

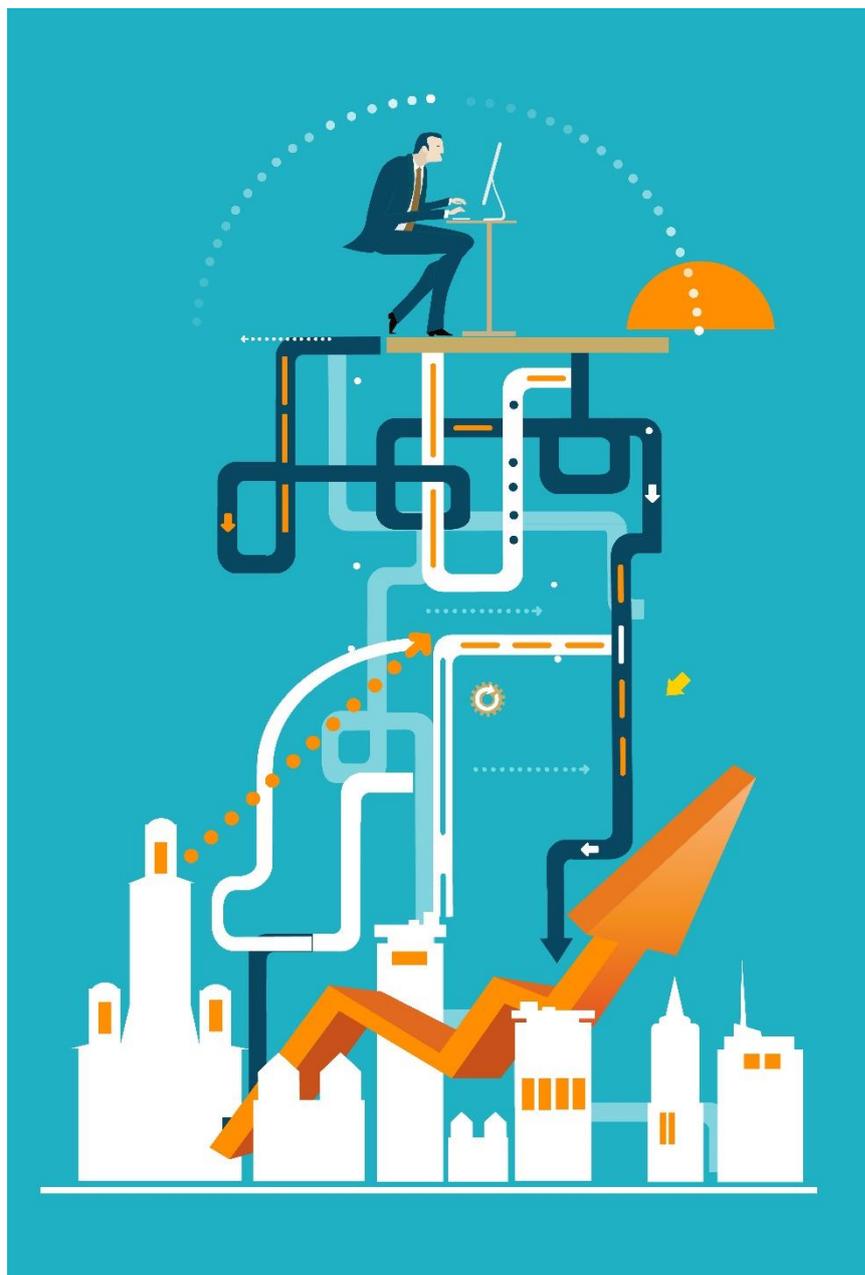
Jahrgang 2019

Fachartikelreihe  
**Zukunft Workforce Management**

Optimaler Personaleinsatz im Einzelhandel

Hans Romeiser

Ausgabe  
02/2019



Quelle: Illustration – IRStone /stock.adobe.com

#### **Optimaler Personaleinsatz**

Im Einzelhandel bilden die Personalkosten, neben dem Wareneinsatz, meist den größten Kostenblock: Je nach Handelsformat machen sie durchschnittlich 6 bis 18 Prozent vom Umsatz aus. Gleichzeitig beeinflusst das Verkaufspersonal vor allem in bedienintensiven Sortimentsbereichen maßgeblich den Umsatz. Ein optimaler Personaleinsatz wirkt also in zwei Richtungen: Er spart Kosten und stärkt den Umsatz.

