St. Gallen
Business School



Human Capital

Herausforderungen und Lösungsansätze am Beispiel eines Autohauses

Torsten von Hacht

Praxisarbeit im Rahmen des St. Galler Praxisstudiums

Forschungsverbund
St.Gallen

Human Capital
Herausforderungen und Lösungsansätze am Beispiel eines Autohauses

Autor: Torsten von Hacht

Herausgeber: St. Galler Forschungsverbund, St. Gallen 2023

Schriftenreihe: Ganzheitliches Management in der Praxis
Publikation des St. Galler Forschungsverbunds, einem gemeinnützigen Verein zur Verbreitung der ganzheitlichen St. Galler Management Lehre mit dem Ziel, die Qualität des Managements in Unternehmen und Organisationen zu fördern und zu entwickeln.

Rechte: Alle Autorenrechte und Autorenpflichten liegen beim Autor. Das Exklusivrecht zur Publikation liegt bei der St. Gallen Business School, als Verlag amtet der St. Galler Forschungsverbund. Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Kontakt: E-Mail: seminare@sgbs.ch | Internet: www.sgbs.ch

Konzept: Diese Publikation ist eine vom Autor verfasste Projektarbeit im Rahmen des St. Galler Praxisstudiums zum ‘SGBS Certified Expert St. Gallen’. Das Thema adressiert ein aktuelles Thema der betreffenden Branche, zeigt Herausforderungen und Handlungsbedarf. Der Autor versucht, für die aufgezeigten Herausforderungen geeignete Lösungen zu entwickeln. Die Arbeit ist bewusst praxisorientiert und nicht wissenschaftlich ausgerichtet. Das St. Galler Praxisstudium ist ein bewusst nicht akademisches, berufsbegleitendes Studium für Führungskräfte, das sich voll auf die Bedürfnisse der Praxis ausrichtet. So werden gezielt jene Kompetenzen erlernt, die für das Berufsziel der Teilnehmenden besonders wichtig sind. Das Motto: «Lernen, was wirklich nützt». Mehr dazu: www.sgbs.ch/experts

Disclaimer: Der Herausgeber übernimmt keine Verantwortung für Darstellungen, Inhalt, jedwelchen Aussagen, Zitaten oder Verbindungen, die vom Autor in diesem Werk beschrieben werden.

St. Gallen
Business School



Human Capital

Herausforderungen und Lösungsansätze am Beispiel eines Autohauses

Torsten von Hacht

Praxisarbeit im Rahmen des St. Galler Praxisstudiums

Forschungsverbund
St.Gallen

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Veränderungen im Autohaus
   - 2.1. Der Markt
   - 2.2. Elektromobilität
   - 2.3. Digitalisierung
   - 2.4. Unternehmensentwicklungen
3. New Generation
   - 3.1. Demografie
   - 3.2. Wertewandel
   - 3.3. New Media
4. Human Resources
   - 4.1. Entwicklung der Mitarbeiterstrukturen
   - 4.2. Loyalität
   - 4.3. Berufsbildveränderungen
5. Zukunftssicherung des Autohauses
   - 5.1. Berufsausbildung
   - 5.2. Job Profile
   - 5.3. Anpassung der Arbeitsbedingungen
   - 5.4. Bindungsinstrumente
   - 5.5. Marke Autohaus
6. Fazit

Einleitung

Die langjährige Tradition des klassischen Autohauses erfährt mit Beginn des 21. Jahrhunderts die größte Transformation. Die Menge und die Geschwindigkeit der Veränderungen, die das Autohaus in diesem und im nächsten Jahrzehnt durchleben wird, führt zu elementaren Umbrüchen im Geschäftsmodell Autohaus.

Angetrieben von den Rahmenbedingungen der Hersteller und der Politik muss sich das Autohaus in immer kürzeren Abständen diesen anpassen.
Des Weiteren kommen Umwelteinflüsse und Krisen hinzu, die die Unternehmen finanziell zusätzlich stark belasten.
Die Coronakrise hat zu einem starken Wertewandel, in der Gesellschaft und auch bei den Mitarbeitern, geführt. Dies führt, kombiniert mit dem Demografie Wandel, zu erhöhten Engpässen in den bestehenden Abläufen des Autohauses.
Eine weitere große Transformation ist die Digitalisierung auf allen Ebenen, die zu viel größerer Transparenz, Effizienz und Vernetzung führt.

Dies sind nur einige Aspekte, die auf das Management und damit auch auf die Belegschaft eines Autohauses einwirken und damit zu extremen Belastungen und Veränderungen führt oder führen wird.

Diese Projektarbeit beschäftigt sich mit den äußeren und inneren Einflüssen auf das Autohaus und deren Belegschaft.
Wie wirken sich die oben genannten Entwicklungen auf das bestehende und künftige Geschäftsmodell aus?
Wie kann das Autohaus hieraus seine Chancen ziehen und welche Risiken muss es minimieren?

Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die bestehende Belegschaft stärker an das Unternehmen zu binden und in den Transformationsprozess einzubinden und darin weiterzuentwickeln. Eine weitere große Herausforderung wird die Gewinnung neuer qualifizierter Mitarbeiter sein.

Das alles vor dem Hintergrund der Transformation der Mobilität, in der nicht absehbar ist, wie das Autohaus und sein Geschäftsmodell in 20 Jahren aussehen wird.

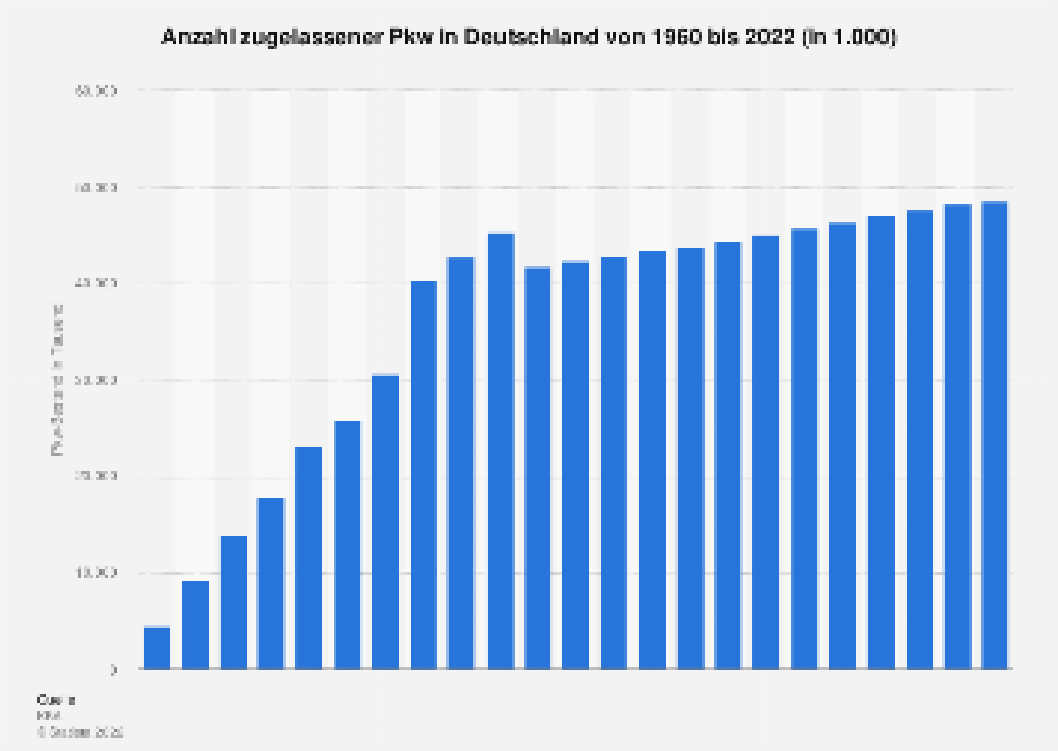
Diese Projektarbeit soll hierzu einige Ansichten, Ideen und Lösungsansätze geben.

2.1. Der Markt

Der PKW -Markt Deutschland hat sich in den letzten Jahren; trotz Corona weiter positiv entwickelt (sh. KBA-Statistik). Ebenso verhält es sich mit dem Nutzfahrzeugmarkt. Prognosen der deutschen Shell und der aktuellen Studie des Landes Baden-Württemberg gehen von einem gleichbleibenden Bestand des Marktes aus (ca. 50 Mio. PKW). Auch die PKW-Neuzulassungen in Deutschland werden sich die nächsten Jahre, auch unter Einbeziehung der alternativen Antriebe, um die 2,7 -3,0 Mio. Einheiten bewegen.

Der Anteil der Hybrid- & elektrisch angetriebenen Fahrzeuge wird in diesem Jahrzehnt noch keine beherrschende Stellung im Auftragseingang einnehmen.

Obwohl diese Zahlen für eine gute Grundauslastung der Autohäuser sorgen müsste, ist die Anzahl der KFZ-Betriebe seit über 20 Jahren aus mehreren Gründen rückläufig. Waren es im Jahr 2000 noch fast 50.000 Betriebe, die markengebunden oder -unabhängig gearbeitet haben, so sind im Jahr 2021 nur noch gut 35.000 Autohäuser (Quelle ZDK) am deutschen Markt tätig. Die Prognosen für die nächsten Jahre sind weiter negativ.



Weitere Einflüsse, die den Markt verändern, sind die aktuellen Gesetzgebungsverfahren in den Themen Abgas- & CO2- Normen, sowie die technischen & gesetzlichen Auflagen für das Betreiben eines Autohauses.

Des Weiteren verändern die Hersteller ihre Händlerstandards- und Margenmodelle in immer kürzeren Abständen, so dass eine verlässliche und langfristige Investitionsplanung für die Autohäuser immer schwieriger wird.

