



Personal und Organisation im Handel

Finanzierung und Controlling im Handel

aus

Lothar Müller-Hagedorn,
Waldemar Toporowski, Stephan Zielke

Der Handel

Grundlagen – Management – Strategien

2., vollständig überarbeitete Auflage

Kohlhammer

Personal und Organisation

Finanzierung und Controlling

aus

Lothar Müller-Hagedorn,
Waldemar Toporowski,
Stephan Zielke

Der Handel

Grundlagen – Management – Strategien

2., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag W. Kohlhammer

Prof. em. Dr. Lothar Müller-Hagedorn
Mail: lmh@wiso.uni-koeln.de

Prof. Dr. Waldemar Toporowski
Universität Göttingen
Professur für Handelsbetriebslehre
Platz der Göttinger Sieben 3
37073 Göttingen
Germany
Mail: wtoporo@uni-goettingen.de

Associate Professor Dr. Stephan Zielke
Aarhus University
Department of Business Administration
MAPP - Centre for Research on Customer Relations in the Food Sector
Haslegaardsvej 10
8210 Aarhus V Denmark
Mail: zielke@asb.dk

Für Dozenten gibt es zusätzliche Materialien zum Download unter www.derhandel-dasbuch.de .
--

2., vollständig überarbeitete Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten

© 2012 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart

Umschlag: Gestaltungskonzept Peter Horlacher

Umschlagfoto: © istockphoto.com/craftvision, © Tripod – Fotolia.com, © Anton Gvozdikov – Fotolia.com

Gesamtherstellung:

W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart

Printed in Germany

Print ISBN 978-3-17-019282-9

ISBN 978-3-17-024927-1

Vorwort

„Der Handel“ liegt jetzt in zweiter Auflage vor. Gegenüber der ersten Auflage sind zwei neue Autoren hinzugekommen, Waldemar Toporowski (Universität Göttingen) und Stephan Zielke (Universität Aarhus).

Das Buch verfolgt ein großes Ziel: Die Ausführungen sollen helfen, die oft komplexen Probleme bei der Steuerung von Handelsunternehmungen zu strukturieren und einer Lösung zuzuführen. Weiterhin erweist sich der Handel als dynamischer Wirtschaftsbereich. Es entstehen neue Betriebsformen, Vertikalisten konkurrieren mit klassischen Handelsorganisationen, elektronische und stationäre Kanäle werden in Mehrkanalsystemen zusammengeführt, Internationalisierungskonzepte stehen auf dem Prüfstand, das Angebot von Handelsmarken wird differenzierter und neue Technologien werden eingesetzt. Das vorliegende Werk bildet die methodischen Fortschritte im Handelsmanagement ab und stellt moderne Theorien zur Problemlösung vor. Es soll deutlich werden, welchen Beitrag diese zur Bewältigung der in der Praxis anstehenden Probleme leisten können. Die Autoren verfolgen das Ziel, dem Leser einen Überblick über Ergebnisse der internationalen Forschung zu vermitteln. Sie haben aber außerdem an vielen Stellen ihre eigenen Untersuchungen eingebracht. Ein besonderes Merkmal des Buchs besteht darin, dass der entscheidungsorientierte Ansatz konsequent als Denkraum für die Behandlung der einzelnen Managementbereiche genutzt wird, so für das strategische Handelsmanagement, das Handelsmarketing, Beschaffung und Logistik, die Gestaltung der Bereiche Personal und Organisation sowie Finanzierung und Controlling. Personal, Organisation und Finanzierung wurden jedoch nur insoweit behandelt, wie hier handelspezifische Probleme gesehen wurden.

Wegen seines modularen Charakters, seiner Praxisorientierung bei gleichzeitiger Theoriefundierung und seiner dennoch guten Lesbarkeit ist das Buch für Manager, Forscher und Studenten gleichermaßen geeignet.

Das Autorenteam wurde dieses Mal von den wissenschaftlichen Mitarbeitern und studentischen Hilfskräften an der Universität Göttingen unterstützt. Der Dank gilt John-Patrick Collins, Tammy Joy Friedrich, Janin Gödecke, Johann Heinrich, Corinna Holz, Julian Kellner, Björn Kniza, Marten Meschkat, Petra Montag, Wiebke Möhle, Friederike Nagels, Raphaela Piechota, Birgit Proll, Anne-Kathrin Rieh, Nadine Schoor, Philipp Spreer, Sonja Vogler und Anne Wiese.

Außerdem gilt ein besonderer Dank dem Kohlhammer Verlag, insbesondere Herrn Dr. Uwe Fliegau, für die gute Betreuung und sein großes Engagement bei der Verwirklichung des Werks. Ebenso sei den Sponsoren für ihre finanzielle Unterstützung gedankt.

Köln, Göttingen und Aarhus, im August 2012

Lothar Müller-Hagedorn Waldemar Toporowski Stephan Zielke

F Personal und Organisation

Kapitel 25–26

Fragen der Personalpolitik kommt im Handel unter strategischen wie auch operativen Gesichtspunkten eine große Bedeutung zu. Aufs Engste sind mit personalwirtschaftlichen Fragen Überlegungen zur Gestaltung der Organisation verbunden. Die beiden Kapitel informieren über Gestaltungsmöglichkeiten und zeigen, wie diese zu beurteilen sind.

25 Personalpolitik	875
25.1 Zahl der Beschäftigten und Personalkosten im Handel	875
25.2 Die zentralen Elemente der Personalpolitik	881
25.3 Entgeltpolitik und leistungsabhängige Gehaltskomponenten	885
25.4 Die Planung des Personaleinsatzes	894
26 Die Organisation	908
26.1 Die Organisationsstruktur	910
26.1.1 Grundformen der Arbeitsteilung	911
26.1.2 Die Einrichtung von Koordinationsmechanismen	922
26.1.3 Ausmaß der Prozessorientierung	923
26.1.4 Zentralisierung oder Dezentralisierung	924
26.2 Ziele und Einflussfaktoren	927
26.3 Theoretische Ansätze zur Analyse von Organisationsstrukturen	933
26.3.1 Ansätze der Neuen Institutionenökonomik	933
26.3.2 Der effizienztheoretische Ansatz	935
26.4 Change Management	937

25 Personalpolitik

Der Personalpolitik kommt im Handel schon allein deshalb eine große Bedeutung zu, weil von ihr beträchtliche Kostenwirkungen ausgehen. Personalkosten sind aus diesem Grund häufig Ausgangspunkt strategischer Überlegungen, die sich auf die Wahl der Betriebsform, die Ausgliederung einzelner Funktionsbereiche oder die Substitution von Bedienung durch Selbstbedienung beziehen können. Die Dynamik der Betriebsformen stellt sich in vielen Fällen so dar, dass die neu auftauchenden Betriebsformen niedrigere Personalkosten aufweisen als die etablierten. So kann die Personalkostenentwicklung als zentraler Treiber des Wettbewerbs der Betriebsformen angesehen werden. Im Folgenden wird deshalb zunächst auf die Höhe und die Entwicklung der Personalkosten im Handel eingegangen. Anschließend wird ein Überblick über die wesentlichen Elemente der Personalpolitik gegeben, bevor die Entgeltpolitik und die Optimierung des Personaleinsatzes als zentrale Problemfelder im Handel ausführlicher dargestellt werden.

Der Personaleinsatz ist jedoch nicht nur aus Kostensicht zu beurteilen. Im Kundenkontakt stellt er ein wichtiges Element des Marketing-Mix dar, weil von ihm bedeutende Wirkungen auf das Kundenverhalten ausgehen können. Diese Aspekte wurden bereits in Kapitel 21 im Rahmen der Service- und Beratungspolitik erläutert, so dass in diesem Kapitel hierauf nicht mehr eingegangen wird. Im Folgenden werden nur handelspezifische Aspekte der Personalpolitik angesprochen (vgl. hierzu auch Berekoven 1995; Lerchenmüller 2003 sowie zu einem detaillierten Überblick Stoffl 1996). Bezüglich weiterer branchenunabhängiger Probleme der Personalpolitik sei auf die entsprechenden Lehrbücher zum Personalwesen verwiesen (z. B. Scholz 2000; Drumm 2008; Berthel/Becker 2010; Holtbrügge 2010; Stock-Homburg 2010).

