßige Mitarbeitergespräche, durch. Die befragten Experten attestierten dem Automobilhandel ein sehr deutliches Defizit im Verständnis von Führung. Die Führungsstile der Verkaufsleiter sind eher aufgaben- und weniger personenorientiert. Dem Großteil der Führungskräfte im Automobilhandel fehlt es an der notwendigen Kompetenz. Viele Verkaufsleiter kommen aus dem Verkauf, verkaufen

weiterhin Neuwagen und stehen damit im Wettbewerb mit ihren eigenen Verkäufern. Sie sind noch immer Fach-, aber keine Führungskräfte. Ihre Funktion, Verkäufer zu Höchstleistungen zu motivieren, zu unterstützen und zu coachen tritt in den Hintergrund.

4. Ergebnisse der Online-Befragung von Verkäufern in Deutschland

Auf Basis von 529 auswertbaren Fragebögen wurden die folgenden Ergebnisse empirisch ermittelt. Der Automobilverkauf wird noch immer von männlichen Verkäufern dominiert. Der Anteil von Frauen, die als Neuwagenverkäuferin tätig sind, beträgt nur 8,3% (im Folgenden wird auf die Differenzierung von Verkäuferinnen und Verkäufern verzichtet). 50% der Befragten ist vier Jahre und länger und nur 13% der befragten Verkäufer weniger als ein Jahr im gleichen Autohaus beschäftigt. Zwei Drittel der Befragten ist zwischen 25 und 48 Jahre alt. Die sehr hohe Rücklaufquote der Online-Befragung (bereinigte Rücklaufquote 8,0%) zeigt die hohe Relevanz des Forschungsthemas und die Betroffenheit seitens der befragten Automobilverkäufer.

4.1 Allgemeine Situation zur Verkäuferzufriedenheit

Positive Grundstimmung im Autohaus

Drei von vier Verkäufern sind von ihrem Job begeistert. Dieser Wert ist mit 87% bei den Neueinstellungen am höchsten und nimmt dann mit zunehmender Beschäftigungsdauer und mit zunehmendem Alter sukzessive ab. Der Erfolg des Autohauses ist rund 90% aller Befragten außerordentlich wichtig – über alle Altersgruppen und der Beschäftigungsdauer hinweg.

Mehrheit empfiehlt Autohaus als Arbeitgeber

58% aller Befragten würden das aktuelle Autohaus auch Freunden und Familienangehörigen als Arbeitgeber empfehlen. Die Empfehlungsquote nimmt mit dem Lebensalter der Verkäufer ab. Bei Befragten bis zum Alter von 24 Jahren beträgt die Empfehlungsquote 67% und sinkt bei der Altersgruppe 49+ auf 50%.

Arbeit belastet Privatleben stark

Es ist bemerkenswert, dass schon jeder zweite Verkäufer dem Statement „*Meine Arbeit belastet mein Privatleben sehr stark.*“ zu- bzw. voll zustimmt.

Der Faktor der zu hohen Arbeitsbelastung steigt im Verlauf des Alters leicht an. Die Belastung des Privatlebens ist in der Altersgruppe bis 25 Jahren mit 35% am niedrigsten und in der Gruppe 49+ mit 55% am höchsten.

Die Arbeitsbelastung steigt auch deutlich mit der Betriebszugehörigkeit an. Während nur 37% der Verkäufer, die bis zu drei Jahre im Autohaus arbeiten angeben, dass ihr Privatleben stark belastet ist, erhöht sich dieser Faktor signifikant auf bis zu 63% bei den Mitarbeitern, die mehr als zehn Jahre im Unternehmen sind.

Verkäufer innerlich „ausgebrannt“

Jeder zweite Verkäufer gibt an, innerhalb der letzten 12 Monate das Gefühl zu haben, *„aufgrund von Arbeitsstress innerlich ausgebrannt zu sein (z.B. Müdigkeit, Erschöpfung, Schlafstörungen, Gefühl des Versagens, Stimmungsschwankungen)“*. Auch hier ist eine positive Korrelation mit der Betriebsgröße und insbesondere mit der Beschäftigungsdauer zu verzeichnen. Bei einer Beschäftigungsdauer von unter einem Jahr geben nur 31% Symptome des Burn-Outs an im Vergleich zu 61% der länger Beschäftigten.

Es ist bemerkenswert, dass die Star-Verkäufer, die mehr als 250 Fahrzeuge verkaufen, trotz der hohen Anzahl an Fahrzeugverkäufen, im Vergleich zu den Verkäufern, die weniger Fahrzeuge verkaufen, nicht häufiger über Symptome des Burn-Outs und einer hohen Belastung des Privatlebens klagen.

Unzureichende Fürsorgepflicht der Vorgesetzten

Vor dem Hintergrund, dass sich jeder zweite Verkäufer innerlich ausgebrannt fühlt, ist es kritisch zu bewerten, dass nur 42% der Verkäufer angeben, dass der Vorgesetzte sich sehr für ihr gesundheitliches Wohlergehen interessiert. Bei den älteren Verkäufern über 35 ist dies noch deutlicher; hier stimmt nur jeder Dritte diesem Statement zu.

Mit zunehmender Beschäftigungsdauer sinkt auch das Gefühl der befragten Verkäufer, dass sich der Vorgesetzte für das Wohlergehen (Work-Life-Balance) seiner Verkäufer interessiert. Dies gilt insbesondere für die Mitarbeiter, die mehr als 10 Jahre im Betrieb beschäftigt sind. Hier stimmt nicht einmal jeder Dritte diesem Statement zu.

Das Interesse des Vorgesetzten für das Wohlergehen der Verkäufer ist bei kleineren Betrieben überdurchschnittlich hoch und bei Unternehmen mit mehr als 2.500 verkauften Fahrzeugen unterdurchschnittlich niedrig.

Keine „offene Fehlerkultur“

Für den betrieblichen Erfolg und die Motivation von Mitarbeitern ist die Akzeptanz von Fehlern durch den Vorgesetzten sowie ein offener Umgang mit diesen wichtig („*offene Fehlerkultur*“). Die Befragung legt offen, dass bei nur 61% der Befragten Arbeitsfehler nicht bestraft werden. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass bei rund vier von zehn Mitarbeitern Fehler im Arbeitsablauf durch den Vorgesetzten gemäßregelt werden. Bei der Frage, ob der Mitarbeiter seine eigene Meinung gegenüber dem Vorgesetzten ohne Furcht vor negativen Konsequenzen einbringen kann, stimmt rund jeder dritte Verkäufer nicht zu.