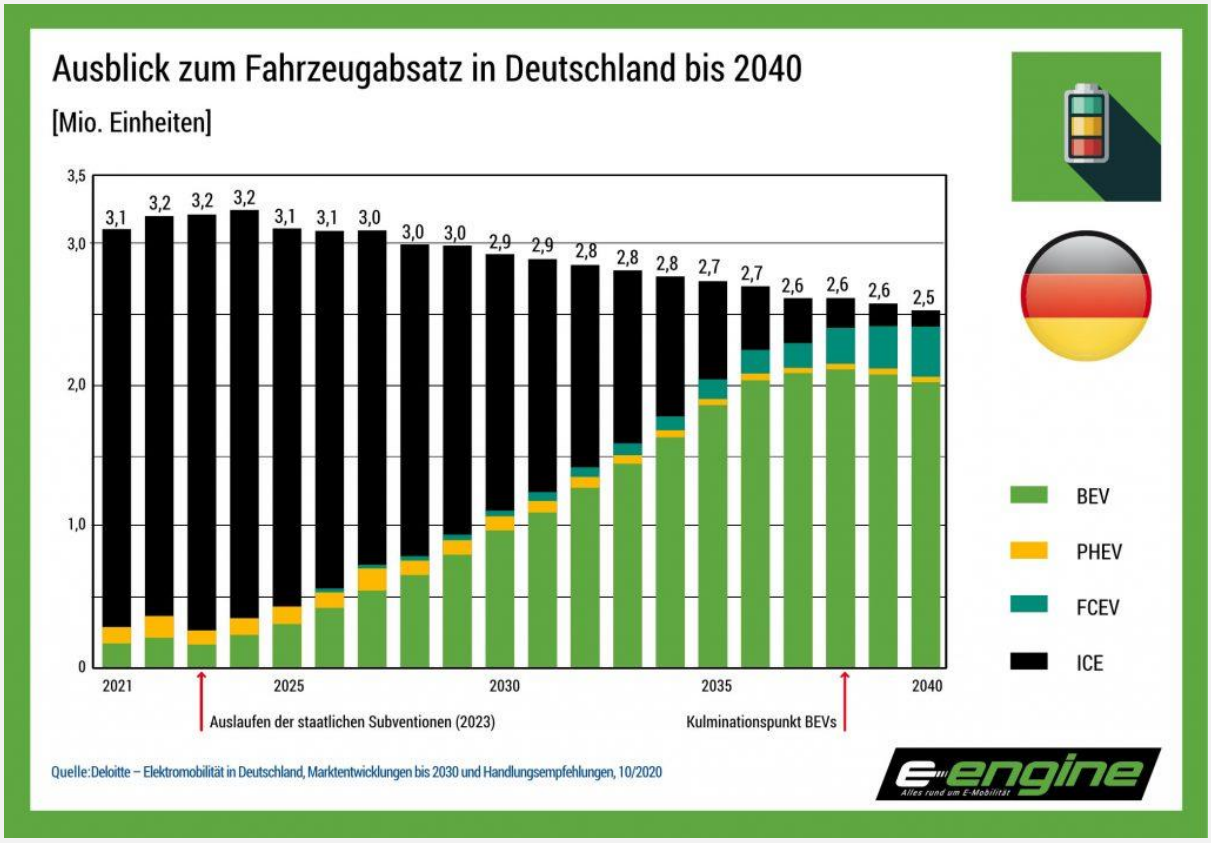
Auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und das Kaufverhalten großer Firmen und Konzerne hat in den letzten drei Jahren auf die künftige Markt- & Bestandsentwicklung in Deutschland starken Einfluss genommen.

Insbesondere durch die Coronapandemie ist die Home-Office Quote deutlich gestiegen. Damit einhergehend ist der Mobilitätsbedarf in einigen Bereichen deutlich zurückgegangen. Viele Großunternehmen (z.B. Banken, Versicherungen) haben ihre Fuhrparks reduziert und Mitarbeitern dauerhaft einen Homeoffice Platz ermöglicht.

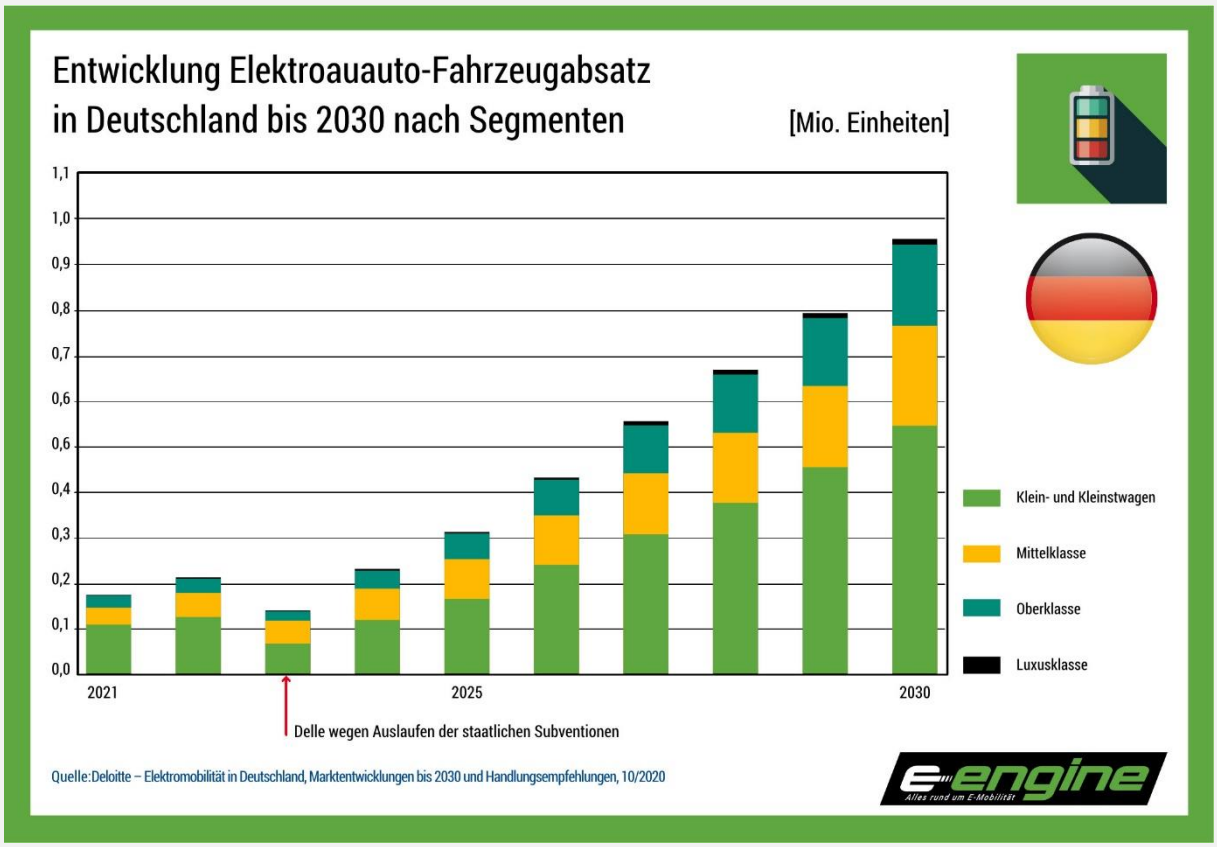
Der Gedanke der Share-mobilität (z.B. car to go) konnte sich bis jetzt noch nicht durchsetzen, wird aber perspektivisch in Großstädten durch begrenzte Parkmöglichkeiten Einzug halten.

2.2. Elektromobilität

Ein weiterer Einfluss im Markt und damit elementar auf das Autohausgeschäft ist der aktuelle Trend Richtung alternative Antriebe. Sollte sich der Markt in den nächsten 20 Jahren gemäß dieser Studie entwickeln, hätte das erhebliche Auswirkungen auf die Ergebnislage des Autohauses.



Diese Prognose setzt aber voraus, dass keine Veränderungen des derzeitigen Trends erfolgen. Sollte sich nur ein Parameter verändern, wäre diese Studie in den genannten Ausmaßen nicht mehr relevant. Aktuell wurde für das Jahr 2023 die Förderung für Plug-in-Hybride gestrichen und die Förderung für Elektroautos deutlich gesenkt. Dies führt in den ersten Monaten des Jahres 2023 zu deutlichen Rückgängen in den Neuzulassungen. Laut VDA-Präsidentin Hildegard Müller, ist bei Hybridfahrzeugen ein Rückgang um 30 % und bei reinen Elektroautos von 8 % zu verzeichnen.



Damit verändert sich der Kreuzungspunkt in dem Diagramm, wo mehr Elektrofahrzeuge als Verbrenner neu angeschafft werden. D.h. der im Diagramm beschriebene Kulminationspunkt würde weiter in die Zukunft rücken.

Weiterhin wäre ein sehr großer Einflussfaktor die Einführung eines CO2 neutralen Kraftstoffes, sogenannte efuels, der mindestens ähnliche oder größere Effekte herbeiführen würde. Dieser mögliche Effekt wurde in den Charts noch nicht berücksichtigt.

Grundsätzlich hängt alles von einer guten Infrastruktur und Versorgung ab, unabhängig davon ob es Strom, Wasserstoff etc. ist.

2.3. Digitalisierung

Ein großer Treiber in der Gesellschaft und damit künftig ein essenzieller Baustein im Autohaus ist die Digitalisierung und damit die Vernetzung zum Kunden und zum Hersteller.

Alle Bereiche im Autohaus haben in kurzer Zeit eine hohe Transformations leistung zu liefern. Getrieben von Kunden, Herstellern, Lieferanten und nicht zuletzt den eigenen Mitarbeitern ist das Autohaus gezwungen, innovativ zu sein.