25.1 Zahl der Beschäftigten und Personalkosten im Handel

Auch wenn in vielen Bereichen des Handels das Selbstbedienungsprinzip vorherrscht, können Personalkosten in beträchtlicher Höhe anfallen. Dies gilt umso mehr für Betriebe, die dem Fremdbedienungsprinzip folgen. Um die Bedeutung des Personaleinsatzes im Handel zu veranschaulichen, soll zunächst ein Überblick über die Entwicklung der Beschäftigten im Handel sowie die Höhe und Entwicklung der Personalkosten gegeben werden.

Zur Entwicklung der Beschäftigten im Handel

Daten über die Zahl der Beschäftigten im Handel können der Amtlichen Statistik entnommen werden. In der Amtlichen Statistik werden unter Beschäftigten alle (im Handel) tätigen Personen verstanden. Eingeschlossen sind hierbei Inhaber und mithelfende Familienangehörige, nicht jedoch Personen im Mutterschutz oder in Elternzeit und Arbeitskräfte, die von anderen Unternehmungen

zur Verfügung gestellt werden. Ohne auf Unterschiede in der Definition von Beschäftigten, Erwerbstätigen und sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten einzugehen, lässt sich aus den Daten des Statistischen Bundesamtes ableiten, dass rund 15 % der in Deutschland insgesamt Beschäftigten im Handel arbeiten (siehe Abbildung 25.1). Die Zahl der Erwerbstätigen im Handel wird durch zahlreiche Faktoren beeinflusst. Hierzu zählen der fortschreitende Übergang zur Selbstbedienung, der Einsatz neuer Technologien in Logistik und Verkauf, die zunehmende Filialisierung und der Ersatz von Vollzeitbeschäftigten durch Teilzeitbeschäftigte. Abbildung 25.1 zeigt jedoch, dass über die beiden letzten Jahrzehnte hinweg die Zahl der im Handel Beschäftigten absolut und relativ weitgehend gleich geblieben ist.

Jahr	1991	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Handel* (in 1 000)	5 643	5 766	6 078	5 898	5 874	5 929	5 979	5 960
Insgesamt (in 1 000)	38 621	37 601	39 144	38 835	39 075	39 724	40 279	40 265
Handels- anteil (in %)	14,6	15,3	15,5	15,2	15,0	14,9	14,8	14,8

* Wirtschaftsabschnitt G (WZ 2003): Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern
 Quelle: Statistisches Bundesamt 2010d, S. 83

Abb. 25.1: Entwicklung der Erwerbstätigen im Handel und in Deutschland insgesamt

Personalkosten und ihre Entwicklung

Die Höhe der Personalkosten hängt neben der Zahl der Beschäftigten von der Höhe der Löhne (bzw. der Bruttomonats- oder Stundenverdienste und der Verteilung der Beschäftigten auf einzelne Tätigkeitsgruppen) ab. Die Entwicklung der Personalkosten ist von hoher Relevanz, da Lohnsteigerungen einzelne Betriebsformen des Handels in unterschiedlichem Maße betreffen. Es besteht zudem ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Personalkosten und der Dynamik der Betriebsformen (vgl. zur Höhe der Personalkosten in einzelnen Betriebsformen Kapitel 10).

Zu den Arbeitskosten zählt nicht nur das Entgelt für die geleistete Arbeit, sondern es sind auch die Personalnebenkosten, wie die Vergütung arbeitsfreier Tage, die Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung, die betriebliche Altersversorgung und sonstige Personalnebenkosten hinzuzurechnen (vgl. zu einer detaillierten Übersicht Statistisches Bundesamt 2010e, S. 8; Wenzlitschke 2002, S. 52). Die Arbeitskosten sind daher höher als die pro Stunde gezahlten Bruttolöhne. Abbildung 25.2 zeigt, wie sich die Arbeitskosten im Handel in den letzten Jahren entwickelt haben. Die Entwicklung der Arbeitskosten kann durch verschiedene Faktoren beeinflusst werden, beispielsweise durch neue Tarifvereinbarungen, Änderungen der Nebenkosten (z. B. Krankenversicherungsbeiträge) oder Änderungen in der Struktur des beschäftigten Personals (z. B. Beschäftigung einer höheren Zahl qualifizierter Arbeitskräfte oder Beschäftigung von mehr Teilzeitkräften).

Jahr	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Arbeitskosten pro Stunde (in Euro)	20,5	21,1	21,7	22,5	23,1	23,9	23,9	24,0	24,1	24,3	24,9	25,7

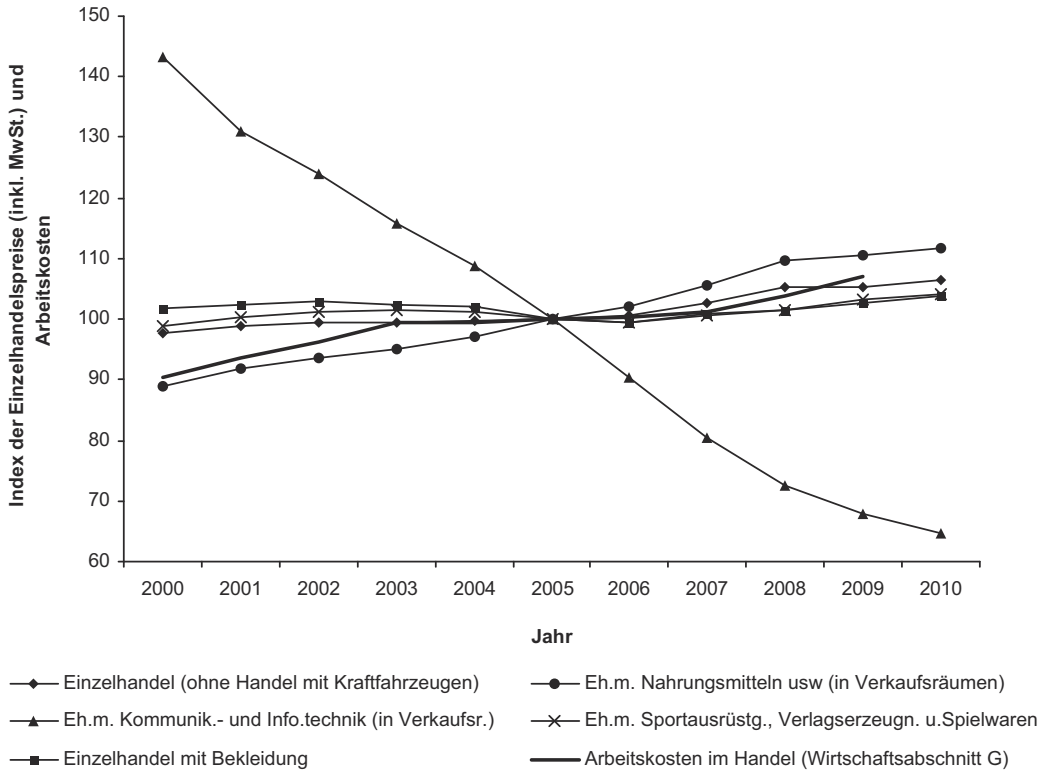
Quelle: Statistisches Bundesamt 2010d, S. 539

Abb. 25.2: Entwicklung der Arbeitskosten im Handel (Wirtschaftsabschnitt G (WZ 2008): Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern)

Setzt man den Wert für 2005 auf 100 %, belaufen sich die Arbeitskosten je Stunde für das Jahr 1998 auf 85 %. Für das Jahr 2009 wird ein Wert von 107 % erreicht. Die Arbeitskosten sind folglich innerhalb von elf Jahren um 22 Prozentpunkte gestiegen, pro Jahr durchschnittlich um etwa 2 Prozentpunkte. Um die gestiegenen Personalkosten tragen zu können, müssen den Kostensteigerungen entsprechende Umsatzsteigerungen gegenüberstehen oder Kostensenkungen in anderen Bereichen realisiert werden, wenn der Gewinn nicht beeinträchtigt werden soll. Umsatzsteigerungen können über die Preis- oder die Mengenkomponekte realisiert werden. Wird die Entwicklung der Arbeitskosten je Stunde den Einzelhandelspreisen gegenübergestellt, lässt sich jedoch erkennen, dass in vielen Branchen des Einzelhandels die Arbeitskosten stärker gestiegen sind als die Preise. Abbildung 25.3 verdeutlicht dies exemplarisch.