Es ist auffällig, dass Betrieben mit mehr als 2.500 verkauften Fahrzeugen eine offenere Fehlerkultur haben. Das Gefühl, eine offene Fehlerkultur im Unternehmen zu haben nimmt mit zunehmender Beschäftigungsdauer signifikant ab, und ist bei den Großbetrieben am niedrigsten. In kleineren Betrieben empfinden 75% und in großen dagegen nur 49% der befragten Verkäufer, dass es keine offene Fehlerkultur in ihrem Unternehmen gibt. Dies spiegelt sich auch hinsichtlich der Furcht vor Konsequenzen. Hier geben 81% der Verkäufer aus kleineren Betrieben und nur 52% der aus größeren an, dass sie Furcht vor Strafe haben.

Interessant ist, dass insbesondere die Verkäufer, die mehr als 220 Neu- und Gebrauchtwagen jährlich verkaufen diesen beiden Fragen überdurchschnittlich zustimmen. 82% dieser stimmen dem Statement zu, dass Fehler nicht bestraft werden und 75% stimmen zu, dass sie ihre eigene Meinung ohne Furcht vor Konsequenzen äußern können. Mit Hinblick auf die Altersstruktur haben die bis 34-jährigen eher das Gefühl, dass Fehler nicht bestraft werden.

Hohe Kündigungsbereitschaft

42% der befragten Verkäufer haben innerhalb der letzten 12 Monate ernsthaft überlegt ihren Arbeitgeber zu wechseln. Die Wechselbereitschaft ist in der Altersgruppe 35 bis 48 Jahren mit 50% am höchsten und bei den Verkäufern unter 25 Jahren mit 25% am geringsten. Im Hinblick auf die Beschäftigungsdauer ist die Kündigungsbereitschaft bei den Mitarbeitern, die länger als zehn Jahre im Betrieb arbeiten mit 50% am höchsten.

Zu den drei wichtigsten Beweggründen, den Arbeitgeber zu wechseln zählt insbesondere auch die mangelnde Wertschätzung der Arbeitsleistung des Verkäufers durch den Vorgesetzten (s. Abb. 2).

Die Kündigungsbereitschaft von Verkäufern, die in Niederlassungen arbeiten ist etwas geringer, als bei denen, die bei Vertragshändlern beschäftigt sind.

Der am häufigsten genannte Kündigungsgrund für Volumenverkäufer ist mit Abstand das Führungsverhalten des Vorgesetzten (z.B. mangelnde Wertschätzung). Bei den Verkäufern, die bis 220 Fahrzeugen verkaufen wird die zu geringe Vergütung überdurchschnittlich häufig angegeben.

Gründe für Arbeitgeberwechsel			
	Verkäufer mit 80-120 Fahrzeugverkäufen p.a.	Verkäufer mit 121-220 Fahrzeugverkäufen p.a.	Verkäufer mit >220 Fahrzeugverkäufen p.a.
1	zu geringe Vergütung 82%	zu geringe Vergütung 66%	Führungsverhalten des Vorgesetzten 81%
2	Führungsverhalten des Vorgesetzten 69%	Führungsverhalten des Vorgesetzten 65%	zu geringe Vergütung 56%
3	zu hohe Arbeitsbelastung 59%	Fehlende berufliche Entwicklungsperspektiven 57%	zu hohe Arbeitsbelastung 50%

Prof. Dr. Mike Hoffmeister | Ostfalia ICDP Study Employee Engagement | September 2014 | Wolfsburg Germany

Abb. 2: Gründe für einen Arbeitgeberwechsel

Jeder dritte Verkäufer verlässt sich nicht auf Vorgesetzten

Die Verlässlichkeit des Vorgesetzten gegenüber dem Verkäufer ist eine wichtige Führungseigenschaft. Nur zwei Drittel der Befragten geben an, dass sie sich immer auf ihren Vorgesetzten verlassen können. Ein ähnlicher Wert wird auch bei dem Faktor „Erwartungen des Vorgesetzten“ erreicht. Lediglich drei Viertel der Befragten geben an, immer zu wissen, was ihr Vorgesetzter von ihnen erwartet. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass jedem vierten Verkäufer unklar ist, was von ihm erwartet wird.

Es ist signifikant, dass Frauen der Aussage häufiger zustimmen, dass sie sich auf ihren Vorgesetzten verlassen können, der Vorgesetzte eher ein offenes Ohr hat und sie mehr Lob bekommen als Männer.

Der Frage „*Mein Vorgesetzter hat immer ein ‚offenes Ohr‘ für mich*“ stimmen zwei Drittel der Befragten zu. In der Gruppe der bis zu 24-jährigen beträgt die Zustimmung sogar 78%. Dies kann damit begründet werden, dass Verkaufsleiter eher den jungen Berufsanfängern bei der Beantwortung von Fragen zur Verfügung stehen.

Nur jeder zweite Verkäufer hat ein Personalentwicklungsgespräch

Es ist kritisch, dass nur 53% der Befragten angeben, in den letzten 12 Monaten ein individuelles, geplantes Personalentwicklungsgespräch mit dem Vorgesetzten gehabt zu haben. In der Altersgruppe bis 34 Jahre liegt dieser Anteil bei rund 60% und geht mit zunehmendem Alter bis auf 42% zurück.

Das spiegelt sich auch in der negativen Korrelation in Abhängigkeit von der Beschäftigungsdauer wider. Bei Betrachtung der Betriebszugehörigkeit zeigt sich, dass die Verkäufer mit der geringsten Betriebszugehörigkeit (weniger als ein Jahr) mit 75% den höchsten Wert aufweisen. Am geringsten ist die Quote der Mitarbeitergespräche unter Verkäufern, die schon 11+ Jahre im Betrieb sind.

Niederlassungen führen mehr Mitarbeitergespräche durch

Auffällig ist zudem, dass bei Niederlassungen des Herstellers die Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen einen höheren Stellenwert hat als bei Vertragshändlern. 64% der Befragten, die in einer Niederlassung arbeiten, geben an, an einem Personalentwicklungsgespräch innerhalb des letzten Jahres teilgenommen zu haben. Diesem Wert stehen 51% der Befragten gegenüber, die bei einem Vertragshändler beschäftigt sind.

Die Studie zeigt, dass die Vorgesetzten, die ein Mitarbeitergespräch durchführen, dies in einer für die Verkäufer angenehmen und fairen Atmosphäre tun. Dagegen scheuen Vorgesetzte mit schwachen Führungskompetenzen die Durchführung von Mitarbeitergesprächen.

Premiummarken führen Personalgespräche konsequenter durch

Es ist auffällig, dass Premiummarken Personalgespräche am konsequentesten durchführen. 61% der Premiumverkäufer, 51% der Volumenverkäufer, 41% der Nischenverkäufer geben an, dass ein Personalgespräch durchgeführt wurde.

Jeder dritte Verkäufer mit Arbeitsmaterialien unterversorgt

Für die Bindung und Motivation von Verkäufern und die damit verbundene hohe Leistungsbereitschaft ist die Arbeitsplatzgestaltung von großer Bedeutung. Zwei Drittel der Befragten geben an, für die Erzielung von hervorragenden Arbeitsergebnissen vom Arbeitgeber vollständig mit den dafür notwendigen Arbeitsmaterialien versorgt zu sein. Das heißt jedoch im Umkehrschluss, dass jeder dritte Verkäufer unterversorgt ist.