Laut einer Studie vom TÜV Nord aus 2017 verändern sich die Kundenkontaktpunkte wesentlich von den klassischen Medien zu den neuen digitalen Medien inkl. Social Media. Nach einer Befragung in dieser Studie informieren sich die Kunden hauptsächlich über die üblichen Suchmaschinen und gleich danach auf der Händlerseite. Die Befragung hat weiterhin ergeben, dass sich schon in 2017 ein Drittel der Kunden einen kompletten online Kauf vorstellen kann. In dieser Studie war deutlich zu erkennen, das kleine und mittelgroße Händler diesen Trend noch nicht erkannt, bzw. nicht sehen wollten. Nach Meinung des Autors sollte sich das in der Coronazeit verändert und verbessert haben. Laut einem Bericht der AutoMotive IT von Anfang 2022 hat im Jahr 2021 jedes zweite Autohaus in die Digitalisierung investiert.

Vom Außenauftritt, der online-Konfiguration der Fahrzeuge, der online-Terminvereinbarung, der Vernetzung des Fahrzeugs mit dem Kunden und dem Autohaus, der Begrüßung des Kunden im Betrieb, dem digitalen Auftrag und der Rechnungsstellung; diese Transformation mitzugehen, um im Innen-& Außenverhältnis sich zukunftsfähig zu zeigen und damit auch effizient und zuletzt ertragreich zu bleiben.

Im Rahmen des Themas Industrie 4.0+ x werden für Autohäuser dauerhaft Investitionen erforderlich sein, um mit der Entwicklung des Marktes mithalten zu können und nicht den Anschluss zu verlieren.



Beispieldarstellung: Vernetzung der Fahrzeuge, Kunden & Autohäuser

2.3. Unternehmensentwicklungen

Nach der Corona- Pandemie hat sich trotz guter Geschäftsergebnisse der Druck auf die Autohäuser weiter vergrößert, was die Veränderungsbereitschaft und -geschwindigkeit angeht.

Der seit Jahren andauernde Prozess der Konsolidierung der KFZ -Betriebe wird durch den Druck der Hersteller, der Gesetzgeber, der unternehmerischen Ertragslagen und nicht zuletzt durch die oftmals nicht vorhandene Unternehmensnachfolge weitergehen.

Nach einer Auswertung des KFZ-Betriebs (Ausgabe 50/2020) sind in der Zeit von 2015 bis 2019 die Vertriebsstützpunkte im Schnitt um 20 % und die Servicestützpunkte um 6 % zurückgegangen. Diese Entwicklung hat sich durch die Coronapandemie noch beschleunigt und wird auch nach Ende der Pandemie weitergehen, da auch insbesondere die großen Autohaushandelsgruppen ihre eigene Konsolidierung der Standorte vorantreiben.

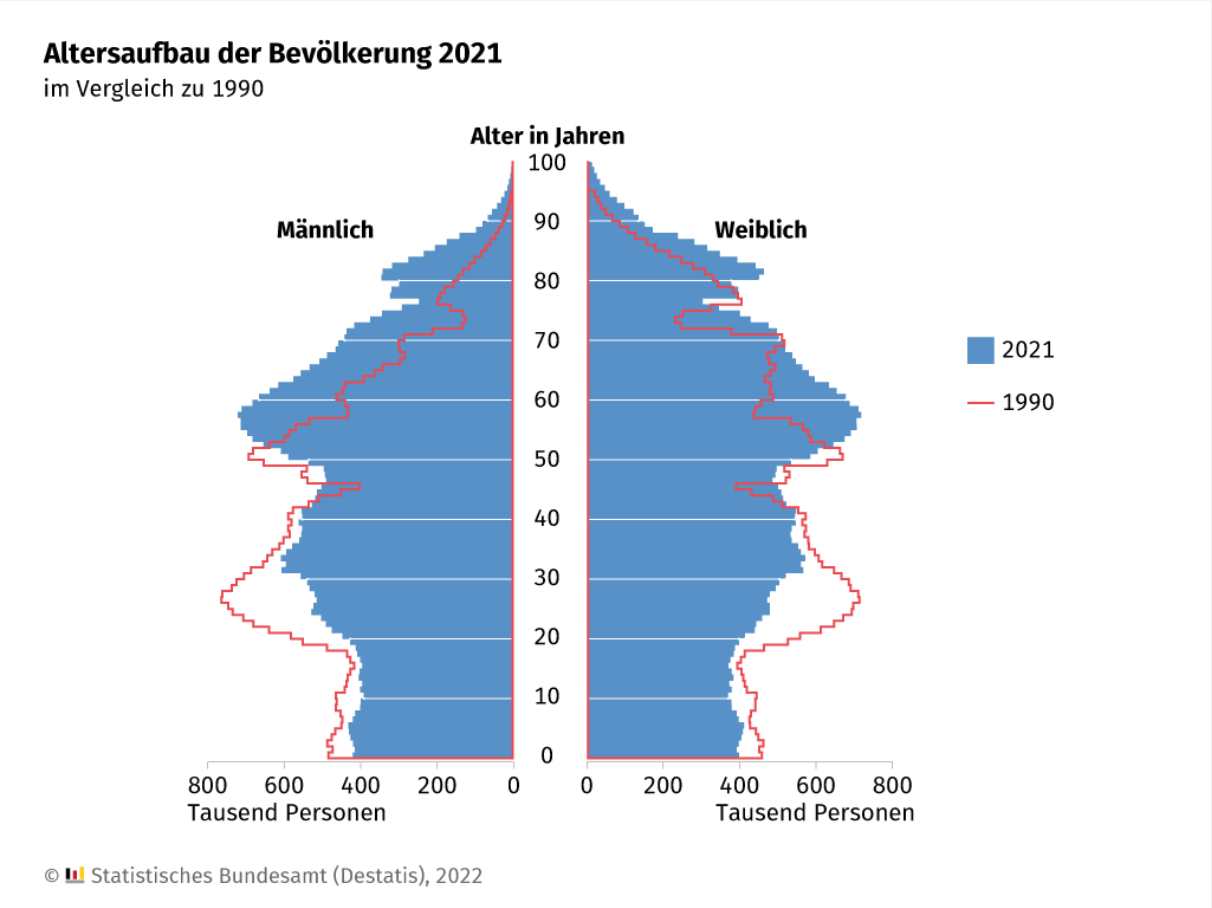
Vorangetrieben wird diese Reduzierung u.a. auch durch den zunehmend erhöhten Personalbedarf. Ob es der qualifizierte Mitarbeiter im Service, im Verkauf oder der Auszubildendenbedarf ist. Nahezu an jeder Stelle im Autohaus fehlt es am Nachwuchs oder Ersatz.

Laut AUTOHAUS- Befragung aus 11/2022, berichten die Mitglieder, dass 87 % der interviewten Autohäuser für das Aftersales-Geschäft kein Personal findet. Dies ist umso alarmierender, da in dem Bereich i. d. R. der größte Ertrag erzielt wird. Im Vertrieb sind es 40 Prozent der Betriebe, die von Problemen berichten. Auch diese Zahl gibt Anlass zur Sorge. Die Verantwortlichen beklagen sich beispielsweise über Bewerber, die oft zu wenig qualifiziert sind, über die große Konkurrenzsituation bei der Mitarbeiterakquise, sowie über zu hohe Lohnforderungen. Diese Entwicklungen haben sicher auch etwas mit der Ausnahmesituation in der Pandemie zu tun. Allerdings ist der aktuelle Personalmangel nicht nur temporär und erfordert, dass die Verantwortlichen in den Betrieben deutlich mehr Zeit und Mittel in das Personalmanagement investieren.

3. New Generation

3.1. Demografie

Wie schon zum Ende des letzten Kapitals aufgezeigt, hat das Personal in der Zukunft eine wesentliche Schlüsselrolle. Dieser starke Engpass hat mehrere Ursachen. Eine der größten Auswirkungen ist der starke Geburtenrückgang und damit der demografische Wandel. Wie in dem Diagramm ersichtlich, sind insbesondere in den Altersklassen 20-30 im Vergleich zu 1990 die deutlichsten Rückgänge zu verzeichnen. Diese Entwicklung ist unabhängig vom Geschlecht. Berücksichtigt sind hierbei nicht die Zuwanderungen aus dem Ausland. Das könnte eine Chance sein, den Demografie Wandel am Arbeitsmarkt einzudämmen.

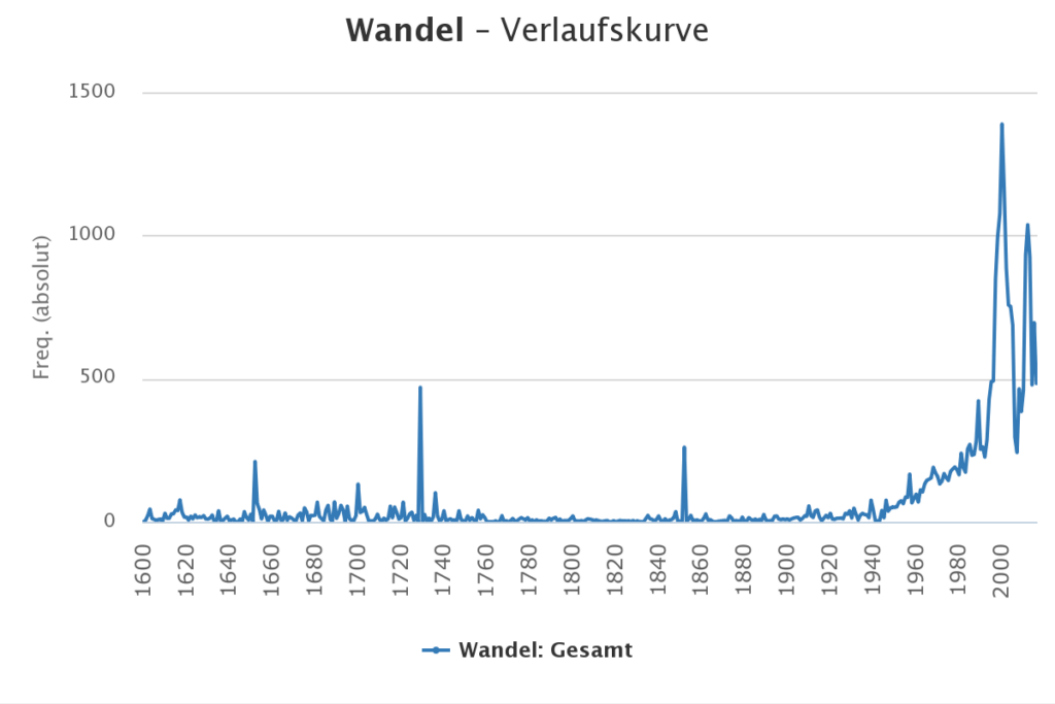


3. New Generation

3.2. Wertewandel

Laut Duden ist ein Wertewandel die Veränderung der Lebensverhältnisse, der Ausweitung des Wissens, dem Wandel von Weltanschauungen (Anm. d. Autors: z.B. Friday for Future), Ideologien o.Ä. beruhende Veränderung der Vorstellung von Wissen, Wertsystemen oder Wertorientierungen.