Die Angaben in Abbildung 25.3 lassen erkennen, dass die Entwicklung der Preise im Einzelhandel die Entwicklung der Arbeitskosten je Stunde in vielen Branchen nicht kompensieren kann (z. B. im Einzelhandel mit Bekleidung), wobei die Entwicklung in den einzelnen Branchen allerdings sehr unterschiedlich ist. Die Einzelhandelspreise stellen jedoch nur eine Komponente des Erfolgs und auch des Umsatzes dar, denn der Umsatz ergibt sich aus den abgesetzten Mengen und den zugehörigen Preisen. So könnten sich trotz eines schwachen Anstiegs der Preise die Mengen erhöhen oder die Wareneinstandspreise reduziert haben. In vielen Branchen stagnieren die Umsätze jedoch, so dass die gleichzeitig eintretenden Personalkostensteigerungen nicht mehr aufgefangen werden können. Dies gilt, wie Betriebsvergleichsergebnisse zeigen, insbesondere für den Facheinzelhandel, aber auch für einige Großbetriebsformen wie Waren- und Kaufhäuser.

Da der Facheinzelhandel von Steigerungen der Personalkosten besonders betroffen ist, soll darauf im Folgenden gesondert eingegangen werden. Die Zahlen aus dem Betriebsvergleich des Instituts für Handelsforschung zeigen seit vielen Jahren einen ständigen Anstieg der Personalkosten in Prozent vom Umsatz für den Fachhandel. Oft steigen die Personalkosten nur in geringem Umfang, wenn die Veränderung zum jeweiligen Vorjahr betrachtet wird. In der langfristigen Entwicklung ergeben sich jedoch deutliche Veränderungen, deren betriebswirtschaftliche Relevanz nicht zu vernachlässigen ist. So belief sich die Höhe der Personalkosten (ohne kalkulatorischen Unternehmerlohn) bei den Betriebsvergleichsteilnehmern aus dem Einzelhandel im Jahr 1959 nur auf 8,7 % vom Umsatz. 1996 lag dieser Wert bei 14,6 % (vgl. Kaapke 1997, S. 240) und damit um fast 6 Prozentpunkte höher. Ergebnisse des Betriebsvergleichs 2008 zeigen ein differenziertes Bild in Abhängigkeit von der betrachteten Branche. So wurden im inhabergeführten selbständigen Lebensmitteleinzelhandel Personalkosten (inkl. kalkulatorischer Unternehmerlohn bei Personengesellschaften) von

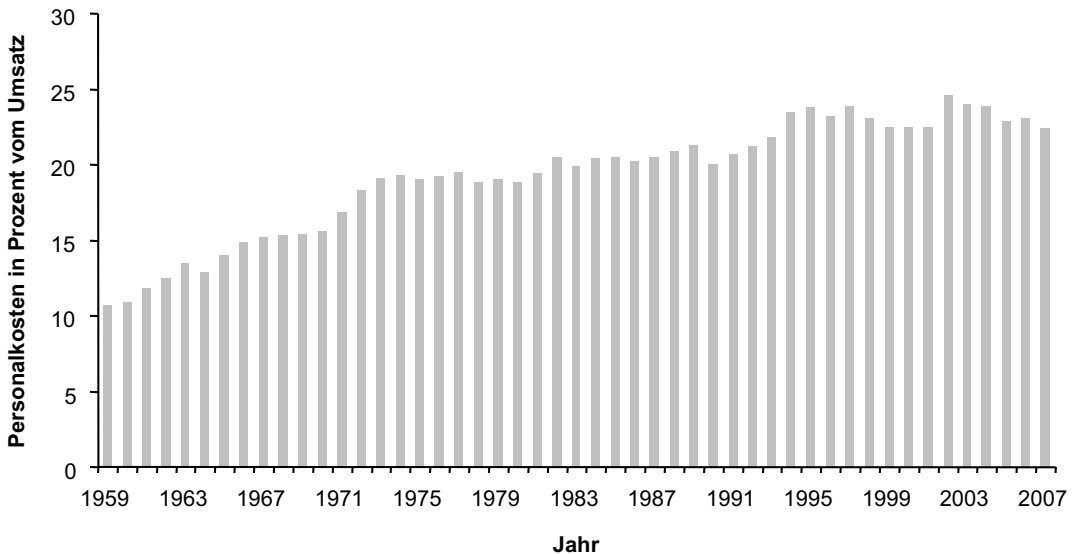


Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Statistisches Bundesamt (o. J.c); Statistisches Bundesamt 2010d, S. 539, (2005 = 100)

Abb. 25.3: Index der Einzelhandelspreise und der Arbeitskosten (Wirtschaftszweige nach WZ 2008)

12,4 % des Umsatzes (einschließlich MwSt.) ermittelt. Im Möbeleinzelhandel erreichten die Personalkosten einen Wert von 17,3 %, im Textileinzelhandel 21,3 %, im Schuhhandel 22,1 % und im Einzelhandel mit Schmuck und Uhren 21,0 % (vgl. Institut für Handelsforschung GmbH 2010). In Abbildung 25.4 wird am Beispiel des Schuhfacheinzelhandels gezeigt, dass die Personalkosten über Jahrzehnte angestiegen sind, einem weiteren Anstieg in den letzten Jahren allerdings entgegenge- wirkt werden konnte.

Bei der Interpretation der Personalkosten in Prozent vom Umsatz ist zu beachten, dass sich in solchen Zahlen nicht nur die Entwicklung der Personalkosten, sondern auch die Entwicklung des Umsatzes, der Wareneinstandskosten und der Umsatzsteuersätze niederschlagen.



Quelle: Interne Statistiken aus Betriebsvergleichen des Instituts für Handelsforschung, Köln

Abb. 25.4: Entwicklung der Personalkosten (einschl. kalk. Unternehmerlohn) im Schuhfacheinzelhandel

Die betriebswirtschaftliche Relevanz steigender Personalkosten

Steigende Personalkosten benötigen ein ausgleichendes Äquivalent. In diesem Zusammenhang ist vor allem an eine Erhöhung des Umsatzes zu denken, die über Preissteigerungen (ohne dass dabei ein Absatzrückgang ausgelöst würde) oder über eine verstärkte Nachfrage realisiert werden kann. Daneben sind Möglichkeiten der Effizienzsteigerung zu prüfen.

Abbildung 25.5 zeigt an einem Beispiel, wie sich Personalkostensteigerungen auf den Gewinn auswirken können. Für die Ausgangssituation werden folgende Annahmen getroffen:

1. Die Umsatzsteuerlast wird, gerechnet in Prozent des Umsatzes, mit 15,97 % angegeben (Abschlagssatz, basierend auf einem Mehrwertsteuer-Aufschlagssatz von 19,00 %. Werden auch Waren mit einem niedrigeren Umsatzsteuersatz verkauft, ergeben sich niedrigere Sätze).
2. Für die Wareneinstandskosten werden 45,63 % des Umsatzes (ohne MwSt.) angesetzt.
3. Für die sog. Handlungskosten wird im Ausgangsjahr ein Wert von 37,00 % angenommen, wobei diese Position auch Personalkosten in Höhe von 16,50 % vom Umsatz enthält.

Es ist erkennbar, dass im Ausgangsjahr ein Gewinn von 1,40 % vom Umsatz erzielt wird. Die Betriebshandelsspanne von 54,37 % (Umsatz einschließlich Umsatzsteuer – Wareneinstand) kann sowohl die Handlungskosten als auch die Umsatzsteuer abdecken. Wegen der hier angesetzten Verrechnung von kalkulatorischen Kosten stellt sich das steuerliche Ergebnis etwas besser dar.