**Die meisten Handelsunternehmen sind von einem optimalen Einsatz ihrer Filialmitarbeiter jedoch noch weit entfernt.**

Insbesondere zu Randzeiten steht das Verkaufspersonal oft tatenlos beisammen oder widmet sich mit Akribie der Warenpräsentation. Derweil bilden sich zu Spitzenzeiten lange Warteschlangen an den Kassen; und früh morgens angelieferte Waren stören das Käuferlebnis, weil sie erst nach Geschäftsöffnung verräumt werden. Für den unbefriedigenden Personaleinsatz an der Verkaufsfond gibt es viele Ursachen. Und in der Tat sind einige davon nur schwer zu beeinflussen, wie etwa die hohe kunden- und warenbezogene Volatilität, das breite Spektrum an Tätigkeiten in den Filialen oder Restriktionen durch betriebliche Vereinbarungen zu Arbeitszeiten und Einsatzbereichen.

Viele Probleme sind jedoch hausgemacht: Häufig mangelt es bereits an der Datenbasis zur Quantifizierung des Personalbedarfs für die meisten Kerntätigkeiten, wie beispielsweise Warenhandlung, Auffüllprozesse, Abschriften und Verkaufsgespräche; entweder sind gar keine Daten vorhanden oder sie werden nicht ausreichend in die Planung einbezogen. Außerdem konzentrieren sich die Händler oft ausschließlich auf die Kundenströme, obwohl oft nur etwa die Hälfte des anfallenden Tätigkeitsaufwands und der damit verbundene Personalbedarf unmittelbar kundenbezogen ist. Überdies nutzen die Händler zu wenig ihre bisherigen Erfahrungen sowie aktuelle Ereignisse für die jeweilige Einsatzplanung. Und schließlich vertrauen zu viele Händler auf ihr ausgeklügeltes IT-System zur Personaleinsatzplanung - doch dies allein garantiert noch lange nicht den ersehnten Erfolg.

#### **Fünf Hebel zur Optimierung des Personaleinsatzes**

Handelsunternehmen verfügen über insgesamt fünf sich ergänzende Hebel, mit denen sie den Personaleinsatz in ihren Filialen optimieren können:

1. die Quantifizierung des Personalbedarfs,
2. die Steuerung des Personalbedarfs,
3. die Flexibilisierung des Personalangebots,
4. die Optimierung der Personalstruktur und, auf diesen Maßnahmen aufbauend,
5. die Verbesserung der bedarfsorientierten Einsatzplanung.

#### Quantifizierung des Personalbedarfs

Bei der Quantifizierung des Personalbedarfs kommt es zunächst darauf an, die anfallenden Tätigkeiten zusammen mit dem jeweils erforderlichen Personaleinsatz zu erfassen - um dann fundierte Prognosen über den Personalbedarf in bestimmten Situationen zu erstellen. Der Personaleinsatzplanung eines namhaften Einzelhändlers beispielsweise liegt eine detaillierte Bedarfsanalyse für zirka 250 Einzeltätigkeiten auf Filialebene zu Grunde. Ein anderes Unternehmen nutzt unter anderem Kundenstromanalysen für die Einsatzplanung des Kassenpersonals.

Auf Grund solcher Analysen - die Ansatzpunkte zur Personalsteuerung erst aufzeigen - lässt sich der künftige Bedarf auf Wochen-, Tages- und Stundenbasis ziemlich genau vorhersagen. Bei einem führenden deutschen Handelsunternehmen ergab etwa die Analyse der Kundenströme über das Jahr, dass sich mehr als 95 Prozent aller Tage in einem Korridor von +/-10 Prozent des langjährigen Trends bewegen. Der grundsätzliche Personalbedarf für die verschiedenen Wochentage lässt sich also bereits sehr zuverlässig bestimmen. Aber auch für die Tage mit Sondereffekten sind verlässliche Prognosen möglich. In einem Unternehmen aus der Lebensmittelbranche zum Beispiel werden zu erwartende Sondereffekte wie Feiertage oder Werbeaktionen in der elektronischen Personalplanung berücksichtigt.