Unzureichende Versorgung mit Informationen

Ein wichtiges Element für das Mitarbeiterengagement ist die durchgängige Kommunikation von Zielen und Strategien. Nur wenn die Mitarbeiter wissen, welche Ziele und Strategien die Geschäftsführung verfolgt, ist eine hohe Identifikation mit dem Betrieb möglich. Die Untersuchung zeigt jedoch, dass jeder 3. Verkäufer nicht vollständig mit Informationen versorgt ist.

Volumenverkäufer identifizieren sich eher mit Unternehmenszielen

Der Anteil der Verkäufer denen die strategische Ausrichtung des Autohauses bekannt ist, ist bei den Volumenverkäufern signifikant höher, als bei Verkäufern, die weniger als 220 Fahrzeuge p.a. verkaufen. Bei Volumenverkäufern liegt dieser Wert bei 91%, bei Verkäufern, mit weniger als 220 Fahrzeugverkäufen liegt er bei 71%. Zudem identifizieren sich Volumenverkäufer im Vergleich zu ihren Kollegen, die weniger verkaufen signifikant mehr mit den Unternehmenszielen.

Volumenverkäufer haben hohe Entscheidungskompetenz

66% der befragten Verkäufer geben an, auch in außergewöhnlichen Situationen vor Kunden selbstständige Entscheidungen zu treffen. Dieser Wert ist bei den Volumenverkäufern mit 82% besonders ausgeprägt.

Nur jedes zweite Autohaus hat einen Verhaltenskodex

Es ist signifikant, dass die Kündigungsbereitschaft in den Autohäusern geringer ist, die den Umgang miteinander in einen Verhaltenskodex regeln. Je mehr sich die Mitarbeiter mit dem Verhaltenskodex identifizieren und der Vorgesetzte den Verhaltenskodex aktiv vorlebt, je geringer ist die Kündigungsbereitschaft.

Nach Aussagen der Verkäufer hat nur knapp jedes zweite Autohaus den Umgang aller Mitarbeiter und Führungskräfte unter- und miteinander schriftlich dokumentiert. Es ist herausstechend, dass insbesondere die Verkäufer, die erst bis zu drei Jahren im Betrieb arbeiten signifikant häufiger zustimmen, dass es einen Verhaltenskodex im Betrieb gibt, als die Verkäufer, die schon vier und mehr Jahre im Betrieb angestellt sind. Dies lässt vermuten, dass es in vielen Betrieben einen Verhaltenskodex gibt, dieser aber nur den neuen Verkäufern intern kommuniziert wird. Es ist jedoch von entscheidender Bedeutung, dass dieser Verhaltenskodex regelmäßig mit den Mitarbeitern besprochen wird.

Es ist auffällig, dass laut der befragten Verkäufer nur 41% der Vertragshändler, aber 64% der Niederlassungen über einen Verhaltenskodex verfügen. Fast jeder zweite Premiumverkäufer gibt an ein Verhaltenskodex zu haben, bei Nischenverkäufern war es nur rund jeder Dritte.

Ist ein Verhaltenskodex im Betrieb vorhanden, ist dieser auch rund 80% aller Befragten im Detail bekannt und sie identifizieren sich mit diesem.

Es ist sehr positiv zu bewerten, dass 69% dieser Befragten angeben, dass der Vorgesetzte diesen Verhaltenskodex immer sehr aktiv vorlebt. Tendenziell nimmt dieser „Vorzeigecharakter“ mit der Betriebsgröße ab.

Mangelnde Wertschätzung

Nur 6 von 10 Verkäufern stimmen dem Statement *„In meinem Unternehmen werden alle Mitarbeiter mit Respekt und Wertschätzung behandelt.“* zu bzw. voll zu. Verkäufer, die älter als 34 Jahre sind, fühlen sich signifikant häufiger nicht mit Respekt und Wertschätzung behandelt, als die jüngeren.

Das Gefühl der Wertschätzung nimmt mit zunehmender Beschäftigungsdauer signifikant ab. Und ist bei Neueinsteigern mit einer Beschäftigungsdauer unter einem Jahr mit 76% am höchsten, und bei Verkäufern, die länger als 10 Jahre im Betrieb arbeiten mit 37% am geringsten.

Führungskräfte loben zu wenig

Lob ist ein deutliches Zeichen der Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter. Nur 47% der Befragten geben an, innerhalb der letzten zwei Wochen vom Vorgesetzten für ihre Arbeitsleistung gelobt worden zu sein. Dieser Anteil ist bei den bis 25-jährigen mit 63% am höchsten und nimmt mit zunehmendem Alter signifikant ab. Nur noch jeder Dritte Verkäufer über 48 Jahren gibt an, für seine Arbeitsleistung gelobt worden zu sein.

Während noch 67% der Neueinstellungen angeben, dass sie für ihre Arbeitsleistungen gelobt wurden, verringert sich der Anteil signifikant mit zunehmender Beschäftigungsdauer auf 26% bei den am längsten beschäftigten Mitarbeitern.

Im Folgenden werden diese Aspekte vertieft diskutiert.

4.2 Leistungsanreize

Zur nachhaltigen Mitarbeitermotivation ist es als Führungskraft sehr wichtig, die richtigen Leistungsanreize zu setzen. Daher wurden die Befragten nach ihren präferierten und von den Führungskräften angebotenen Leistungsanreizen befragt.

4.2.1 Präferierte Anreize

Die Verkäufer wurden gefragt „*Welche der folgenden Anreize sind mir persönlich am wichtigsten?*“. Die Befragten konnten aus sieben vorgegebenen Antworten drei auswählen.

Lob, Wertschätzung und Anerkennung wichtigster Leistungsanreiz

Lob, Wertschätzung und ehrliche Anerkennung werden mit 78% am häufigsten genannt, gefolgt von zusätzlicher Provision/ Bonus mit 67% und persönlicher Weiterentwicklung/ berufliche Perspektive im Autohaus mit 59%. „*Events der Hersteller (z.B. Kongresse, Verkäuferwettbewerbe)*“ und „*Sachmittel (z.B. Uhr, Anzug, Wochenendreise, besonderer Dienstwagen für das Wochenende)*“ sind die am wenigsten präferierten Leistungsanreize mit 10% bzw. 8% der Nennungen. Bei den Einzelnennungen dominieren Faktoren im Bereich Arbeitsklima, angemessene Arbeitszeiten/ Work-Life-Balance, faire Vergütung und sicherer Arbeitsplatz bzw. Einkommen.