An dem dargestellten Beispielbetrieb lässt sich nun zeigen, wie sich steigende Personalkosten bei ansonsten gleichbleibenden Bedingungen auf das Ergebnis auswirken. Konstante Bedingungen bedeuten, dass der Umsatz unverändert bleibt, die Mehrwertsteuer nicht erhöht wird und im Einkauf die gleichen Konditionen wie in den Vorjahren erzielt werden können. Bei einem jährlichen

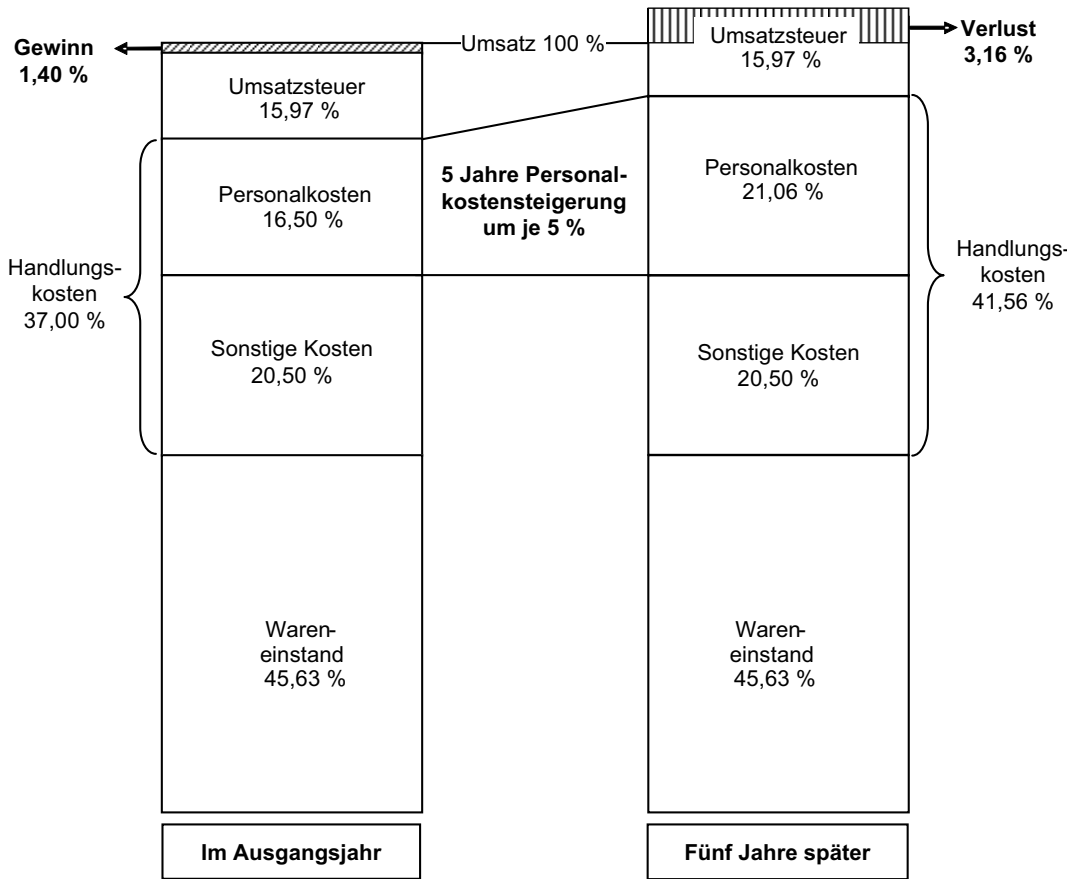


Abb. 25.5: Die Wirkung einer realen Personalkostensteigerung über fünf Jahre

Wachstum von 5,00 % der Personalkosten steigen diese von 16,50 % auf zunächst 17,33 %, im Folgenden über 18,19 %, 19,10 % und 20,06 % auf schließlich 21,06 % im fünften Jahr. In fünf Jahren erhöht sich damit der Personalkostenanteil um 4,56 Prozentpunkte, was ceteris paribus zu einem Verlust von 3,16 % vom Umsatz führt. Das Rechenbeispiel demonstriert den permanenten Druck auf die Unternehmensführung, ausgleichende Maßnahmen einzuleiten, da ansonsten in relativ kurzer Zeit die Rentabilität des Betriebs gefährdet ist. Dabei ist der Anpassungsdruck umso höher, je höher das Personalkostenniveau des Betriebs ist. Bei einem Betrieb mit einem Ausgangsniveau der Personalkosten von 20,00 % steigen diese in fünf Jahren bereits um 5,53 Prozentpunkte.

Wenzlitschke (2002) hat für zahlreiche Branchen des Einzelhandels nachgewiesen, dass das Betriebsergebnis (in Prozent vom Umsatz) und die Personalkosten in einem engen Zusammenhang stehen. Nähere Ergebnisse zu seinen Auswertungen enthält Abbildung 25.6.

Alle (linearen) Regressionsfunktionen zeigen, dass sich das Betriebsergebnis (in Prozent vom Umsatz) mit steigenden Personalkosten verschlechtert. Mit einer logistischen Regression konnten jeweils auf Basis der Personalkosten mit großer Treffsicherheit jene Betriebe identifiziert werden,

Branche	Regressionsfunktion	r
Buchfachhandel	$y = 13,63 - 0,78x$	- 0,56***
Lebensmittelfachhandel	$y = 4,55 - 0,59x$	- 0,54***
Schuhfachhandel	$y = 11,14 - 0,54x$	- 0,38***
Schmuckfachhandel	$y = 8,17 - 0,40x$	- 0,37***

*** signifikant auf dem Niveau von $\alpha = 0,001$ (2-seitig)

Quelle: in Anlehnung an Wenzlitschke 2002, S. 74–81

Abb. 25.6: Zusammenhang zwischen Betriebsergebnis (in Prozent vom Umsatz) und Höhe der Personalkosten (in Prozent vom Umsatz)

die in dem jeweiligen Jahr ein negatives Betriebsergebnis erreicht haben. Das bedeutet, dass es bei Kenntnis der Regressionsfunktion beinahe ausreicht, die Höhe der Personalkosten zu kennen, um zu beurteilen, ob ein Betrieb ein positives oder negatives Betriebsergebnis erzielen wird (vgl. zu den Auswertungen Wenzlitschke 2002, S. 70–90).

Die Überlegungen zeigen, dass die Steigerungen von Personalkosten aufgefangen werden müssen, indem entweder geeignete Maßnahmen zur Umsatzsteigerung durchgeführt oder die Kosten gesenkt werden. Im Folgenden wird auf Handlungsmöglichkeiten eingegangen, die im Rahmen der Personalpolitik zur Verfügung stehen.

25.2 Die zentralen Elemente der Personalpolitik

Die Aktionsparameter der Personalpolitik, deren Einsatz sich einerseits auf die Personalkosten, andererseits auf die Umsätze auswirkt, lassen sich unterschiedlich strukturieren. Abbildung 25.7 hebt vier Instrumentalbereiche hervor, die für das Personalmanagement eines Unternehmens von zentraler Bedeutung sind. Es sind die Personalbedarfsplanung und -deckung, der Personaleinsatz, die Personalentlohnung und die Personalführung (vgl. Holtbrügge 2010, S. 95).

Aufgabe der Personalbedarfsplanung und -deckung ist es zunächst, den erforderlichen Personalbestand zu ermitteln. Der Personal-Sollbestand kann hinsichtlich der folgenden vier Dimensionen charakterisiert werden:

- quantitative Dimension: Anzahl der Mitarbeiter,
- qualitative Dimension: Qualifikation der Mitarbeiter,
- zeitliche Dimension: Zeitpunkt zu dem bzw. Zeitraum in dem Mitarbeiter benötigt werden,
- räumliche Dimension: Einsatzort, an dem Mitarbeiter benötigt werden.