Die Ursachen für einen Wertewandel in der heutigen Gesellschaft können unterschiedliche Gründe oder Auslöser haben. Diese sind heutzutage die technischen Innovationen, der Verlust von gewohnten Merkmalen der Lebensqualität, evolutionäre (naturbedingte) Notwendigkeiten, territoriale Veränderungen oder Manipulationen, um nur einige zu nennen. Der Begriff „Wandel“ wurde in den Jahren 2000-2016 besonders häufig verwendet (sh. Verlaufskurve) und hat in den Jahren 2020-2022 durch die Coronapandemie noch eine besondere Verstärkung erhalten.



(Quelle: ValuesAcademy)

Aus Sicht des Autors werden die aktuellen Veränderungen im Autohaus aufgrund der Vielzahl der Themen und der Geschwindigkeit zu weiteren elementaren Werteveränderungen führen. Dies wird unmittelbar Einfluss auf das Autohausgeschäft und seine Mitarbeiter haben. Nähere Erläuterungen dazu in Kapitel 5.

3. New Generation

3.3. Neue Medien

Wenn von neuen Medien die Rede ist, dann sind i.d.R. die Medien gemeint, die die neusten Technologien verwenden. Neue Medien sind elektronisch und verwenden Daten in digitaler Form, z.B. E-Mail, World Wide Web, DVD, CD-ROM, USB-Stick usw. Mit dem Einzug des Internets Mitte der 90er Jahre hat dieses Medium einen beherrschenden „Charakter“ im Autohausauftritt eingenommen. Ob es bei Veranstaltungen, Einführung neuer Produkte, im Gebrauchtwagenhandel, bei Servicethemen und nicht zuletzt bei der Mitarbeitergewinnung und Karriereförderung, der online Auftritt ist heute die erste Visitenkarte des Autohauses.

Trotz des seit nunmehr vielen Jahren anhaltenden Trends zur Digitalisierung des Autohauses und des Fahrzeugs kann man wohl davon ausgehen, dass dies erst der Anfang ist und die Vernetzung zwischen dem Autohaus, dem Fahrzeug, dem Kunden, den Herstellern und nicht zuletzt den Mitarbeitern noch viel Potential bereithält.

Durch den neuen Industriestandard 4.0 und den damit einhergehenden Einfluss der Regierung durch die unterschiedlichsten Förderungen wird die Digitalisierung deutlich gepuscht.

D.h. die Digitalisierung des Autohauses in allen Ebenen muss ein dauerhafter Prozess werden, der kein Modetrend ist, sondern das Überleben des Geschäfts sicherstellt.

4. Human Resources

4.1. Mitarbeiterstrukturen

Die Anzahl der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe entwickelte sich in den letzten zwei Jahrzehnten überwiegend negativ. Nach einem einschneidenden Abbau von 73.000 Arbeitsplätzen zwischen 2000 und 2010 gab es in den Folgejahren einen leichten Aufwärtstrend bei der Beschäftigung und die Lage stabilisierte sich auf einem Niveau von rund 460.000 Arbeitsplätzen in Deutschland. Seit 2015 ging die Anzahl der Arbeitsplätze im Kfz-Gewerbe jedoch wieder um mehr als 20.000 zurück, so der Stand laut ZDK vor der Corona-Krise 2020.

Aktuell (Stand 01.01.2022) sind laut dem ZDK 434.000 Beschäftigte im Autohaus tätig. Die Auszubildendenanzahl liegt noch konstant bei ca. 90.000. Eine Verteilung der Mitarbeiter auf die einzelnen Altersstrukturen ist vom ZDK nicht ausgewiesen. Nach Meinung des Autors ist davon auszugehen, dass die Verteilung sich aber an die Demografie Kurve aus Kapitel 3.1 anlehnt und somit der Altersschnitt im Autohaus im Mittel bei über 40 Jahren liegt. Damit ist eine leichte Überalterung der Belegschaft gegeben.

Eine Studie des Landes Baden-Württemberg aus 2023 prognostiziert, dass bis zum Jahr 2040 die Beschäftigungszahl im KFZ-Bereich in Deutschland auf 370.000 Mitarbeiter zurückgehen könnte. Das würde die o. g. Überalterung noch weiter verstärken, da viele ältere Mitarbeiter gehen und wenig Jüngere dazu kommen.

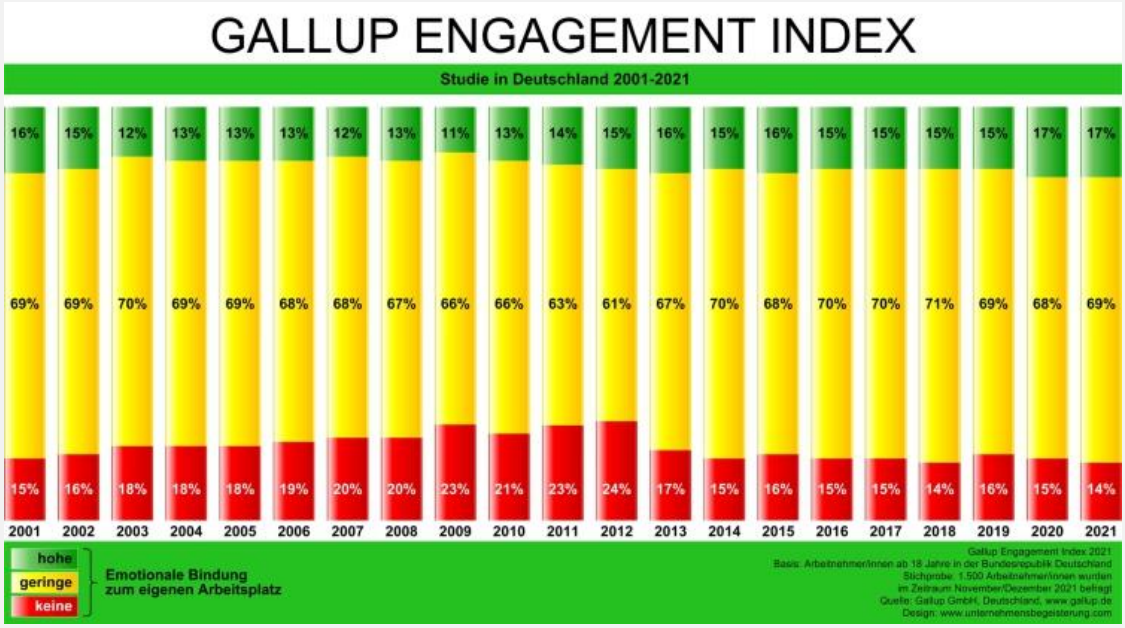
4. Human Resources

4.2. Loyalität

Loyal gegenüber seinem Arbeitgeber zu sein, bedeutet zunächst, sich aufrichtig, respektvoll und fair gegenüber Vorgesetzten und Kollegen zu verhalten.

Auf einen loyalen Mitarbeiter kann man sich verlassen und ihm vertrauen, da auch er sich auf sein Gegenüber verlassen und ihm vertrauen kann. Loyalität stellt sich in der Regel ein, wenn Menschen die gleichen Werte und Ansichten teilen und gemeinsam dafür einstehen.

Eine hohe Mitarbeiterloyalität und damit Mitarbeiterbindung sorgt für ein sicheres und gutes Betriebsklima, für gute Ergebnisse und eine gute bis sehr gute Arbeitsqualität. Wie der untenstehenden Gallup-Studie von 2021 zu entnehmen ist, ist die Anzahl der engagierten Mitarbeiter in der Coronapandemie um 2 % angestiegen.
Dies begründet sich aus Sicht des Autors darin, dass die Möglichkeit von Bewerbungsgesprächen und des Arbeitsplatzwechsels in dieser Zeit sehr eingeschränkt war. Des Weiteren wird der derzeitige Arbeitsplatz als sicher empfunden und Mitarbeiter meiden Veränderung in unsicheren Zeiten.



4. Human Resources

4.3. Berufsbildveränderungen

Bei allen bestehenden Berufsbildern im Autohaus entstehen große Veränderungen durch unterschiedlichste innere und äußere Einflüsse.

Es zeigt sich, dass mit den Veränderungen am Markt und den Anforderungen der Hersteller an den digitalen Vertrieb, das Auftragsvolumen der Verkaufsberater und Disponenten im Sales-Prozess inkl. Auslieferung deutlich sinken wird.

Durch den verstärkten Einsatz des Online-Vertriebs wird das Arbeitsvolumen in diesem Vertriebskanal deutlich zunehmen und der Marketingbereich inkl. des digitalen Salesmanagers bekommt in der Zukunft eine noch höhere Priorität. In der Studie des Landes Baden-Württemberg von 2023 geht man davon aus, dass der digitale Vertrieb (Neu- & Gebrauchtwagen) künftig mehr als ein Drittel des Auftragsvolumens ausmacht.

D.h. dass der Konzentrationsprozess auf den Handelsstufen weiter eine starke Entwicklung in Richtung digitaler Vertrieb nehmen wird. Dies ist eine maßgebliche Folge aus den Themen Social Media, Vernetzung, und nicht zuletzt die neuen Agenturhandelsmodelle der Hersteller mit der Systemführerschaft bei der digitalen Vernetzung mit dem Fahrzeug und dem Kunden.