Provision und Bonus sind Hygienefaktoren

Bei der Bewertung von monetären Zuwendungen (Provision, Bonus) ist zu beachten, dass es sich hierbei um einen extrinsischen Motivator handelt, der nach der zwei-Faktoren Theorie von Herzberg auch Hygienefaktor genannt wird. Herzberg unterscheidet zwischen intrinsischen und extrinsischen Faktoren. Intrinsische Faktoren beziehen sich auf „innere Anreize“, die in der Tätigkeit selbst liegen (Flow-Prinzip) und Arbeitszufriedenheit auslösen (z.B. Wunsch zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung, Anerkennung).

Als Hygienefaktoren sind extrinsische Motivationsanreize zu verstehen, die lediglich Arbeitsunzufriedenheit verhindern können (z.B. Unternehmenspolitik, monetäre Anreize, Sicherheit des Arbeitsplatzes).

Hygienefaktoren werden von Mitarbeitern als selbstverständlich angesehen, d.h. von ihnen geht zwar keine Motivationswirkung aus, doch wenn sie fehlen entsteht Unzufriedenheit.

Altersgruppenspezifische Betrachtung

Bei spezifischer Betrachtung der verschiedenen Altersgruppen ergibt sich folgendes Bild:

Top 5 präferierte Leistungsanreize von Verkäufern

	Allgemein	<25 Jahre	25-34 Jahre	35-48 Jahre	49+ Jahre
1	Lob, Wertschätzung, ehrliche Anerkennung	Lob, Wertschätzung, ehrliche Anerkennung	Lob, Wertschätzung, ehrliche Anerkennung	Lob, Wertschätzung, ehrliche Anerkennung	Lob, Wertschätzung, ehrliche Anerkennung
2	Zusätzliche Provision/Bonus	Perspektiven im Autohaus	Zusätzliche Provision/Bonus	Zusätzliche Provision/Bonus	Zusätzliche Provision/Bonus
3	Perspektiven im Autohaus	Qualifizierungsmaßnahmen	Perspektiven im Autohaus	Perspektiven im Autohaus	Perspektiven im Autohaus
4	Qualifizierungsmaßnahmen	Zusätzliche Provision/Bonus	Qualifizierungsmaßnahmen	Qualifizierungsmaßnahmen	Qualifizierungsmaßnahmen
5	Dienstwagen	Dienstwagen	Dienstwagen	Dienstwagen	Dienstwagen

Prof. Dr. Mike Hoffmeister | Ostfalia ICOP Study Employee Engagement | September 2014 | Wolfsburg Germany

Abb. 3: Top 5 präferierte Leistungsanreize von Verkäufern

Stellenwert Provision und Bonus abhängig vom Alter

Auch bei altersgruppenspezifischer Betrachtung ist Lob, Wertschätzung und ehrliche Anerkennung noch immer der wichtigste Leistungsanreiz (78%) und nimmt mit steigendem Alter leicht zu. Bei Betrachtung der weiteren gewünschten und präferierten Anreize zeigt sich ein differenziertes Bild in Abhängigkeit von der Altersgruppe.

In der Gruppe der unter 25-jährigen werden am häufigsten Perspektive im Autohaus (69%), Qualifizierungsseminare (61%), und erst an vierter Stelle Provision/Bonus (47%) genannt. Dagegen präferieren die über 25-jährigen Provision und Bonus als zweit wichtigsten Anreiz (70%), gefolgt von beruflichen Perspektiven (56%), und Qualifizierungsmaßnahmen (38%).

Außerdem nimmt bei Verkäufern, die älter als 49 Jahre sind die Bedeutung des Anreizes „*Persönliche Weiterentwicklung / berufliche Perspektiven im Autohaus*“ signifikant ab. Dies kann damit begründet werden, dass jüngere Verkäufer einen höheren Wert auf persönliche Weiterentwicklung und berufliche Perspektiven im Autohaus legen, als auf monetäre Anreize, wohingegen in der Altersgruppe 49+ die Karriereplanung in den meisten Fällen in den Hintergrund tritt.

Wertschätzung für Volumenverkäufer besonders wichtig

Über alle befragten Verkäufer hinweg sind Lob, Wertschätzung, Anerkennung und Bonus/Provision die am meisten präferierten Leistungsanreize mit 77% bzw. 72%.

Bei Betrachtung der Leistungsanreize in Abhängigkeit von den verkauften Neu- und Gebrauchtwagen je Verkäufer fallen die Verkäufer besonders heraus, die mehr als 220 Fahrzeuge pro Jahr verkaufen. In dieser Gruppe ist der Anreiz Lob und Wertschätzung mit Abstand am deutlichsten ausgeprägt (91%). Der zusätzliche Bonus/Provision hingegen ist zwar auch noch der zweitwichtigste Leistungsanreiz, allerdings nur mit 66% der Nennungen.

Weiterhin wird der Leistungsanreiz „*Qualifizierungsmaßnahmen*“ an dritter Stelle von den Volumenverkäufern genannt (56%). Betrachtet man die Volumenverkäufer, die mehr als 250 Fahrzeuge verkaufen ist der Leistungsanreiz „*beruflichen Weiterentwicklung*“ am dritt-wichtigsten (61%). Tendenziell wird die „*berufliche Weiterentwicklung (z.B. Training, Coachings)*“ den Volumenverkäufer überdurchschnittlich häufig angeboten.

Frauen bevorzugen persönliche Weiterentwicklung

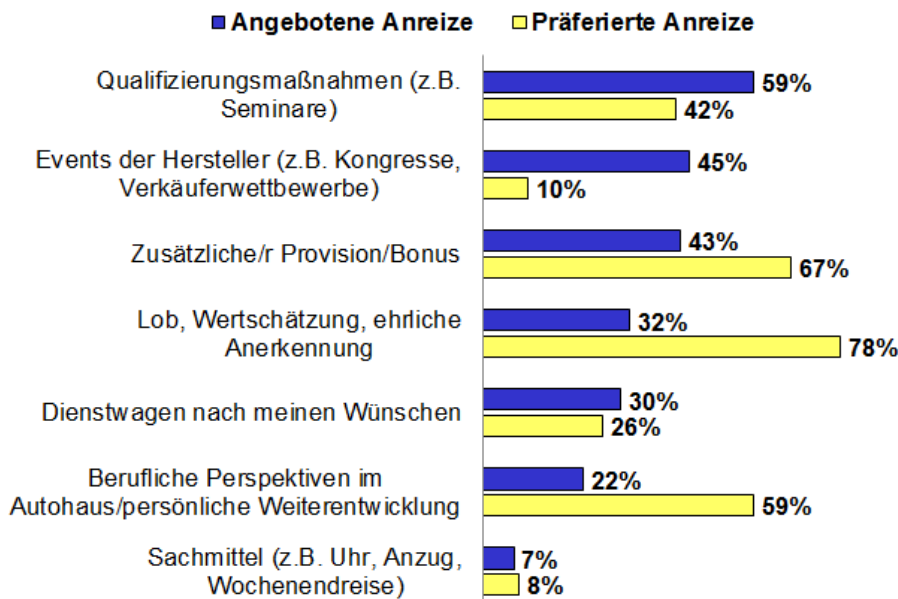
Bei geschlechterspezifischer Betrachtung fällt auf, dass die persönliche Weiterentwicklung bei Frauen (75%) signifikant höher ist als bei Männern (58%).