#### Steuerung des Personalbedarfs

Die Steuerung des Personalbedarfs zielt darauf ab, insbesondere die Kundenfrequenz so zu beeinflussen, dass der Personalbedarf die jeweilige Personalkapazität nicht wesentlich über- oder unterschreitet. Dies erreichen einige Händler in der Regel dadurch, dass sie Anreize für die Kunden schaffen. Hierbei ist Ideenreichtum gefragt. Einige Beispiele: Ein Unternehmen der Multi-Media-Branche gewährt in der frequenzschwachen Zeit nach 19.30 Uhr ("Happy Hour") 10 Prozent Rabatt beim Kauf zweier CDs oder DVDs. Denselben Rabatt räumt eine Baumarktkette immer dienstags allen Kunden ein, die älter als 60 Jahre sind. Und wiederum ein anderes Unternehmen aus dem Einzelhandel wirbt mit seinen "Frühaufsteher-Angeboten": kostenloser Kaffee und spezielle Angebote in den ersten Stunden nach Ladenöffnung. Die Steuerung beschränkt sich jedoch nicht allein auf die Kundenfrequenz: So steigerte ein Lebensmittelhändler seine Produktivität um 15 Prozent, indem er Nachfülltätigkeiten außerhalb der Öffnungszeiten durchführt. Und ein Fashion- Händler erreichte durch die Verankerung von Standards in der Warenpflege, dass der Sortieraufwand deutlich reduziert wurde - zu Gunsten der Kundenberatung.

#### Flexibilisierung des Personalangebots

Die Flexibilisierung des Personalangebots ist der Komplementärhebel zur Steuerung des Personalbedarfs: Nach der Beeinflussung der Personalnachfrage gilt es nun umgekehrt, das Personalangebot an der Nachfrage auszurichten. Hierfür bieten sich im Wesentlichen zwei Ansatzpunkte: mehr räumliche und mehr zeitliche Flexibilität. Ersteres wird durch filialübergreifendes Personal-Pooling und vereinfachte Versetzungsverfahren geschaffen. Sie ermöglichen den Einsatz der Mitarbeiter in Filialen oder Abteilungen, in denen sie gebraucht werden. Das Beispiel eines Bekleidungshauses zeigt, wie sich auf diese Weise der Mitarbeiterereinsatz je nach Bedarf - auch kurzfristig - steuern lässt.

Der zweite Ansatzpunkt sind flexiblere Arbeitszeitmodelle: Ein Lebensmittelhändler beispielsweise hat mit seinen Mitarbeitern Vereinbarungen zur Jahresarbeitszeit geschlossen, die einen flexiblen Ausgleich der Arbeitszeit durch Zeitkonten ermöglichen. Dass Lockerungen von Betriebsvereinbarungen im Sinne eines flexiblen Mitarbeiter-einsatzes machbar sind, hat ein deutscher Bekleidungshändler bewiesen. Mehr zeitliche Flexibilität erreichen die Unternehmen auch, indem sie die Teilzeitquote erhöhen. Auf diesem Feld zählt ein führender Schuhfilialist in Deutschland zu den Vorreitern: Er beschäftigte schon vor einigen Jahren über 80 Prozent seiner Verkaufsmitarbeiter in Teilzeit.

#### Optimierung der Personalstruktur

Die Optimierung der Personalstruktur flankiert die Maßnahmen zum Personalbedarf und zum Personalangebot. Hier ist zu fragen, inwiefern für bestimmte Tätigkeiten (wie Verkauf, Kasse, Filiallogistik) spezielle Filialteams gebildet werden sollten. Darüber hinaus geht es unter anderem darum, zu prüfen, ob für bestimmte Aktivitäten ein In- oder Outsourcing möglich und sinnvoll ist. Externe Dienstleister können etwa Auffüll Tätigkeiten mitunter zuverlässiger und/oder kostengünstiger ausführen. Eine Drogeriemarktkette konnte ihre Kosten für verkaufsvorbereitende Tätigkeiten durch den Einsatz externer Teams um durchschnittlich 20 Prozent senken. Letztlich wird der Händler also auch entscheiden, ob und inwieweit sich die Zahl der Mitarbeiter tätigkeits- oder zeitbezogen anpassen lässt.