Aus der Differenz zwischen Soll- und Istbestand lässt sich der Personalbedarf ableiten. Abhängig von dem Ergebnis des Vergleichs sind Maßnahmen der Personalbeschaffung, -entwicklung oder -freisetzung zu ergreifen. Wie bereits erläutert wurde, gehören die Personalkosten eines Betriebs

Personalpolitische Instrumente			
Personalbedarfsplanung und -deckung	Personaleinsatz	Personalentlohnung	Personalführung
Personalbedarfsplanung: • quantitativ • qualitativ • zeitlich • räumlich Personalbeschaffung Personalentwicklung Personalfreisetzung	Gestaltung des Arbeitsinhalts Gestaltung des Arbeitsplatzes Gestaltung der Arbeitszeit	Ziele und Verfahren der Entgeltdifferenzierung Auswahl und Kombinationen von Entgeltformen Festlegung der absoluten Entgelthöhe	Führungsprozess: • Führungsphilosophie • Entscheidungsfindung • Entscheidungsdurchsetzung • Entscheidungskontrolle

Quelle: in Anlehnung an Holtbrügge 2010, S. 95

Abb. 25.7: Personalpolitische Instrumente

neben den Wareneinstandskosten zu den Kostenkomponenten mit dem höchsten Anteil an den Gesamtkosten. Insofern sind grundlegende Entscheidungen zur dauerhaften Höhe des Personalbestands, die eng mit der Wahl der Betriebsform verbunden sind, von zentraler Bedeutung für den Erfolg eines Handelsunternehmens. Bei der Personalbedarfsplanung sind neben den Kosten- und Umsatzzielen noch weitere Ziele zu berücksichtigen. So ist zum einen sicherzustellen, dass es bei Nachfragespitzen zu keinen Kapazitätsengpässen kommt. Zum anderen ist eine möglichst gleichmäßige Arbeitsbelastung der Mitarbeiter anzustreben. Das Unternehmen muss die Fähigkeit entwickeln, sich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Um den quantitativen Bedarf zu planen, werden einerseits Verfahren eingesetzt, die sich an Erfahrungswerten orientieren und beispielsweise davon ausgehen, dass ein bestimmter Umsatz oder eine bestimmte Anzahl von Kundenkontakten eine entsprechende Zahl von Mitarbeitern erfordern. Andererseits können detaillierte Arbeits- und Zeitstudien dazu genutzt werden, den Personalbedarf zu ermitteln.

Grundsätzlich unterscheidet sich der auf den Ergebnissen der Personalbedarfsplanung beruhende Prozess der Personalbeschaffung im Handel nicht von dem anderer Branchen. So kann zwischen den Phasen der Personalwerbung, Personalauswahl und Personaleinstellung differenziert werden. Die Personalwerbung kann intern, d. h. innerhalb des Unternehmens, oder extern erfolgen. Dabei können unterschiedliche Maßnahmen eingesetzt werden. Zunehmend werden auch von Handelsunternehmungen Studierende und Hochschulabsolventen im Rahmen des Hochschulmarketings angesprochen. Ziel ist es, geeignete Kandidaten frühzeitig zu erkennen, zu beurteilen und gegebenenfalls zu binden. Gleichzeitig bekommen diese die Möglichkeit, das Unternehmen, insbesondere die Anforderungen an seine Mitarbeiter, kennenzulernen. Die Personalauswahl erfolgt anhand von Kriterien, die aus den Zielen des Unternehmens abgeleitet werden müssen. Die Personaleinstellung beinhaltet den Abschluss des Arbeitsvertrags und die Integration des Mitarbeiters in die Organisation.

Im Handel ist zum einen eine wachsende Bedeutung der Teilzeitbeschäftigung, zum anderen ein Trend zur geringfügigen Beschäftigung beim Verkaufspersonal zu beobachten. Sowohl im Rahmen der Personalbeschaffung als auch bei der Personalentwicklung stehen Überlegungen zur Qualifika-

tion der Mitarbeiter im Mittelpunkt des Interesses. Aufgrund des wachsenden Kostendrucks ist die Frage, welche Fähigkeiten die im Verkaufsbereich eingesetzten Mitarbeiter aufweisen sollten, besonders bedeutend. Veränderte Rahmenbedingungen haben aber auch Konsequenzen für die nicht im Verkauf tätigen Mitarbeiter. Die Internationalisierung des Handels erfordert beispielsweise, dass Mitarbeiter mit entsprechenden Sprachkenntnissen und der Fähigkeit, sich in fremden Kulturen einzufinden, zur Verfügung stehen. Das steigende Geschäftsvolumen und die damit einhergehenden Investitionen, der Einsatz neuer Planungs- und Kontrollinstrumente sowie neuer Technologien setzen entsprechende Kenntnisse voraus.

Personalfreisetzung kann einerseits durch einen Personalüberschuss ausgelöst werden. Andererseits können jedoch auch Qualifikationsdefizite dazu führen, dass sich das Unternehmen von Mitarbeitern trennt. Die Freisetzungsmaßnahmen sind hinsichtlich der oben angesprochenen quantitativen, qualitativen, zeitlichen und räumlichen Dimensionen festzulegen. Befristete Arbeitsverträge und der Einsatz von Personalleasingverträgen können aus Unternehmensperspektive als Maßnahmen interpretiert werden, mit denen die Anpassung der Personalkapazitäten erleichtert wird.

Bei den Gestaltungsparametern des Personaleinsatzes kann zwischen dem Arbeitsinhalt, dem Arbeitsplatz und der Arbeitszeit differenziert werden. Der Arbeitsinhalt resultiert aus der Gesamtaufgabe des Unternehmens. Diese ist in geeigneter Form zu zerlegen, so dass Teilaufgaben entstehen, die einzelnen Stellen zugeordnet werden können. Die Arbeitsplatzgestaltung verfolgt einerseits das Ziel, die Effizienz der Aufgabenerfüllung zu sichern, andererseits die körperliche und psychische Belastung der Mitarbeiter zu reduzieren. Von besonderer Bedeutung für den Handel ist die Gestaltung der Arbeitszeit. Da die Ladenöffnungszeiten weit über den tariflichen Wochenarbeitszeiten liegen und der Arbeitsanfall oft großen Schwankungen unterliegt, gehört die Zeitdimension der Personaleinsatzplanung zu den wichtigsten Planungsaufgaben. Die globale Zielsetzung der Arbeitszeitgestaltung besteht darin, die Gesamtleistung des Personals zu optimieren. Im Handel gehört die Anpassung der Mitarbeiterkapazitäten im Verkauf an den meist stark schwankenden Bedarf zu den größten Herausforderungen. Der Gestaltungsspielraum wird dabei in Deutschland durch das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) begrenzt.

Die Entgeltspolitik entzieht sich zum großen Teil der Einflussnahme eines einzelnen Betriebs, weil sie durch Tarifverträge zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften geregelt ist. In den Tarifverträgen wird von Lohn- bzw. Gehaltsgruppen ausgegangen, in die die einzelnen Tätigkeiten eingeordnet werden. Die dynamische Entwicklung zahlreicher Einflussfaktoren kann zu Änderungen in einzelnen Arbeitsfeldern führen (z. B. Automatisierung des Bestellwesens, elektronische Unterstützung der Verkaufsberatung). Es wurde zwar versucht, mit Methoden der Arbeitsbewertung die Vielfalt der Tätigkeiten und Anforderungen objektiv vergleichend in Tätigkeitsgruppen einzuordnen, dennoch ist es kaum möglich, generell akzeptierte Gewichtungsfaktoren für die einzelnen Anforderungsarten (z. B. Fachkenntnisse, Belastung durch Kälte) festzulegen. Trotz der Einschränkung durch Tarifverträge gibt es einen betriebsindividuellen Entscheidungsspielraum für eine Entgeltendifferenzierung. Mit ihr sollen bestimmte Ziele erreicht werden. Hierzu zählt auf der einen Seite die Sicherstellung der angestrebten Arbeitsleistung, auf der anderen Seite die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Eine Differenzierung des Entgelts kann sich an den Arbeitsanforderungen (Normleistung), den tatsächlichen Leistungen (Verhältnis der Ist- zur Normleistung), dem Erfolg der Unternehmung (z. B. Ertrag, Gewinn oder Unternehmenswert), der Qualifikation oder