4.2.2 Führungskräfte bieten falsche Anreize

Betrachtet man nun die Leistungsanreize, die den Verkäufern von den Führungskräften angeboten werden, wird deutlich, dass Führungskräfte die Bedeutung der einzelnen Leistungsanreize falsch einschätzen und anwenden.

Die Verkäufer wurden gefragt, welche Anreize ihnen von ihrem Vorgesetzten am häufigsten angeboten werden.

Angebote vs. präferierte Anreize



Prof. Dr. Mike Hoffmeister | Ostfalia ICDP Study | Employee Engagement | September 2014 | Wolfsburg Germany

Abb. 4: Angebotene Anreize im Vergleich zu präferierten Anreizen

Stellt man nun die von den Verkäufern präferierten und die von den direkten Vorgesetzten angebotenen Leistungsanreize gegenüber, wird eine ausgeprägte Diskrepanz deutlich (s. Abb. 4). Dies gilt insbesondere für den Leistungsanreiz Lob und Wertschätzung.

Hinsichtlich der Häufigkeit der Nennungen der angebotenen Anreize fällt auf, dass über alle Altersgruppen hinweg Qualifizierungsmaßnahmen am meisten genannt werden.

Führungskräfte loben zu wenig

Acht von zehn Verkäufern aus allen Altersgruppen geben an, dass Lob und Wertschätzung der wichtigste Leistungsanreiz ist. Dagegen gibt nur ein Drittel an, dass ihre Arbeit wertgeschätzt und anerkannt wird. Dieser Wert nimmt mit zunehmendem Alter und zunehmender Beschäftigungsdauer ab. Nur 17% aller Befragten, die länger als zehn Jahre im Betrieb arbeiten, haben das Gefühl Lob, Wertschätzung und ehrliche Anerkennung zu bekommen.

Lob ist wichtig für das Selbstbewusstsein und die Motivation von Mitarbeitern und wirkt sich sehr positiv auf das Wohlbefinden aus. Das Lob ist ein deutliches Zeichen der Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter. Die Befragung zeigt, dass die Anerkennung der Arbeitsleistungen der Verkäufer durch den Vorgesetzten unzureichend ist. Nur 47% der Befragten geben an, innerhalb der letzten zwei Wochen vom Vorgesetzten für ihre Arbeitsleistung gelobt worden zu sein.

Junge Verkäufer werden häufiger gelobt

Mit zunehmendem Alter der Verkäufer geht dieser Wert stark zurück. Bei den unter 25-jährigen Verkäufern liegt dieser Wert noch bei 63% und in der Altersgruppe der über 49-jährigen bei nur noch 37%.

Bezüglich des Leistungsanreizes Lob werden junge Verkäufer bis 25 Jahren (63% dieser Befragten stimmen zu bzw. voll zu) signifikant häufiger gelobt als ältere Mitarbeiter. Mit zunehmendem Alter empfinden die Verkäufer, dass sie weniger gelobt werden. In der Altersgruppe 49+ stimmen nur noch 37% zu bzw. voll zu.

Zudem werden jüngeren Verkäufern überdurchschnittlich oft Perspektiven im Autohaus angeboten als älteren.

Großbetriebe priorisieren Boni und Provision

In Abhängigkeit von der Betriebsgröße wird deutlich, dass Großbetriebe mit mehr als 2.500 verkauften Fahrzeugen signifikant häufiger Bonus/Provision als Motivationsanreiz ansetzen als kleine Betriebe.

Unzureichende Wertschätzung der Verkäuferleistung

Die Wertschätzung durch den Vorgesetzten für die erbrachten Leistungen ist für Verkäufer außerordentlich motivierend. Bei der Frage danach, ob alle Mitarbeiter im Autohaus mit Respekt und Wertschätzung behandelt werden, können nur 58% der befragten Verkäufer dem zustimmen bzw. voll zustimmen.

Höhere Wertschätzung der Verkäuferleistung in kleinen Betrieben

Befragte Verkäufer aus kleinen Betrieben mit bis zu 800 verkauften Fahrzeugen geben zudem signifikant häufiger an, dass ihre Arbeitsleistung durch Lob und Wertschätzung anerkannt wird, als in größeren Betrieben.

Die Wertschätzung und Anerkennung der Verkäuferleistungen durch den Vorgesetzten drückt sich auch in der Bereitstellung von qualitativ hochwertigen Sozialräumen wie beispielsweise Kantinen oder Sanitärräumen aus. Nur 42% der Befragten geben an, dass der Arbeitgeber sehr gute Sozialräume bereitstellt.

4.3 Auswertung der Verkäufergruppe mit hohem Engagement

Im Folgenden wird untersucht, wie sich die Gruppe der engagierten Verkäufer signifikant von der Gruppe der nicht-engagierten Verkäufer unterscheidet. In der Gruppe der Engagierten befinden sich Verkäufer, die bei folgenden Statements zu bzw. voll zugestimmt haben:

- Ich kann mein Autohaus als einen hervorragenden Arbeitgeber meinen Freunden und meiner Familie empfehlen.
- Ich bin von meinem Job sehr begeistert.
- Der Erfolg meines Autohauses ist mir persönlich außerordentlich wichtig.

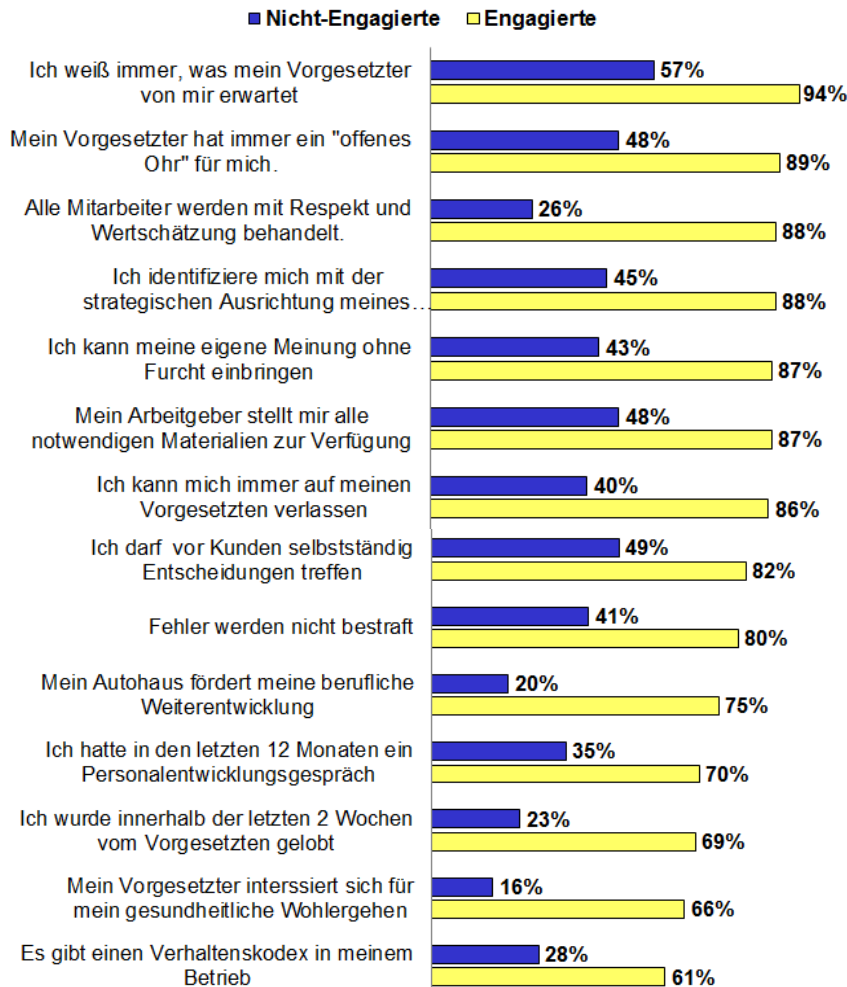
51% aller Befragten fallen in die Kategorie der engagierten Verkäufer.