Aus Sicht des Autors führt dies im Sales- und Marketingbereich zu einer grundsätzlichen Veränderung der Vertriebs- und Marketingberufsbilder und die Anforderungen, die damit einhergehen. Mehr dazu in Kapitel 5.

Die Vernetzung des Kunden und des Fahrzeugs mit dem Autohaus (digitale Daten sind das neue Öl) führt auch im Servicebereich teilweise zu erheblichen Veränderungen der einzelnen Berufsbilder: Serviceassistenz, Serviceberater, Werkstattmeister und Mechaniker. Dies betrifft sowohl den PKW- als auch den Nutzfahrzeugbereich.

Ursache dafür ist die Zunahme des Funktionsumfangs von Fahrzeugen im Allgemeinen und von Softwaresystemen im Besonderen. Diese Entwicklung geht nicht nur mit einem entsprechend großen Beratungsbedarf einher, sie erfordert auch einen zusätzlichen Aufwand für die Vorbereitung der Termine, da mehr produktbezogene Expertise notwendig wird. Insbesondere der zunehmende Funktionsumfang vernetzter und automatisierter Fahrzeuge, der verstanden und den Kunden erklärt werden muss, erfordert ein hohes Fachwissen. Das führt dazu, dass sich das Arbeitsvolumen vom Kundenkontaktpersonal in Qualität und Quantität deutlich verändern wird.

Die Studie aus Baden-Württemberg und auch einiger namhafter Hersteller zeigt, dass das Arbeitsvolumen in der Werkstatt für Kfz-Mechatroniker/-innen bis zum Jahr 2030 nicht oder höchstens marginal zurückgehen wird – trotz der für diesen Zeitraum bereits erwarteten Verbreitung reparatur- und wartungsarmer batterieelektrischer Fahrzeuge.

Ursache dafür sind auch hier erneut die für digitalisierte Fahrzeuge aufzuwendenden höheren Arbeitsvolumen, die den Rückgang in anderen Bereichen bei Mechanikern kompensieren werden.

Zusammenfassend kann man für den Werkstattbereich festhalten, dass die Veränderungen des Antriebs, vom klassischen Motor auf alternative Antriebsvarianten, und die Vernetzung des Fahrzeugs zwar nicht zu Auslastungsschwächen, aber definitiv zu anderen Anforderungen in der Berufsausbildung und Weiterbildung führen wird.

Auch in den direkten und indirekten Kontaktbereichen (Serviceannahmen und Kundenkontaktcentern) wird eine einschneidende Veränderung stattfinden. Hier werden die klassischen Terminvereinbarungen und Fahrzeugannahmen in den Hintergrund rücken und die Beratung am Telefon, der digitale Austausch per E-Mail, etc. und der direkte Kundenkontakt erhalten eine andere Bedeutung.

5. Zukunftssicherung des Autohauses

In den vorhergehenden Kapiteln ist der Autor auf die verschiedenen Einflussgrößen auf das aktuelle Autohausgeschäft eingegangen. Mit diesen Facetten soll nun skizziert werden, wie sich nach Meinung des Autors das Autohaus für die nächsten 10 - 15 Jahren ausrichten sollte. Insbesondere bezogen auf das aktuelle und kommende Personal sind hier einige Empfehlungen, um künftig weiterhin erfolgreich am Markt bestehen zu können.

5.1. Berufsausbildung

Das Fundament einer guten, loyalen Mitarbeiterstruktur ist die Berufsausbildung. Auch wenn der „klassische“ KFZ-Mechatroniker im Jahr 2022 immer noch zu den TOP 3 gesuchten Ausbildungsplätzen in Deutschland zählt, sollte man sich hier nicht in Sicherheit wiegen. Aus Sicht des Autors entwickelt sich das Autohaus nicht schnell genug, um auf die Veränderungen des Ausbildungsmarktes zu reagieren.

Das Autohaus sollte sich überlegen, ob es eine eigene Strategie entwickelt, um künftiges Personal zu finden und gut auszubilden, um es dann auch zu übernehmen.

Die Suche nach Auszubildende, kann man durchaus über die klassischen Wege der letzten 20 Jahre beibehalten -> d.h. der Bewerber stellt sich beim Unternehmen vor.

Oder der Ausbildungsbetrieb stellt sich den aktuellen Gegebenheiten, d.h. das Unternehmen bewirbt sich vor Ort beim Nachwuchs!

Hierzu gibt es viele gute Beispiele, wie das erfolgen könnte:

- ➔ Informationstage in den Schulen (von Azubis für Schüler)
- ➔ Der Betrieb ist der Ausrichter für Jobmessen (mehrere Gewerke)
- ➔ Tag der offenen Tür
- ➔ Fahrevents
- ➔ Social Media Auftritte - Clips in aktuellen Chats
- ➔ Azubi wirbt Azubi (Azubiprämie)
- ➔ Praktikanten aus dem Ausland (z.B. Indien)

Entscheidend ist dabei aber nicht nur ein gutes Recruiting im Außenverhältnis, sondern auch im Innenverhältnis eine sehr gute und solide Ausbildungsbasis zu schaffen.

Viele große und auch kleine Unternehmen haben in der Vergangenheit gute Ideen hierzu entwickelt:

- ➔ Zentrale Ausbildungsverantwortliche und zentrale Ausbildungsabteilung
- ➔ Überbetriebliche Ausbildungen (intern und extern)
- ➔ Patenschaften unter den Azubis
- ➔ Mailingverteiler für Auszubildene
- ➔ Azubiausfahrten
- ➔ Kaminabende mit der Geschäftsleitung
- ➔ Jährliche Leistungsbeurteilung und -gespräche
- ➔ Rechtzeitige Perspektiven- und Übernahmegespräche, mindestens ein Jahr vor Ausbildungsende
- ➔ Verantwortung übergeben
- ➔ Projekte führen

Bei all diesen Maßnahmen ist es wichtig, geeignete und motivierte Mitarbeiter für die Auszubildenden als Ansprechpartner zu Verfügung zu stellen, damit diese während der ganzen Ausbildungszeit immer gut und qualifiziert begleitet werden.

Auch wenn das Autohaus heute schon einen guten Ausbildungsstandard hat, ist es erforderlich, diesen immer wieder zu prüfen und ggf. anzupassen oder komplett neu aufzusetzen.

Die heutigen Bewerber und künftigen Auszubildenden wollen auf den richtigen Kanälen angesprochen werden. Was gestern noch Facebook und Co. war, ist heute TikTok oder Snapchat. Und morgen…?

Ebenso werden Google-Bewertungen von der Jugend bei der Auswahl Ihres Ausbildungsbetriebes herangezogen, sowie ein guter Internet- und Social-Media Auftritt.

Für das heutige Autohaus heißt das, dass es sich mit den den aktuellen Kanälen beschäftigten muss und mit Hilfe des Marketings und der Ausbildungsverantwortlichen immer die richtigen Kanäle bedienen sollte, um attraktiv zu sein und gefunden zu werden.

Wenn der passende Auszubildende gefunden wurde, muss das Autohaus ihn ab dem Tag der Unterschrift aktiv im Unternehmen einbinden. Dies gelingt z.B. durch den Versand von E-Mail-News oder Einladungen zu Events des Autohauses. Bis der neue Mitarbeiter im Betrieb anfängt, kann es manchmal bis zu 12 Monate dauern. Das Risiko, dass der Auszubildende sich in dieser Zeit noch einmal neu orientiert, ist hoch.

Ab Tag 1 des Ausbildungsbeginns ist es daher sehr wichtig durch die o.g. Maßnahmen u.a. den Auszubildenden zu einem wertvollen, loyalen Mitarbeiter zu entwickeln. Ziel sollte es immer sein, den Auszubildenden zu einem künftigen Mitarbeiter aufzubauen und nicht als billige Kraft zu benutzen, die nach 3 - 3,5 Jahren das Haus wieder verlässt.

In den letzten 12 Monaten vor Ausbildungsende ist unbedingt darauf zu achten, dass die Weichen in Richtung dauerhaften Arbeitsplatz für den Auszubildenden gestellt werden. Dafür sollte ein geplantes und strukturiertes Übernahmegespräch geführt werden. Es ist enorm wichtig, gemeinsam mit dem Auszubildenden seine Stärken herauszuarbeiten und den bestmöglichen Arbeitsplatz zu finden, so dass beide Seiten zufrieden sind und ein gemeinsamer Mehrwert geschaffen wird.

Auch vor dem Hintergrund der veränderten Jobprofile (nächstes Kapitel) können sich für beide Seiten (Arbeitsnehmer und Arbeitgeber) damit neue Chance ergeben…

Empfehlungen für das Autohaus für den Bereich Berufsausbildung:

- ➔ Aktuelles Social Media Recruiting
- ➔ Je nach Größe des Autohauses einen (freigestellten) Ausbildungskoordinator
- ➔ On- Boarding Prozess für alle Bereiche
- ➔ Strukturierte, regelmäßige und geplante Leistungs- und Übernahmegespräche
- ➔ Qualifizierte und wiederkehrend befähigte Fachausbilder
- ➔ Interne Weiterbildung der Auszubildenden
- ➔ Markenbotschafter des Autohauses für Ausbildung benennen

5. Zukunftssicherung des Autohauses

Im folgenden Kapitel beleuchtet der Autor einige klassische Jobprofile im Autohaus, die sich, aufgrund der in dem voran behandelten Kapitel, teilweise elementar verändern oder ganz neue Profile, die entstehen können.

Hieraus ergeben sich viele Chancen für das etablierte und das neue Personal. Es gibt aber auch erhebliche Risiken für die vorhandenen, erfahrenen Mitarbeiter, die sich in den neuen oder veränderten Jobprofilen nicht wiederfinden können oder wollen.