dem Status des Mitarbeiters (z. B. Betriebszugehörigkeit) orientieren. Im Rahmen der Personalentlohnung ist über verschiedene Formen der Entlohnung und mögliche Kombinationen zu entscheiden. So kann zuerst zwischen materiellen und immateriellen Formen (z. B. Elemente der Arbeitszeitgestaltung oder Aufstiegsmöglichkeiten) differenziert werden. Die materiellen Formen beinhalten monetäre sowie nichtmonetäre Elemente. Die monetäre Entlohnung kann sich aus fixen (Zeitlohn oder Grundgehalt) und variablen (Prämien, Leistungszuschläge oder Erfolgsbeteiligungen) Komponenten zusammensetzen. Zu den nichtmonetären Elementen zählen beispielsweise der Personalkauf, die Nutzung von Freizeit- und Sozialeinrichtungen oder die Verfügbarkeit eines Dienstwagens. Aus den einzelnen Komponenten ergibt sich eine bestimmte Entgelthöhe, die zwar, wie bereits angesprochen, zum erheblichen Teil von Tarifvereinbarungen abhängt, aber dennoch unternehmensbezogen verändert werden kann. Die aktuell gültigen Gehalts- und Lohngruppen sind den jeweiligen Tarifverträgen zu entnehmen. Möglichkeiten, eine individuelle Entgeltspolitik über die Vereinbarungen im Tarifvertrag hinaus zu gestalten, finden sich insbesondere im Bereich der Prämien und Erfolgsbeteiligungen. Hierauf wird in Abschnitt 25.3 näher eingegangen.

Neben den bisher diskutierten Elementen der Personalpolitik, die sich auf Beschaffung, Einsatz und Entlohnung der Mitarbeiter beziehen, ist über einige grundlegende personalpolitische Gestaltungselemente zu entscheiden, die mit dem Begriff Personalführung belegt werden. Während die ersten drei Elemente meist in den Verantwortungsbereich der Personalabteilung fallen, gehört die Personalführung zu den Aufgaben der Linienvorgesetzten. Die Personalführung kann als Prozess interpretiert werden, der das Ziel verfolgt, das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele zu beeinflussen. Dies kann sowohl durch Motivation als auch durch Macht erfolgen. Zu den Teilprozessen der Personalführung zählen die Führungsphilosophie, die Entscheidungsfindung, -durchsetzung und -kontrolle. Dabei ist vor allem über die Partizipation der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung, die Art der innerbetrieblichen Kommunikation und die Kontrollinstrumente zu entscheiden. Fragen der Personalführung sind im Rahmen zahlreicher Theorien diskutiert worden (vgl. Holtbrügge 2010, S. 217–239).

Der Einsatz der personalpolitischen Instrumente wirkt sich auf Kosten- und Erlösziele aus. So führt die Einstellung von höher qualifiziertem Verkaufspersonal zu höheren Personalkosten, lässt aber zugleich durch eine bessere Beratungsqualität positive Umsatzwirkungen erwarten. Ebenso bedeuten Prämien im Rahmen der Entgeltspolitik zusätzliche Kosten, gleichzeitig motivieren sie jedoch das Verkaufspersonal mehr Kaufabschlüsse zu tätigen. Damit stehen Handelsbetriebe bei der Personalplanung vor einem schwierigen Optimierungsproblem. Die Beispiele zeigen darüber hinaus, dass neben unmittelbaren Wirkungen auf Kosten und Erlöse auch psychografische Zielgrößen, wie beispielsweise die wahrgenommene Beratungsqualität oder die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit, zu berücksichtigen sind.

Die Kosten- und Erlöswirkungen personalpolitischer Entscheidungen hängen auch von zahlreichen Umweltbedingungen ab. Zu denken ist hierbei vor allem an die allgemeine Entwicklung der Arbeitskosten und die Bedeutung einer qualifizierten Beratung für die Kaufentscheidung. Bei der qualitativen Personalbeschaffung und der Personalentwicklung sind insbesondere folgende Trends zu beachten (vgl. Jones/Brown/Zoltners et al. 2005):

- die steigenden Anforderungen der Nachfrager,

- die wachsende Komplexität der Rolle eines Verkäufers,
- die wachsende Bedeutung von Teams und
- die steigende Bedeutung von Maßnahmen im Rahmen eines Kundenbeziehungsmanagements (Customer-Relationship-Management).

Im Folgenden wird auf ausgewählte personalpolitische Maßnahmen eingegangen, die handelspezifische Elemente enthalten und die für den Handel von besonderer Bedeutung sind. Hierzu zählen die Festlegung von leistungsabhängigen Gehaltskomponenten im Rahmen der Entgeltpolitik und die Personaleinsatzplanung. Darüber hinaus sollen einige ausgewählte Maßnahmen zur Senkung der Personalkosten angesprochen werden. Die für den Handel ebenfalls wichtige Ausrichtung des Verkaufspersonals auf ein kunden- oder marktgerechtes Verkaufsgespräch ist Gegenstand von Kapitel 21.

25.3 Entgeltpolitik und leistungsabhängige Gehaltskomponenten

Im Handel kann zwischen verschiedenen Entgeltformen gewählt werden. Diese werden im Folgenden zusammen mit den relevanten Zielgrößen vorgestellt. Anschließend werden Theorien behandelt, die erklären, mit welchen Wirkungen bei bestimmten Lohnformen und -höhen zu rechnen ist. Mit der Entgeltpolitik haben sich Schnellinger (1969) und Baur (1977) sowie später Dressler (1998) beschäftigt. Gegenüber den älteren Beiträgen hat sich mit der Neuen Institutionenökonomik eine neue Perspektive auf die Wahl einer Entgeltform eröffnet. In diesen Bereich gehört auch die Untersuchung von Rafflenbeul-Schaub (2003), auf die später näher eingegangen wird.

25.3.1 Aktionsparameter, Ziele und Einflussfaktoren der Entgeltpolitik

Im Handel ist eine Vielzahl von Entgeltformen denkbar:

- Der Zeitlohn orientiert sich daran, dass der Mitarbeiter sein Leistungsvermögen für eine bestimmte Zeit zur Verfügung stellt, ohne dass dabei auf die tatsächlich erbrachte Leistung abgestellt wird. Der Zeitlohn wird deshalb zu den inputorientierten Lohnformen gezählt.
- Bei Boni handelt es sich um Leistungszulagen, die auf einer Beurteilung des Arbeitsverhaltens beruhen, wobei Aspekte wie Freundlichkeit, Beratungskompetenz, Engagement oder Flexibilität berücksichtigt werden können.
- Provisionen sind Leistungsentgelte, die sich am erzielten Umsatz oder daraus abgeleiteten Größen (Rohertrag, Deckungsbeitrag) orientieren. Als Spezialfall kann die Filialergebnisprämie angesehen werden (vgl. Felix/Mache 2000).
- Bei Prämien wird die Bezugsbasis über den Umsatz hinaus auf andere Größen erweitert, z. B. den Abverkauf bestimmter Waren (z. B. Altwarenprämie, Herstellerprämie), das Erreichen bestimmter Leistungen (z. B. Kassenleistungsprämie) oder das Durchführen bestimmter Maßnahmen

(z. B. Ausmessen). In komplexen Prämiensystemen können mehrere Sachverhalte in die Bemessungsgrundlage eingehen (vgl. Wirz 1970; Hecking 1998).

Prämien und Provisionen können sich nicht nur auf einzelne Mitarbeiter, sondern auch auf die Leistung einer Gruppe von Personen beziehen.

In der Praxis des Handels ist zu beobachten, dass unterschiedliche Systeme der Leistungsentlohnung zum Einsatz kommen (vgl. Baur 1977). Einige Informationen hierüber liefert Abbildung 25.8, die zeigt, dass in den einzelnen Branchen sehr unterschiedliche Strukturen vorzufinden sind. Große Bedeutung haben leistungsabhängige Gehaltskomponenten vor allem im Möbeleinzelhandel.