#### Verbesserung der bedarfsorientierten Einsatzplanung

Die Verbesserung der bedarfsorientierten Einsatzplanung: Anknüpfend an die Optimierungen von Personalbedarf, -angebot und -Struktur, gilt es schließlich, die Planungskriterien für den Personaleinsatz zu definieren und IT-seitig abzubilden. Diese Kriterien müssen pragmatisch und für die Filialen im Alltag leicht umsetzbar sein - sowie die Zuordnung von Verantwortlichen zu den einzelnen Tätigkeiten einschließen.

Ein drastisches Beispiel: Ein Unternehmen verspricht seinen Supermarktkunden, dass sie an den Kassen nicht warten müssen ("One in Front"-Prinzip). Um dieses Versprechen einzulösen, setzt man dort Wärmebildkameras ein: Sobald mehr als zwei Kunden an einer Kasse stehen, wird automatisch die Öffnung einer neuen Kasse signalisiert.

Der erfolgreiche Einsatz dieser Optimierungshebel ist an drei Bedingungen geknüpft: Zum einen verlangt die starke wechselseitige Abhängigkeit der einzelnen Hebel, beispielsweise zwischen der aktiven Steuerung des Personalbedarfs und den Flexibilitätsanforderungen an das Personalangebot, ein ganzheitliches Vorgehen. Zum zweiten müssen die Mitarbeiter die neuen Prozesse verstehen und anwenden können, was entsprechende Schulungen und Coaching durch Führungsteams notwendig macht - denn wie bei vielen Optimierungsmaßnahmen im Einzelhandel ist auch hier die Qualität und Geschwindigkeit der Mitarbeitermobilisierung entscheidend. Und zum dritten ist es wichtig, Wirkung und Erfolg der neuen Prozesse anhand zielgerichteter Steuerungskennzahlen zu kontrollieren, um bei Bedarf nachzusteuern.

Dass sich mit diesen fünf Hebeln tatsächlich eine Menge bewegen lässt, belegen zahlreiche Erfolgsbeispiele: Ein Fachhändler steigerte seine Mitarbeiterauslastung von unter 70 auf über 95 Prozent. Ein Warenhausunternehmen sparte innerhalb von 15

Monaten 15 Prozent seiner Personalkosten ein, bei gleichzeitiger Erhöhung des Serviceniveaus zu Spitzenzeiten. Einem anderen deutschen Händler gelang es, die Kaufquote jener Ladenbesucher, die Verkäuferkontakt hatten, mehr als zu verdoppeln. Kurzum: Die Optimierung der Personaleinsatzplanung und -Steuerung ist der Schlüssel zu Prozess- und Serviceverbesserungen - und damit zu Kosteneinsparung und Umsatzwachstum.



**Autor:**

Hans Romeiser  
Geschäftsführer

**ROUNT GmbH**

Möchten Sie mehr erfahren?

Nehmen Sie Kontakt mit den Spezialisten der bm-orga GmbH auf. Wir freuen uns auf Ihre Nachricht.

**bm-orga GmbH** – Beratung für Management & Organisation

Als Beratungsunternehmen mit dem Fokus für effizientes Arbeitszeitmanagement und bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung erarbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden maßgeschneiderte Konzepte und setzen diese erfolgreich in Unternehmen um. Unsere Konzepte beinhalten durchweg ganzheitliche Lösungsansätze. Ganzheitlich heißt, wir betrachten sowohl das Unternehmen mit seiner Organisation und seinen Menschen, als auch sein Umfeld und Image. Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmensentwicklung und -erfolg eng mit der Entwicklung des Menschen und der Gestaltung seiner Arbeitsprozesse verbunden ist. Unsere Beratung ist geprägt von der Zielorientierung auf eine effiziente Gestaltung der Arbeitswelt und insbesondere der nachhaltigen Arbeitsorganisation unserer Kunden. Für die Beratung unserer Kunden setzen wir ausschließlich auf erfahrene Spezialisten aus der Arbeitszeitgestaltung, dem Arbeitszeitmanagement sowie der Personaleinsatzplanung, entweder aus dem eigenen Unternehmen oder über Partner und Kooperationen aus einem hoch flexiblen Netzwerk.



Beratung für **Management & Organisation**

Die Experten für  
Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung

bm-orga GmbH / Am Kaiserkai 69 / 20457 Hamburg / [www.bm-orga.com](http://www.bm-orga.com)