5.2. Job-Profile

Vertrieb:

Im Bereich Vertrieb des Autohauses verändern sich insbesondere zwei Jobprofile. Der Verkäufer und die Disposition erfahren durch die Hersteller und den Markt erhebliche Veränderungen ihres Berufsbildes und damit ihrer Aufgaben. Zugleich entstehen neue Profile, wie z.B. der des Online-Verkäufers und des besonderen Spezialisten („Produktexperten“). Das Autohaus muss sich rechtzeitig mit diesen teilweise elementaren Veränderungen beschäftigen und seinen Vertriebsbereich entsprechend anpassen und positionieren. D.h. die bestehenden Ressourcen frühzeitig auf ihre Stärken/Schwächen analysieren und das Personal nach ihren Fähigkeiten evtl. neu einsetzen, verändern und weiter befähigen.

Nach der Studie des Landes Baden-Württembergs wird der Online-Vertrieb perspektivisch mindestens ein Drittel des Fahrzeugverkaufs ausmachen.

Empfehlungen für das Autohaus für den Bereich Vertrieb:

- ➔ Regelmäßige Marktanalyse für das bestehende Vertriebsmodell
- ➔ SWOT – Mitarbeiter Vertrieb
- ➔ Regelmäßige Mitarbeitergespräche führen
- ➔ Den Bereich informieren zu den aktuellen Veränderungen
- ➔ Bedarfsgerechte Einsetzung des Vertriebspersonals nach ihren Fähigkeiten
- ➔ Einrichtung des digitalen Vertriebskanals und digitaler Verkäufer
- ➔ Qualifizierung und regelmäßige weitere Befähigung des Personals in den veränderten oder neuen Job-Profilen

Service:

Im Service genau wie im Vertrieb, verändern sich einige Jobprofile schon heute radikal. Künftig entstehen hier ganz neue Schwerpunkte bzw. Jobs. Nicht nur in den Kundenkontaktbereichen, sondern insbesondere in der Werkstatt.

Im Annahmebereich entwickelt sich die „klassische“ Serviceassistentin mehr zur Beraterin in allen Themen rund ums Auto. Hier entsteht, wie auch im Vertrieb, ein Spezialist Service, der nicht nur die reine Schlüsselannahme bzw. Terminvergabe vornimmt.

Der Serviceberater arbeitet seine Servicethemen rund ums Auto künftig vollständig digital ab. Die Beratung am Fahrzeug gerät zunehmend in den Hintergrund.

Im Werkstattbereich wird die Reparatur des Fahrzeugs immer mehr durch digitale Systeme durchgeführt. Ebenso sorgt der Einzug der digitalen Medien und alternativen Antriebssysteme im Auto dafür, dass das klassische Jobprofil „Mechatroniker“ sich in großen Teilen zum Elektronik- und Hochvoltexperten weiterentwickelt.

Hierbei entstehen ebenso wie im Vertrieb neue Jobprofile.

Empfehlungen für das Autohaus für den Bereich Service:

- ➔ SWOT – Mitarbeiter und Standort Service
- ➔ Werkstattprozess digitalisieren (z.B. papierloser Auftrag)
- ➔ Ausrichtung des Servicebereichs auf neue Technologien
- ➔ Regelmäßige Mitarbeitergespräche- & Information zur Veränderung
- ➔ Bedarfsgerechte Einsetzung des Servicepersonals nach ihren Fähigkeiten
- ➔ Qualifizierung und regelmäßige weitere Befähigung des Personals in den veränderten oder neuen Job-Profilen

Marketing:

Der Marketingbereich im Autohaus erlebt die höchste Transformation im Personalbereich. Durch den starken Einzug der digitalen Medien, die Vernetzung mit dem Kunden und dem Fahrzeug sowie den Social-Media-Kanälen bekommt der Marketingbereich eine besondere Rolle im Autohaus im digitalen und öffentlichen Auftritt.

Durch die Digitalisierung im Vertrieb und Service und den aktuellen Personalengpässen in allen Bereichen hat das Marketing eine zentrale Bedeutung und Aufgabe. Der einheitliche Auftritt des Autohauses in allen Bereichen muss das Ziel sein!

Hierzu wird Personal benötigt, dass diesen Herausforderungen motiviert und aufgeschlossen insbesondere für Innovationen gegenübertritt. Auch hier gilt, ebenso wie in den anderen Bereichen, das bestehende Personal mitzunehmen, evtl. umzustrukturieren und für die neuen Rollen und Aufgaben zu befähigen.

Empfehlungen für das Autohaus für den Bereich Marketing:

- ➔ Digitaler Auftritt des Autohauses permanent professionalisieren
- ➔ Marketingstrategien für alle Bereiche entwickeln
- ➔ Einheitlicher ansprechender Auftritt in allen digitalen Kanälen
- ➔ Social Media Beauftragten einsetzen
- ➔ In den aktuellen New Generation Kanälen präsent sein
- ➔ Mitarbeiter einbinden (Markenbotschafter)

Zentralfunktionen:

In den zentralen Bereichen und Funktionen des Autohauses, insbesondere in der Faktura/Buchhaltung und der Telefonie, wird durch die Digitalisierung und damit Automatisierung die Effizienz deutlich gesteigert. Perspektivisch wird der Personalbedarf in diesen Abteilungen deutlich reduziert. Es ist heute schon wichtig, zu ermitteln, welche Kapazitäten künftig benötigt werden und welche Mitarbeiter mit ihren Stärken in anderen Bereichen eingesetzt werden können.

Empfehlungen für das Autohaus für den Bereich zentrale Funktionen:

- ➔ Digitale Strategie im zentralen Bereich entwickeln
- ➔ Personalkapazitäten-Plan erstellen
- ➔ SWOT- Analyse für die Bereiche erstellen

5. Zukunftssicherung des Autohauses

5.3. Veränderung der Arbeitsbedingungen

So wie die neuen Antriebstechnologien und die Digitalisierung das Autohaus in eine immer schnellere Transformation treiben, so entsteht durch die gesellschaftliche Veränderung ein weiterer Druck auf das Autohaus, seine Rahmenbedingungen der Arbeitsplätze und -zeiten anzupassen.

Durch die Coronapandemie hat diese Entwicklung eine deutliche Verschärfung nicht allein nur durch den Gesetzgeber erfahren. Das Thema Home-Office erfährt durch alle Berufsgruppen eine große Zustimmung und Beliebtheit. Bedingt durch die Energiekrise im Jahr 2023 lässt diese Vorliebe aber wieder nach.

Zudem ist der Informations-& Kommunikationsfluss im Home-Office durch die die nicht Präsenz nur begrenzt gut. Und auch nicht jeder Mitarbeiter ist in der Lage, sich im Home-Office selbst zu organisieren.

Trotz dieser Erkenntnisse aus der Pandemie muss sich das Autohaus darauf einstellen, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Nicht nur die jüngere Generation achtet auf flexible, geregelte und kürzere (!) Arbeitszeiten. Die sogenannte Work-Life Balance, Sabbaticals und Auszeiten für Elternzeit sind auch in den älteren Generationen als deutlicher Trend spürbar.

Das attraktive Autohaus von morgen muss deshalb seine bestehenden klassischen Rahmenbedingungen aufbrechen, um für neue, aber auch für bestehende Arbeitnehmer weiter interessant zu bleiben. Mit den erweiterten Möglichkeiten der Digitalisierung sollte es hier gute Möglichkeiten geben. Einzig das Reparieren der Fahrzeuge wird zu 99 % weiter in der Werkstatt erfolgen müssen.

Empfehlungen für das Autohaus für die Arbeitsbedingungen:

- ➔ Überprüfung der klassischen Arbeitszeiten, Öffnungszeiten und entsprechende Anpassungen (z.B. Früh- und Spätdienste, Samstagsarbeit)
- ➔ Home-Office Möglichkeiten prüfen und in allen Bereichen anbieten
- ➔ Flexiblere Arbeitszeitmodelle (z.B. Gleitzeit, 4 Tage-Woche)
- ➔ Sabbatical Möglichkeiten in Auslastungsschwachen Monaten
- ➔ KiTa Möglichkeit im Autohaus

5. Zukunftssicherung des Autohauses

5.4. Bindungsinstrumente

Auch wenn, wie in Kapitel 4.2. beschrieben, die Loyalität der Mitarbeiter gestiegen ist, sollte man sich als Arbeitgeber nicht in Sicherheit wiegen. Diese Loyalität ist größtenteils in der Zeit der Coronapandemie in den Jahren 2020-2022 entstanden. Die Unsicherheit unter den Arbeitnehmern war hier sehr groß. Zudem konnten Bewerbungsgespräche häufig nicht oder nur online geführt werden. Dieses wird sich nach Ende der Pandemie wieder ändern. Grundsätzlich wird es künftig noch mehr Wettbewerb um qualifiziertes Personal geben, auch aufgrund der allgemeinen Beschäftigungssituation und des dauerhaften Personalengpasses in allen Bereichen und Regionen.

Um die richtigen Methoden und Mittel für eine nachhaltige Mitarbeiterbindung einzusetzen, sollte man die untenstehende Übersicht aus mehreren Befragungen als Entscheidungsgrundlage heranziehen. In diesem Chart ist deutlich zu erkennen, dass der oft benannte Klassiker, das Einkommen, keinen entscheidenden Einfluss auf die Mitarbeiterbindung hat.

Weitere Mitarbeiterbindungsinstrumente oder Anreize sich zu bewerben, sind die Sozialleistungen, die der Arbeitgeber bieten kann. Diese gehen heutzutage aber weit über die klassischen Themen wie Altersvorsorge oder vermögenswirksame Leistungen hinaus. Heute werden hier zusätzlich Mitgliedschaften für Sportstudios, ÖPNV- Tickets, Corporate Benefits etc. angeboten.



Empfehlungen für das Autohaus für erfolgreiche Mitarbeiterbindung:

- ➔ Entwicklung und Kommunikation einer Unternehmensvision und Strategie
- ➔ Kommunikationsleitlinien und Unternehmensphilosophie
- ➔ Nachwuchsentwicklung und Förderungsprogramme
- ➔ Zukunftsorientierung (neue Projekte etc.)
- ➔ Sozialleistungen
- ➔ Corporate Benefits
- ➔ Mitarbeiterprämien (Gesundheit, Jubiläum etc.)