	Verkäufer mit leistungsabhängigem Gehalt	Anteil der Prämien/ Provisionen am Bruttogehalt*	Empirische Basis Unternehmen/ Mitarbeiter	Jahr der Erhebung
Bekleidung	29,10 %	9,10 %	82/561	1998
Schuhe	51,00 %	5,20 %	42/224	1998
Möbel	72,40 %	41,70 %	39/180	2001
Bau- und Heimwerkermärkte	28,30 %	3,00 %	17/149	2001

* bezogen auf Verkäufer, die leistungsbezogene Gehaltskomponenten erhalten

Quelle: Rafflenbeul-Schaub 2003, S. 3, nach Angaben der BBE-Unternehmensberatung GmbH (1998a, 1998b, 2001a, 2001b)

Abb. 25.8: Gehaltsstrukturen im Einzelhandel

Die Angemessenheit einer Lohn- bzw. Gehaltspolitik ist danach zu beurteilen, inwieweit die für die Unternehmung wichtigen Ziele erreicht werden können. Dabei sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Eine wichtige Rolle spielt die Gewinnung von Mitarbeitern. Die Eintrittsentscheidung eines Mitarbeiters wird jedoch nicht nur vom Gehaltsniveau abhängen, sondern darüber hinaus von dem ihm übertragenen Aufgabenbereich, dem Arbeitsklima oder den Entwicklungsmöglichkeiten. Die Lohnhöhe bildet dennoch eine zentrale Größe, die bei der Eintrittsentscheidung wirksam wird. Entsprechendes gilt für die Austrittsentscheidung bzw. Kündigung von Mitarbeitern.
- Besonders relevant ist, inwieweit mit dem Gehalt und seiner Struktur das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst werden kann. Dabei können vielfältige Aspekte unterschieden werden, wie z. B. das Verhalten im Verkaufsgespräch, das Aufnehmen und Weiterleiten von Kundenwünschen, das Auffinden der richtigen Kunden sowie das Bemühen um Kundenkontakte, die vermutlich erst zu einem späteren Zeitpunkt zum Kaufabschluss führen werden. Die Wirkung auf das Verhalten der Mitarbeiter kann auch mittelbar gemessen werden, indem die Steigerung der Kundenzufriedenheit, das Auslösen von Zusatzkäufen oder die Erhöhung der Kundentreue ermittelt werden.

- Schließlich kann die Prüfung sinnvoll sein, wie sich Gehaltsstrukturen auf Verhaltensprädispositionen auswirken. Hierzu zählen z. B. die Zufriedenheit der Mitarbeiter oder ihr Urteil über die Lohngerechtigkeit.

Die Auflistung verdeutlicht, dass die Entgeltformen Auswirkungen auf unterschiedliche Ziele der Unternehmung haben können, deren Relevanz sich aus der verfolgten Geschäftspolitik ergibt. Um zu entscheiden, welche Entgeltform bei einzelnen Mitarbeitergruppen (z. B. Verkaufspersonal, Lagerarbeiter, Verwaltungsangestellte, Führungskräfte der mittleren Ebene, Geschäftsführung) verwendet werden sollte, wird häufig auf Scoring-Bewertungsverfahren zurückgegriffen. Dabei werden die einzelnen Vor- und Nachteile der verschiedenen Entgeltformen durch das Management bewertet und gewichtet, wobei unterschiedliche Kriterien verwendet werden. Hierzu zählen die von der Entlohnungsform ausgehende Motivationswirkung, das Risiko zu hoher Kosten bei schwacher Nachfrage, der Kontrollaufwand, die Zufriedenheit des Personals, die Bindung guter Mitarbeiter an das Unternehmen, die Branchenstandards, die Auswirkungen auf den Gewinn oder die Eignung bei Teamarbeit. Die Kriterien geben bereits Hinweise auf wichtige Einflussfaktoren der Entgeltpolitik. Es bleibt allerdings offen, ob die Kriterienliste alle relevanten Aspekte umfasst und aus welchen Denkansätzen sie abgeleitet worden sind. Das ist Gegenstand von Theorien, die zudem Hinweise liefern, wie einzelnen Zielaspekten mit der Entgeltpolitik Rechnung getragen werden kann. Auf ausgewählte Theorien wird im Folgenden eingegangen.

25.3.2 Theorien zur Wirkung der Entgeltpolitik

In den letzten Jahrzehnten haben bei vielen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen Ansätze der Neuen Institutionenökonomik Beachtung gefunden. Sie werden auch für die Analyse der zu wählenden Entlohnungsform herangezogen, allen voran die Prinzipal-Agenten-Theorie und die Transaktionskostentheorie (vgl. dazu auch Kapitel 3). Daneben werden aber auch Modelle entwickelt, die verhaltenswissenschaftliche Aspekte, insbesondere aus der Organisationspsychologie, in die institutionelle Betrachtung integrieren, um so die Wirkung von Entgeltsystemen zu analysieren.

Prinzipal-Agenten-Theorie

Die Prinzipal-Agenten-Theorie (Agency-Theorie) analysiert Beziehungen zwischen dem Arbeitgeber bzw. der Unternehmensleitung (Prinzipal) und dem Mitarbeiter (Agent). Charakteristisch für dieses Verhältnis ist, dass der Prinzipal eine bestimmte Aufgabe an den Agenten delegiert und ihn für die Aufgabenübernahme kompensiert. In vielen Fällen lassen sich die zu erbringenden Leistungen vertraglich gar nicht oder nur mit einem sehr großen Aufwand vollständig spezifizieren. Infolgedessen entstehen Verhaltensspielräume, die opportunistisch genutzt werden können. Der Prinzipal hat deshalb die Aufgabe, Konditionen zu formulieren, die dem Agenten einen Anreiz bieten, in die Zusammenarbeit einzuwilligen und im Sinne des Prinzipalinteresses zu handeln. Die Situation wird mittels folgender Annahmen erfasst:

- Die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent und das Ergebnis ihrer Zusammenarbeit wird von zahlreichen Faktoren beeinflusst. Über diese Faktoren und ihre Wirkung besteht Unsicherheit.

Diese resultiert zum einen daraus, dass externe Einflussgrößen nicht mit Sicherheit vorhergesagt werden können (z. B. Höhe der Kundennachfrage oder Intensität der Konkurrenzmaßnahmen). Zum anderen ist das Verhalten des jeweiligen Partners unsicher, da sich dieser opportunistisch verhalten kann. So ist es denkbar, dass der Mitarbeiter seinen Arbeitseinsatz nach Vertragsabschluss reduziert. Ebenso kann es sein, dass Unsicherheit über die wahren Eigenschaften, insbesondere die Fähigkeiten des Mitarbeiters, besteht.

- Prinzipal und Agent stellen sich entsprechend ihrer Risikoneigung auf diese Unsicherheit ein. Häufig wird in den Modellen unterstellt, dass der Prinzipal risikoneutral sei, während der Agent sich risikoscheu verhält. Es werden aber auch andere Konstellationen behandelt (vgl. Sewing 1994).
- Zwischen Prinzipal und Agent besteht eine Informationsasymmetrie, d. h. sie verfügen über unterschiedliche Informationen. So ist die Unternehmensleitung in der Regel schlechter über die Rahmenbedingungen vor Ort informiert (z. B. die Kundennachfrage oder die Wettbewerbsverhältnisse) als die verantwortlichen Mitarbeiter in der Verkaufsstelle. Folglich fällt es schwer zu beurteilen, inwieweit der Unternehmenserfolg auf Umweltfaktoren oder die Intensität der Arbeitsanstrengungen zurückzuführen ist.
- Prinzipal und Agent verhalten sich nutzenmaximierend. Für den Arbeitgeber kann das bedeuten, dass er die Differenz zwischen Umsatz und Kosten, einschließlich der anfallenden Personalkosten, maximieren will. Für den Arbeitnehmer kann sich die Nutzenmaximierung auf die Differenz zwischen Lohn, Provisionen und Boni einerseits und den bewerteten Anstrengungen andererseits beziehen.
- Die Zielerreichung des Prinzipals hängt vom Verhalten des Agenten ab. Je größer die Anstrengungen der Arbeitnehmer sind, umso höher werden wahrscheinlich auch die erzielten Umsätze und damit der Gewinn des Prinzipals ausfallen. Das Verhalten des Prinzipals beeinflusst allerdings seinerseits die Erfolgsaussichten des Agenten. Je mehr Investitionen (z. B. in Sortimente oder Werbung) er tätigt, umso leichter fällt es dem Arbeitnehmer, Umsätze zu generieren.