Hinsichtlich des Alters und der Beschäftigungsdauer gibt es keine eindeutigen signifikanten Unterschiede. Tendenziell steigt das Engagement bis zum Alter von 34 Jahren an und sinkt dann leicht. Ein ähnlicher Trend ist auch in Bezug auf die Beschäftigungsdauer festzustellen. Ebenfalls gibt es keinen signifikanten Unterschied zwischen

- männlichen und weiblichen Verkäufern
- Niederlassungen und Vertragshändlern
- Größe des Autohauses

Die Gruppe der Engagierten unterscheidet sich signifikant von den Nicht-Engagierten durch folgende Merkmale (s. Abb.5).

Was unterscheidet engagierte von nicht-engagierten Verkäufern?



Prof. Dr. Mike Hoffmeister | Ostfalia (ODP-Study) Employee Engagement | September 2014 | Wolfsburg Germany

Abb. 5: Unterschied zwischen engagierten und nicht-engagierten Verkäufern

Niedrige Kündigungsbereitschaft

Nur 14% der Engagierten, aber 71% der Nicht-Engagierten haben in den letzten 12 Monaten ernsthaft überlegt, den Arbeitgeber zu wechseln.

Die beiden wichtigsten Gründe, warum engagierte Verkäufer erwägen zu kündigen, ist die zu geringe Vergütung und die hohe Arbeitsbelastung bzw. Arbeitsstress.

Mit Wertschätzung und Respekt behandelt

88% der engagierten Verkäufer und nur 26% der nicht-engagierten Verkäufer haben das Gefühl mit Respekt und Wertschätzung behandelt zu werden. Dieser Wert ist unter den engagierten Verkäufern in der Altersgruppe bis 34 Jahren mit bis zu 95% signifikant höher.

Fehler werden nicht bestraft

Für den betrieblichen Erfolg und die Motivation von Mitarbeitern ist die Akzeptanz von Fehlern durch den Vorgesetzten sowie ein offener Umgang mit diesen wichtig („offene Fehlerkultur“). Die Befragung legt offen, dass von den Engagierten 80% angeben, dass Fehler nicht bestraft werden. Dagegen geben rund 60% der Nicht-Engagierten an, dass Fehler bestraft werden.

Werden gelobt

Lob hat einen ausgesprochen starken signifikanten Effekt auf das Engagement des Mitarbeiters. 69% der engagierten Verkäufer geben an, in den letzten 2 Wochen von ihrem Chef für ihre Arbeitsleistung gelobt worden zu sein. Dieser Wert liegt bei den Nicht-Engagierten bei nur 23%, d.h. dass acht von zehn Verkäufern für ihre Arbeitsleistung nicht gelobt werden.

Offene Kommunikation

Bei der Frage, ob der Mitarbeiter seine eigene Meinung gegenüber dem Vorgesetzten ohne Furcht vor negativen Konsequenzen einbringen kann, ergeben sich ähnliche Werte. Rund 90% der Engagierten können ohne Furcht vor Konsequenzen ihre Meinung gegenüber dem Vorgesetzten einbringen, im Vergleich zu 40% der Nicht-Engagierten.

Auch in diesem Themenfeld besteht ein großer Handlungsbedarf im Führungsverhalten. Die Angst davor, Fehler zu machen bzw. seine Meinung offen zu äußern, wirkt sich negativ auf das Engagement und das Wohlbefinden des Mitarbeiters aus.

Vorgesetzter interessiert sich für Wohlergehen der Verkäufer

Weiterhin zeichnet sich die Gruppe der Engagierten insbesondere dadurch aus, dass sich der Vorgesetzten sehr für das *gesundheitliches Wohlergehen (Work-Life-Balance)* interessiert. Nur 4% der Engagierten, aber 42% der Nicht-Engagierten geben eindeutig an, dass sich der Vorgesetzte nicht für ihr gesundheitliches Wohlergehen interessiert.

Bereitstellung guter Sozialräume

Die Bereitstellung von sehr guten Sozialräumen ist ein wichtiges Zeichen der Wertschätzung für die Leistung der Mitarbeiter. Dieses Kriterium wird in der Praxis viel zu häufig unterschätzt. Die Studie legt offen, dass nur 7% der engagierten Verkäufer angeben, dass der Arbeitgeber keine sehr guten Sozialräume zur Verfügung stellt. In der Gruppe der Nicht-Engagierten liegt dieser Prozentsatz bei 40.

Identifikation mit Unternehmenszielen

Das Wissen über die strategische Ausrichtung und die Identifikation mit dieser hat einen signifikanten positiven Effekt auf das Engagement. Die Gruppe der Engagierten zeichnet sich gegenüber den Nicht-Engagierten dadurch aus, dass ihnen die strategische Ausrichtung des Autohauses bekannt ist. Von den engagierten kennen 88% und von den Nicht-Engagierten 55% die strategische Ausrichtung. Von diesen identifizieren sich auch 88% der engagierten Verkäufer, die sie Ausrichtung kennen damit. Von den Nicht-Engagierten, die die Ausrichtung kennen identifizieren sich 45% mit dieser.

Dürfen Entscheidungen treffen

Dieser gleiche Zusammenhang gilt auch für das selbstständige Treffen von Entscheidungen. 82% der Engagierten geben an, auch in ungewöhnlichen Situationen vor Kunden selbstständige Entscheidungen treffen zu dürfen. Dieser Wert ist mit 94% bei der Altersgruppe 49+ am höchsten. Dagegen gibt jeder zweite Nicht-Engagierte an, nur mangelnde Entscheidungsbefugnis zu haben.