5. Zukunftssicherung des Autohauses

5.5. Marke Autohaus

Um als kleines oder großes Autohaus, in dem sich schnell ändernden Markt, bestehen zu können, ist es wichtig, nicht nur gute Marken zu vertreiben und zu reparieren.

Vielmehr ist es ratsam, das Autohaus als eigene Marke zu etablieren, damit Kunden und Mitarbeiter, unabhängig der vertriebenen Marke oder der dazugehörigen Dienstleistung, eine Verbundenheit spüren. Eine große Loyalität von Kunden und Mitarbeiter würde gelingen, wenn das Autohaus einen oder mehrere USP findet, die es von anderen Autohäusern oder Arbeitgebern abhebt.

Weitere Chancen, aber auch ein nicht zu unterschätzendes Risiko ist der Wechsel von Führungskräften. Insbesondere bei einem Inhaberwechsel oder einem Generationswechsel gibt es oft unterschiedlichste Auswirkungen. Mit einem Wechsel in den obersten Ebenen kommt es in der Folge häufig zu weiteren Fluktuationen in den nächsten Ebenen. Dies führt zu viel Unruhe in der Belegschaft und bei den derzeitigen Transformationen in allen Bereichen zu weiteren Personalbewegungen.

Aus Sicht des Autors ist das größte Risiko aber, wenn die nächste Generation in einem Inhaberunternehmen folgt oder der Geschäftsführer wechselt. Bei diesen Wechseln gehen i.d.R. viele Werte verloren und viele Werte ändern sich. Das Risiko, dass ein Markenwert Autohaus dabei zerstört wird, ist dabei nicht zu unterschätzen. Die bestehende Belegschaft hat sich mit den Werten der vorhergehenden Führungskraft identifiziert. Mit den neuen Werten eines Nachfolgers haben diese keine Priorität mehr und der Markenwert des Autohauses schwindet.

Empfehlungen, um einen Markenwert Autohaus zu schaffen/ erhalten:

- ➔ USPs schaffen, erhalten, ausbauen
- ➔ Markenclaim bilden
- ➔ Mitarbeiter zu Markenbotschafter entwickeln
- ➔ Unternehmenswerte etablieren, schaffen und erhalten (-> Nachfolge)

6. Fazit

In den vorangegangenen Kapiteln hat der Autor versucht, die verschiedenen Einflüsse auf das Autohausgeschäft aktuell und in der Zukunft zu vermitteln. Hier sind nur einige Einflüsse genannt und haben nicht das Recht auf Vollständigkeit.

Die Menge und die Geschwindigkeit, die auf das heutige Autohausunternehmen einwirken sind bisher einzigartig. Egal, wie groß das Autohaus am Markt sein Geschäft betreibt. Alle sind zu deutlichen Veränderungen angetrieben, um überleben zu können. Oftmals kann dies nur durch Konsolidierungen, Fusionen oder Veränderung des Geschäftsmodells erfolgen. Ob hierbei die kleineren Betriebe überleben, ist nach den derzeitigen Studien wenig wahrscheinlich.

Bei den vielfältigen Umbrüchen und Veränderungen im Kontext mit den Rahmenbedingungen der Gesellschaft und den vielfältigen Einflüssen der Welt durch immer wieder neue Krisen, fällt den Mitarbeitern noch mehr als bisher eine besondere Aufmerksamkeit zu!

Selbst in dem sozial sicheren und gutverdienenden Deutschland kommt es aufgrund der o.g. Themen zu grundsätzlichen Existenzsorgen. In dieser Zeit sind die Menschen besonders sensibel auf alle Veränderungen, die in ihrer unmittelbaren Nähe passieren.

Dieser Tatsache bewusst, sollten Inhaber und Geschäftsleitungen eine saubere Geschäftsstrategie haben, die nachvollziehbar ist und diese immer wieder transparent machen. Sicherheit ausstrahlen, weil man eine Vision hat, sich auf die Zukunft einlässt und das Unternehmen darauf ausrichtet und sich nicht auf das „klassische“ Autohausmodell verlässt. Dies gibt allen Mitarbeitern eine Sicherheit dafür, dass die Autohausleitung einen Plan für die Zukunft hat. Diese Sicherheit sorgt dann im Innen- und Außenverhältnis dafür, dass die Mitarbeiter positiv über die Marke Autohaus sprechen und denken. Dies würde eine geringere Fluktuation verursachen und bringt mehr externe Bewerbungen.

Es ist existenziell wichtig, immer wieder aktuelle Themen zu kommunizieren, Werte zu schaffen, Verlässlichkeit auszustrahlen und bei Berufsbildveränderungen die Potentialträger zu berücksichtigen und interne Karrieren zu ermöglichen. Auch die Eröffnung von neuen Betrieben oder die Fusion mit anderen Autohäusern birgt Risiken, aber auch viele Chancen in Bezug auf Personalpotentialträger.

Aus Sicht des Autors werden die nächsten 10 - 15 Jahre noch mehr Veränderungen im Autohaus einhergehen als in der Vergangenheit.

Die Digitalisierung wird viele Effizienzen schaffen und Potentiale freisetzen, aber durch neue Jobprofile (z.B. Spezialisten) werden diese Ressourcen schnell eine neue Aufgabe finden. Auch in der Werkstatt wird durch die Elektromobilität der Bedarf an „reinen“ KFZ-Mechanikern weniger, aber zugleich der Bedarf an Spezialisten für neue Technologien mehr. Sollte das Autohaus in diesem Bereich seine Kompetenzen ausbauen, entsteht dort weiterer Bedarf an Personal.

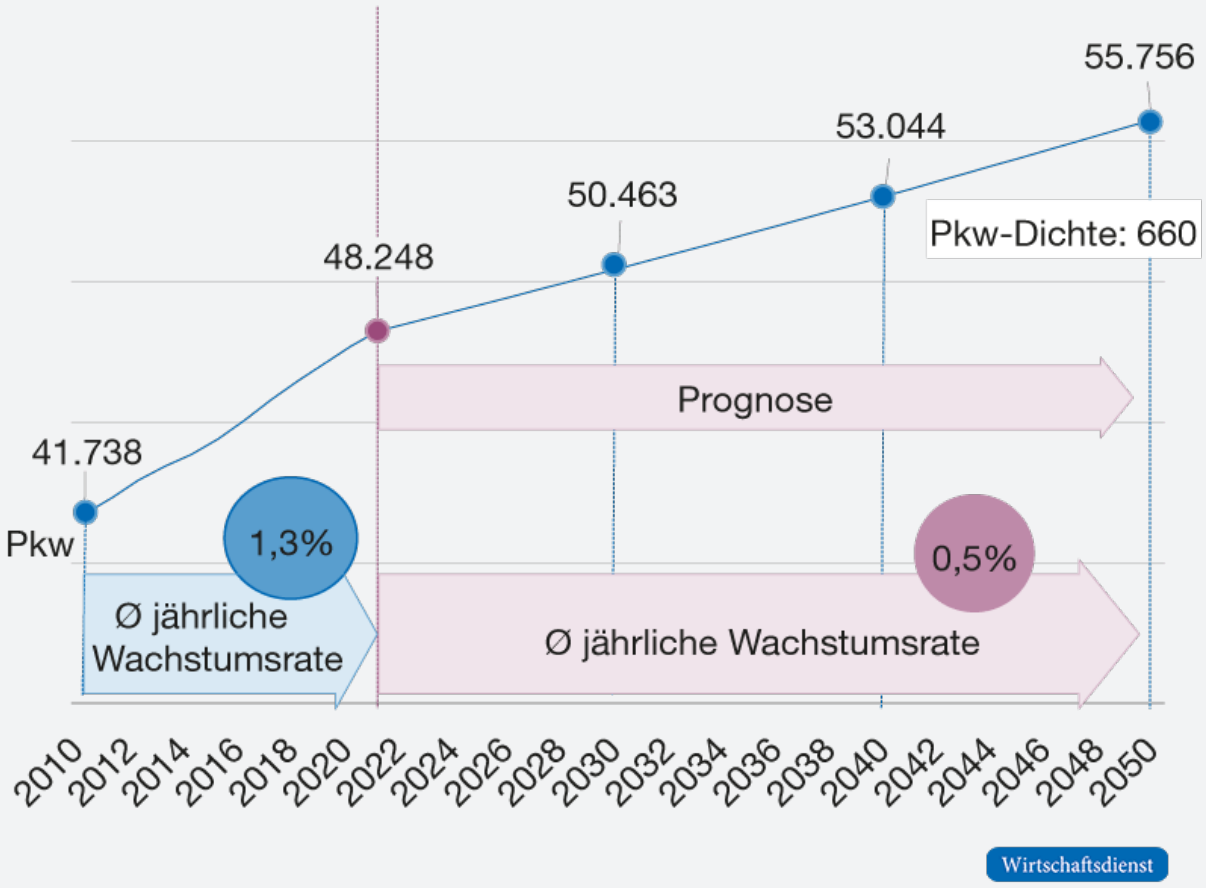
In Summe wird der Personalbedarf im Autohaus über alle Bereiche ähnlich bleiben. Das Human Capital wird in neue Aufgaben transformieren. Sollte das Geschäftsmodell des Autohauses genau gleichbleiben, kompensiert die Digitalisierung mit ihrer Effizienzsteigerung die Mitarbeiterfluktuation, die altersbedingt stattfindet!

Wird das Autohaus aber mit weiteren Marken, Standorten, Dienstleistungen oder Technologien wachsen, wird es mehr Personal benötigen.

Dabei ist es wichtig die Marke Autohaus zu etablieren. Da nicht die Herstellermarke und das Geschäftsmodell auf Dauer die nachhaltigen Kunden- und Mitarbeiterbindung erzeugt, sondern das Autohaus, dass die Mobilität und den Service dazu anbietet.