Erhöhter Zugriff auf Arbeitsmaterialien

Weiterhin ist auffällig, dass 87% der Engagierten angeben, alle notwendigen Arbeitsmaterialien zu Verfügung zu haben. Dieser Wert beträgt bei den unter 25-jährigen sogar 100%. Dagegen gibt jeder zweite der Nicht-Engagierten an mit Arbeitsmaterialien unterversorgt zu sein.

Erwartungen des Vorgesetzten bekannt

Als Führungskraft ist die klare Kommunikation der Erwartungen gegenüber dem Mitarbeiter wichtig. Daher sind regelmäßige Mitarbeitergespräche von hoher Bedeutung. Fast allen engagierten Verkäufern (94%) ist klar, was der Vorgesetzte von ihnen im Job erwartet, im Vergleich zu den Nicht-Engagierten mit 57%. Weiterhin geben 70% der engagierten Verkäufer an, dass der Vorgesetzte mit ihnen ein geplantes individuelles Personalentwicklungsgespräch innerhalb der letzten 12 Monate geführt hat. Bei den Nicht-Engagierten ist dieser Anteil halb so groß und liegt somit bei 35%.

Verhaltenskodex im Autohaus bekannt

Weiterhin wurden die Verkäufer gefragt, ob das Autohaus den Umgang aller Mitarbeiter und Führungskräfte unter- und miteinander schriftlich dokumentiert hat (Verhaltenskodex). Der Einsatz eines Verhaltenskodex hat einen signifikanten Einfluss auf das Engagement der Verkäufer. Nur 45% aller befragten Verkäufer geben an, dass in ihrem Betrieb ein Verhaltenskodex existiert. Es ist jedoch signifikant, dass in der Gruppe der engagierten Verkäufer 61% angeben, dass

ihr Autohaus ein Verhaltenskodex hat. In der Gruppe der Nicht-Engagierten geben nur 28% an, dass in ihrem Betrieb ein Verhaltenskodex existiert.

Hohe Identifikation mit Verhaltenskodex

Es ist auffällig, dass der Verhaltenskodex in der Gruppe der Engagierten mit 85% bekannter ist als bei den Nicht-Engagierten mit 64%. Die Identifikation mit diesem ist außerdem unter den Engagierten signifikant höher (92%) als bei den Nicht-Engagierten (55%). Zudem geben 81% der Engagierten und nur 41% der Nicht-Engagierten an, dass der Vorgesetzte diesen Verhaltenskodex immer aktiv vorlebt.

Hohe Verlässlichkeit des Vorgesetzten

Ein weiterer signifikanter Einfluss auf das Engagement von Verkäufern ist die hohe Verlässlichkeit des Vorgesetzten gegenüber dem Verkäufer. 86% der Engagierten aber nur 40% der Nicht-Engagierten können sich auf ihren Vorgesetzten verlassen.

Geringere Belastung des Privatlebens der jüngeren Engagierten

Es gibt einen signifikanten negativen Zusammenhang zwischen Engagement und Belastung des Privatlebens. Je höher das Engagement der Verkäufer ist, desto geringer ist das Gefühl, dass die Arbeit das Privatleben sehr stark belastet. Nur 34% der Engagierten, aber 60% der Nicht-Engagierten geben an, dass ihr Privatleben durch die Arbeit sehr stark belastet ist. Den niedrigsten Wert haben Engagierte unter 25 Jahren mit 21%. Es ist jedoch auffällig, dass in der Gruppe der Engagierten dieser Wert mit zunehmendem Alter stark zunimmt. In der Altersgruppe 49+ gibt jeder zweite der Engagierten an, dass das Privatleben sehr stark belastet ist. Dieser Wert ist fast so hoch wie der, der Nicht-Engagierten. Hier ist eine besondere Sorgfalt der Vorgesetzten sehr wichtig.

Jüngere haben geringere Anzeichen von Burn-Out

Nur 33% der Engagierten, im Vergleich zu 64% der Nicht-Engagierten hatten in den letzten 12 Monaten das Gefühl innerlich ausgebrannt zu sein (z.B. Müdigkeit, Erschöpfung, Schlafstörungen, Gefühl des Versagens, Stimmungsschwankungen). Auffällig ist auch hier wieder, dass dieser Wert bei den Engagierten mit zunehmendem Alter signifikant steigt. In der Altersgruppe bis 25 Jahren hatte nur 25%, in der Altersgruppe 49+ fast jeder Zweite Anzeichen von Burn-Out.

In der Gruppe der Engagierten, die Burn-Out Symptome haben, beklagt jeder Zweite die sehr hohe Belastung des Privatlebens durch ihre Arbeit. Weitere weniger signifikante Gründe liegen

in der Führungsqualität des Vorgesetzten (z.B. Mangelnde Fehlerkultur, nicht ausreichende Wertschätzung).

Förderung der beruflichen Weiterentwicklung

Hinsichtlich der Förderung der beruflichen Weiterentwicklung (z.B. Training und Coaching) die über die Vorgaben des Herstellers und Importeurs hinausgehen, wird der Unterschied zwischen den Engagierten und Nicht-Engagierten besonders deutlich. 75% der Engagierten geben an, dass das Autohaus ihre berufliche Weiterentwicklung fördert. Dem stehen nur knapp 20% der Nicht-Engagierten gegenüber.

4.4 Auswertung der Verkäufergruppe mit hoher Kündigungsbereitschaft

Im Fragebogen wurden die Verkäufer befragt, ob sie in den letzten 12 Monaten ernsthaft überlegten, ihren Arbeitgeber zu wechseln und was ihre Beweggründe hierfür sind (Mehrfachantworten möglich). Im Folgenden wird untersucht, was die Gruppe von Verkäufern mit hoher im Vergleich zu denen mit geringer Kündigungsbereitschaft auszeichnet.

Über alle Befragten hinweg erwogen vier von zehn Verkäufern innerhalb der letzten 12 Monate ernsthaft ihren Arbeitgeber zu wechseln. Von diesen sind nur 8% in der Gruppe der unter 25-jährigen. Die Bereitschaft zu kündigen nimmt mit fortschreitendem Alter stark zu, am höchsten ist der Wert in der Altersgruppe 35-48 Jahren mit 37%. In der Altersgruppe 49+ nimmt die Kündigungsbereitschaft jedoch wieder deutlich ab (nur noch 22%).

Die wichtigsten Beweggründe der gesamten Stichprobe, den Arbeitgeber zu wechseln, sind:

1. die zu geringe Vergütung (75% der Nennungen),
2. das Führungsverhalten des Vorgesetzten z.B. mangelnde Wertschätzung (67% der Nennungen)
3. die zu hohe Arbeitsbelastung (49% der Nennungen)
4. fehlende berufliche Entwicklungsperspektiven (48% der Nennungen)

Im Folgenden werden nun die beiden Gruppen Verkäufer mit (Kündigungsbereite) und ohne Kündigungsüberlegungen (Loyale) miteinander verglichen. Die Kündigungsbereitschaft ist höher, wenn:

Kein Respekt und Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern

Nur jeder dritte Verkäufer mit Kündigungsüberlegungen gibt an, dass er mit Respekt und Wertschätzung behandelt wird, im Vergleich zu den Loyalen mit 78%. Entsprechend gibt auch nur jeder vierte Kündigungsbereite an, dass sein Arbeitgeber sehr gute Sozialräume zur Verfügung stellt.