Aus Sicht des Autors wird mit dem durch die EU beschlossenen Verbrenner-aus in Europa im Jahr 2035, das Autohausgeschäft trotzdem noch weit über das Jahr 2040 hinaus ähnlich betrieben wie heute.

Der durchschnittliche Verbleib eines PKW beim Kunden sind laut KBA heute knapp 10 Jahre. Diese Haltedauer wird in den nächsten Jahren weiter steigen, da die Fahrzeug-Qualität immer besser wird. Zudem sorgt der immer höhere Anschaffungspreis dafür, dass der Besitzer nicht so häufig wechselt.



Quelle: CAR-Center Automotive Research

Nach einer Prognose der CAR-Wirtschaftsdienst (s.o.) wird es auch künftig genug Fahrzeugbestand geben. Wenn das Autohaus sein Geschäftsmodell immer wieder hinterfragt und entsprechend anpasst und in diesem Veränderungsprozess die Mitarbeiter regelmäßig informiert, schult und weiterentwickelt, sollte damit eine hohe Loyalität zum Autohaus erzeugt werden können.

Das wird dann der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg und der langfristigen Existenz des Autohauses sein.

Quellenverzeichnis:

Seite 4: Statista: KBA -Zulassungen Deutschland 1960- 2022

Seite 5&6: Deloitte Studie 2018 „Elektromobilität“

Seite 9: Statistisches Bundesamt: Demografie 2021

Seite 10: Values Academy : Wertewandel 1600-2020

Seite 12 & 14: Land Baden-Württemberg: emobil Beschäftigungseffekte

Seite 13: Gallup GmbH: Gallup Index 2021

Seite 22: Harbinger GmbH: Harbinger Zusammenfassung ; Kündigungsgründe

Seite 26 : CAR-Center Automotive Research Wirtschaftsdienst: Prognose PKW Bestand bis 2050

Abkürzungsverzeichnis:

- BEV Batterie Electric Vehicle
- CD-Rom Compact Disc Read-Only Memory
- DVD Digital Versatile Disc
- ICE Internal Combustion Engine
- FCEV fuel cell electric vehicles
- KBA Kraftfahrtbundesamt
- KFZ Kraftfahrzeug
- ÖPNV Öffentlicher-Personen-Nah-Verkehr
- PHEV Plug-in hybrid electric vehicle
- PKW Personenkraftwagen
- SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- USB Universal Serial Bus
- USP Unique Selling Proposition
- VDA Verband der Automobilindustrie
- ZDK Zentral Verband deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

Publikationen im Rahmen der Schriftenreihe: Praxisarbeiten

In der Schriftenreihe ‚Praxisarbeiten' veröffentlichen wir Arbeiten mit einem Fokus auf ein jeweils aktuelles und relevantes Thema einer Branche. Wir sind die Herausgeber, die Autorenrechte und Autorenpflichten liegen bei den jeweiligen Verfasserinnen und Verfassern.

ab 2020



Die Vertriebsbank der Zukunft
St. Gallen 2020



Agilität als Kernkompetenz für erfolgreiche Bank-geschäfte
St. Gallen 2020



Chancen der Digitalisierung im Sales der Baustoffindustrie
St. Gallen 2020



Recyclingbeton als Werk-stoff der nächsten Generation: Ressourcen-schonender Beton
St. Gallen 2020



Startup's und regionale Standortfaktoren
St. Gallen 2020



Agilität in bisher hierarchisch geführten Unternehmen?
St. Gallen 2020



Verpackungen aus Wellpappe
Wachstum dank E-Commerce
St. Gallen 2021



Klima-Neutralität:
CO_2-Strategie im Mittelstand
St. Gallen 2021



Dank Digitalisierung zur
Einzigartigkeit in der
Faltschachtelindustrie
St. Gallen 2021



Entwicklung der Software
Branche in Data Analytics
und Artificial Intelligence (AI)
St. Gallen 2021



Megatrend Kundenverhalten
im ÖPNV | Eine Heraus-
forderung für etablierte ‚Player'
St. Gallen 2022



Zukunftsszenarien der
Messe-, Tagungs- und
Kongressbranche
St. Gallen 2022



Zukunftsszenarien der Messe-, Tagungs- und Kongressbranche
St. Gallen 2022



Erweiterte Digitalisierung von Kundendatenbanken
St. Gallen 2022



Der Weinbau im Wandel
St. Gallen 2023



Die Totalunternehmung
St. Gallen 2023



Nischenstrategie in der Pumpenbranche
St. Gallen 2023



Die Bauindustrie der Zukunft
St. Gallen 2023



Die Bauindustrie
der Zukunft
St. Gallen 2023



Käse und Käsealternativen
St. Gallen 2023



Megatrend Neo-Ökologie
St. Gallen 2023



Markterfolg mit Medizin-
produkten
St. Gallen 2023

2010 – 2019



Vermarktung und Investition
in der Gesundheitsbranche
2. Auflage 2020,
186 Seiten



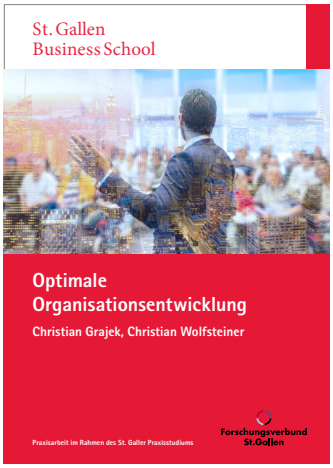
Optimierung von
Prozessen und Projekten
2. Auflage 2020,
225 Seiten



Analysieren, bewerten,
kontrollieren
2. Auflage 2020
289 Seiten



Prozesse effizient gestalten
2. Auflage 2020,
172 Seiten



Optimale Organisations-
entwicklung
2. Auflage 2020,
193 Seiten



Märkte analysieren.
Integrierte Strategien
entwickeln.
2. Auflage 2020
206 Seiten



Der Kunde im Fokus
2. Auflage 2020,
285 Seiten



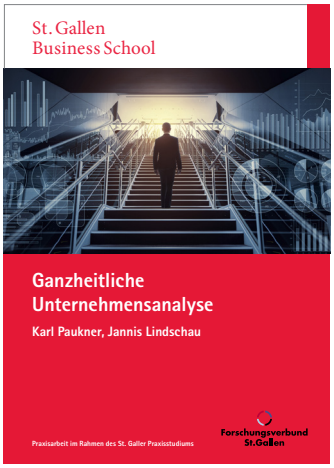
Das EFQM-Exzellenz-Modell
und seine Anwendung
2. Auflage 2020,
128 Seiten



Humanressourcen:
Rekrutierung, Aus- und
Weiterbildung
2. Auflage 2020,
192 Seiten



Ideen- und Innovations-
management
2. Auflage 2020,
170 Seiten



Ganzheitliche
Unternehmensanalyse
2. Auflage 2020,
172 Seiten



Erschliessung neuer
Geschäftsfelder
2. Auflage 2020
144 Seiten



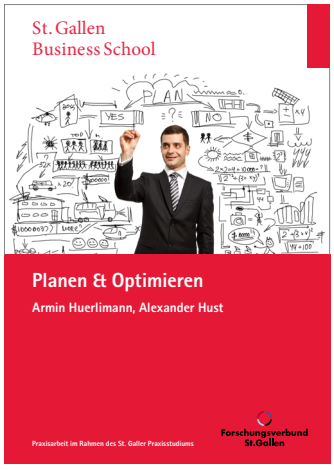
Integriertes Key-Account-Management
2. Auflage 2020,
268 Seiten



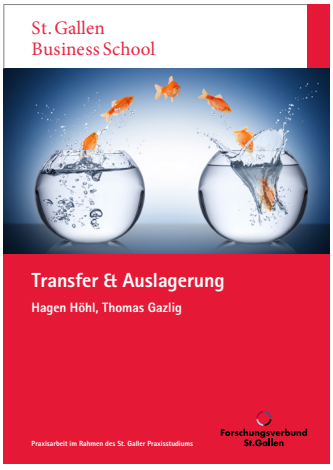
Produktmanagement
in Einzelhandel und
Medienwelt
2. Auflage 2020,
156 Seiten



Strategische Planung &
Controlling
2. Auflage 2020,
268 Seiten



Planen & Optimieren
2. Auflage 2020,
198 Seiten



Transfer & Auslagerung
2. Auflage 2020,
194 Seiten



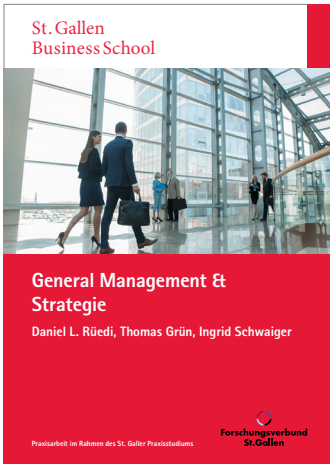
Wettbewerb & Markt-
bearbeitung
2. Auflage 2020
152 Seiten



Produkt & Vermarktung
2. Auflage 2020,
252 Seiten

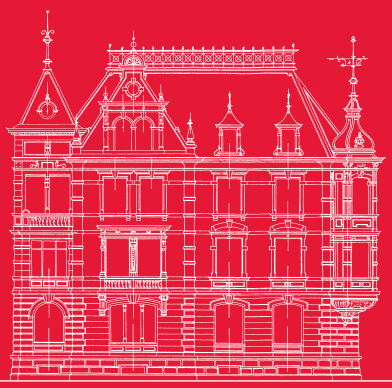


Projektmanagement &
Prozessoptimierung
2. Auflage 2020,
188 Seiten



General Management &
Strategie
2. Auflage 2020,
338 Seiten

www.sgbs.ch



St. Gallen Business School
Rosenbergstrasse 36
CH-9000 St. Gallen

Telefon: +41 71 225 40 80
E-Mail: seminare@sgbs.ch
Internet: www.sgbs.ch