Angst, Fehler zu machen

Fast jeder Zweite mit Kündigungsüberlegungen äußert seine eigene Meinung gegenüber dem Vorgesetzten nicht, da negative Konsequenzen befürchtet werden. Zudem besteht das Gefühl, dass Fehler bestraft werden und dass der Vorgesetzte kein offenes Ohr für den Verkäufer hat.

Kein Lob

Fast 80% der Kündigungsbereiten geben an, innerhalb der letzten 2 Wochen von ihrem Vorgesetzten nicht gelobt worden zu sein.

Keine Verlässlichkeit des Vorgesetzten

Ein besonders großer Unterschied zeigt sich in der Bewertung des Vorgesetzten hinsichtlich seiner Verlässlichkeit. Nur vier von zehn der Kündigungswilligen geben an, dass sie sich voll auf ihren Vorgesetzten verlassen können.

Keine berufliche Weiterentwicklung

Ein weiterer wichtiger Kündigungsaspekt ist auch die unzureichende berufliche Weiterentwicklung, die über die Vorgaben des Importeurs/ Herstellers hinausgeht. Fast 80% der Kündigungswilligen sind mit der beruflichen Weiterentwicklung unzufrieden.

Innerlich ausgebrannt

Während nur 32% der Loyalen sich ausgebrannt fühlen, ist der Anteil der Kündigungsbereiten diesbezüglich mehr als doppelt so hoch (71%).

Es gibt nur eine sehr schwache Korrelation zwischen Kündigungsgedanken und Betriebsgröße. Weiterhin ist kein signifikanter Unterschied festzustellen, ob die Personen mit Kündigungsgedanken beim Vertragshändler oder bei einer Niederlassung beschäftigt sind.

Ebenfalls kann keine eindeutige Aussage hinsichtlich der Kündigungsbereitschaft in Abhängigkeit von der Marke getroffen werden, mit der Ausnahme Mercedes. Hier ist die Quote der Befragten Verkäufer, die Kündigungsgedanken haben mit 23% mit Abstand am niedrigsten.

4.5 Auswertung der Verkäufergruppe mit Anzeichen eines Burn Outs

Das Phänomen des Burn-Outs ist auch in der Automobilbranche von hoher Relevanz, da Arbeitsstress negative Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und Arbeitsqualität hat. Im Folgenden wird die Gruppe, die angibt, aufgrund von Arbeitsstress innerlich ausgebrannt zu sein (z.B. Müdigkeit, Erschöpfung, Schlafstörungen, Gefühl des Versagens, Stimmungsschwankungen) untersucht. Folgendes zeichnet diese Gruppe aus:

Zu hoher Arbeitsstress

Es ist bemerkenswert, dass schon fast jeder zweite Verkäufer angibt, aufgrund von Arbeitsstress innerlich „ausgebrannt“ zu sein (z.B. Müdigkeit, Erschöpfung, Schlafstörungen, Gefühl des Versagens, Stimmungsschwankungen). Mit zunehmendem Alter intensiviert sich das Gefühl des innerlich „ausgebrannt“ seins. Bei den jüngeren Verkäufern bis 24 Jahren sind 36% und bei den über 49-jährigen sind sogar 55% betroffen. Tendenziell steigt die Belastung und das „Ausgebrannt sein“ mit zunehmendem Alter und Betriebszugehörigkeit an.

Burn-Out insbesondere in sehr kleinen und sehr großen Betrieben

40% der Verkäufer mit Erschöpfungszuständen arbeiten zu in Autohäusern mit weniger als 800 verkauften Fahrzeugen pro Jahr. Weitere 31% in Autogruppen mit mehr als 2.500 verkauften Autos.

Führungskräfte kümmern sich zu wenig um gesundheitliches Wohlergehen

Noch deutlicher wird der Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen hinsichtlich der Fürsorge des Vorgesetzten. Jeder Dritte mit Erschöpfungszustand gibt eindeutig an, dass der Vorgesetzte sich nicht für sein Wohlergehen interessiert. Dieser Wert ist dreimal höher als in der Vergleichsgruppe.

Im Automobilhandel unterschätzen viele Führungskräfte die hohe Bedeutung der geistigen und physischen Gesundheit ihrer Mitarbeiter.

Geringe Wertschätzung

Nur jeder fünfte erschöpfte Verkäufer gibt an, dass seine Arbeitsleistung ehrlich anerkannt, gelobt und wertgeschätzt wird. Sie haben überdurchschnittlich häufig das Gefühl, dass der Vorgesetzte kein offenes Ohr für sie hat. Zudem hat jeder Zweite Furcht, seine eigene Meinung gegenüber dem Vorgesetzten zu vertreten, im Vergleich zu der Gruppe ohne Burn-Out Symptome (8 von 10 Personen).

Zu wenig Lob und Personalgespräche

Während 58% der Befragten ohne Erschöpfungszustände angeben, innerhalb der letzten zwei Wochen von ihrem Vorgesetzten gelobt worden zu sein, beträgt dieser Wert nur 35% bei denen mit Erschöpfungszuständen. Zudem hat die Gruppe der Verkäufer mit Erschöpfungsanzeichen weniger Personalentwicklungsgespräche als die Vergleichsgruppe.

Fehlender Verhaltenskodex

Unternehmen ohne Verhaltenskodex haben einen signifikant höheren Anteil an Mitarbeitern mit „Burn-Out“. Verkäufer, die keine Erschöpfungsanzeichen haben, geben signifikant häufiger an, dass der Vorgesetzte den Verhaltenskodex aktiv vorlebt, als die Verkäufer, die an Erschöpfung leiden.

Unzuverlässigkeit des Vorgesetzten

Jeder Zweite Verkäufer mit „Burn-Out“ hat das Gefühl, dass er sich nicht auf den Vorgesetzten verlassen kann. Sie haben außerdem überdurchschnittlich oft das Gefühl, dass das Autohaus die berufliche Weiterentwicklung nicht fördert.

Erhöhte Kündigungsbereitschaft

62% der Verkäufer mit Erschöpfungsanzeichen hat schon überlegt zu kündigen, dagegen haben dies nur 24% der Verkäufer ohne „Burn-Out“. Der wichtigste Kündigungsgrund ist die zu hohe Arbeitsbelastung und das Führungsverhalten des Vorgesetzten. 72% der Erschöpften, aber nur 24% der ohne Erschöpfungszuständen geben an, dass ihre Arbeit ihr Privatleben sehr stark belastet.