Dieser Modellrahmen wird genutzt, um mit Hilfe einer normativen Betrachtung optimale Vertragsdesigns, insbesondere optimale Anreizsysteme, abzuleiten. Entsprechende Ansätze kommen auch bei der Analyse von Franchisesystemen zum Einsatz (vgl. Preißner 2005). Hier ist der Franchisegeber in einer ähnlichen Situation wie ein Arbeitgeber, indem er die Vergütung des Franchisenehmers festzulegen hat. Es ist allerdings zu beachten, dass in einem Franchisevertrag meist über eine Kombination verschiedener Gebühren die Vergütung und damit die Erlösaufteilung zwischen den Partnern festgelegt werden. Üblich sind eine fixe Eintrittsgebühr und eine laufende, vom Umsatz abhängige Gebühr. Häufig ist vom Franchisenehmer zusätzlich ein Werbebeitrag zu leisten, der sich ebenfalls an der Höhe des Umsatzes orientiert. Für Franchisenehmer wie für angestelltes Personal im Handel gilt, dass ihr Verhalten nur bis zu einem gewissen Grad beobachtbar und kontrollierbar ist. Es kommt hinzu, dass sie ihre eigenen Ziele verfolgen, die von denen des Franchisegebers bzw. der Unternehmensleitung abweichen können. Meist verfügen sie zudem über Informationen, die der anderen Seite nicht zugänglich sind. Diese Informationsasymmetrie und die Neigung, seinen eigenen Nutzen zu maximieren, können zu opportunistischem Verhalten führen, bei dem gegebenenfalls auf Kosten des jeweiligen Partners agiert wird. Daraus resultiert die Frage nach einem

geeigneten Entlohnungsschema, mit dem Anreize gesetzt werden, sich vertragskonform zu verhalten. Wäre das Verhalten des Personals kostenfrei kontrollierbar, könnte ein fester Betrag pro Leistungseinheit (z. B. eine Arbeitsstunde) gezahlt werden (vgl. Lazear 1986). Wenn dagegen die Beobachtung des Mitarbeiterverhaltens mit hohen Kosten verbunden ist, ist tendenziell eine outputorientierte Entlohnung vorteilhaft. Abbildung 25.9 veranschaulicht, wie sich aus der Komplexität des Entlohnungsproblems unterschiedliche Entlohnungsformen ableiten lassen (vgl. Brown/ Evans/Mantrala et al. 2005). Im Rahmen der verkaufsmengenbasierten Anreizschemata wird bei Überschreitung einer festgelegten Verkaufsmenge zusätzlich zu einem fixen Gehalt eine Provision bezahlt (vgl. Raju/Srinivasan 1996).

Komplexität des Entlohnungsproblems, dem sich das Management gegenüber sieht	Vorgeschlagene Lösung
Anstrengungen des Personals sind beobachtbar	Gehalt (fester Geldbetrag pro Stunde)
nicht beobachtbare Anstrengungen (nbA)	Provisionen
nbA + exogene Unsicherheit (U) + Dynamik	Gehalt + Provisionen
nbA + U + Heterogenität des Personals (H)	Gehalt + verkaufsmengenbasierte Anreize
nbA + U + H + asymmetrische Informationen	Menüs von verkaufsmengenbasierten Anreizen
nbA + U + H + Störgrößen oder Kosten, die verhindern, dass der Output als Leistungsmaß verwendet wird	Leistungswettbewerb oder Ranglisten
Förderung von Teamwork	Teamentlohnung

Quelle: in Anlehnung an Brown/ Evans/Mantrala et al. 2005, S. 162

Abb. 25.9: Entlohnungsschemata auf Grundlage der Prinzipal-Agenten-Theorie

In Abbildung 25.9 wird auf wichtige Rahmenbedingungen hingewiesen, die die Prinzipal-Agenten-Theorie thematisiert, so u. a. die Unsicherheit der Nachfrage, eine asymmetrische Informationsverteilung und unterschiedliche Fähigkeiten des Verkaufspersonals (vgl. auch Albers 2002).

Die Prinzipal-Agenten-Theorie wird auch dazu genutzt, vorhandene Entgeltstrukturen zu erklären. In diesem Sinne ist die Theorie auch auf Lohnstrukturen im Handel angewendet worden (vgl. Eisenhardt 1988, 1989; Rafflenbeul-Schaub 2003). Rafflenbeul-Schaub (2003, S. 111–148, 185–187) hat aus der Prinzipal-Agenten-Theorie eine Reihe von Hypothesen abgeleitet und empirisch überprüft. Einige dieser Hypothesen werden im Folgenden vorgestellt.

Bei outputorientierten Entlohnungen, die über einzel- oder gruppenbezogene Provisionen bzw. Prämien erfolgen können, wird der Mitarbeiter am Marktrisiko des Händlers beteiligt. Die Hypothese (Rafflenbeul-Schaub 2003, S. 126):

„Je größer die Bedeutung der eigentlichen Verkaufsaufgabe ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass outputorientiert entlohnt wird.“

beachtet die Informationsasymmetrie, nach der das Arbeitsverhalten eines Agenten gar nicht oder nur mit viel Aufwand beobachtet werden kann. Outputorientierte Lohnformen ersparen in diesem Fall Kosten der Verhaltenskontrolle und erweisen sich daher als effizienter. Es wird davon ausgegangen, dass das Verkaufsgespräch weitgehend der Kontrolle durch Vorgesetzte entzogen ist.

Die Hypothese (Rafflenbeul-Schaub 2003, S. 127):

„Je größer der Anteil von Nebenarbeiten für die Verkaufsmitarbeiter ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass outputorientierte Entlohnung verwendet wird.“

lässt sich mit der Schwierigkeit der Messung des Outputs einzelner Personen für Nebenarbeiten begründen. In diesem Fall erscheint beispielsweise eine outputorientierte Teamentlohnung angemessener. Mit Nebenarbeiten sind im Einzelhandel jene Tätigkeiten gemeint, die nicht unmittelbar zu Umsätzen führen (z. B. Ware bestellen, Regale einräumen, Verkaufsraum dekorieren). Wäre das Personal von solchen Arbeiten freigestellt, könnte es sich ausschließlich dem Verkauf widmen und somit outputorientiert entlohnt werden.

In der folgenden Hypothese (Rafflenbeul-Schaub 2003, S. 128) wird ein Einflussfaktor angesprochen, der tendenziell keine outputorientierte Entlohnung erwarten lässt:

„Bei überwiegendem Selbstbedienungsverkauf ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dass outputorientiert entlohnt wird.“

Insgesamt wird deutlich, dass die Prinzipal-Agenten-Theorie plausible Hinweise auf Einflussfaktoren für das Entlohnungssystem liefert.

Transaktionskostentheorie

Neben der Prinzipal-Agenten-Theorie gehört auch die Transaktionskostentheorie zu Ansätzen der Neuen Institutionenökonomik, die Anwendung auf Fragen der Entlohnungspolitik erfährt. Im Mittelpunkt der Transaktionskostentheorie steht die Frage nach den Gründen für die Existenz von Unternehmungen. Es wird analysiert, unter welchen Bedingungen marktliche Austauschbeziehungen, in deren Mittelpunkt der Preismechanismus steht, von einer hierarchischen Koordination abgelöst werden, bei der die beteiligten Wirtschaftssubjekte durch Arbeitsverträge gebunden werden. Eine outputorientierte Entlohnung entspricht im Rahmen der Transaktionskostentheorie einem marktlichen, eine inputorientierte Entlohnung dem hierarchischen Koordinationsmechanismus. Ein marktlicher Koordinationsmechanismus erfordert es, Beziehungen zu anderen Wirtschaftssubjekten anzubahnen, entsprechende Verträge abzuschließen, die Einhaltung dieser Verträge zu überwachen und sie gegebenenfalls anzupassen. Die damit verbundenen Anstrengungen

werden als Transaktionskosten bezeichnet. Die Überlegungen zeigen, dass der vordergründig günstig erscheinende Verzicht auf die dauerhafte Beschäftigung von Personal oder zumindest die Wahl einer outputorientierten Entlohnung bei Berücksichtigung von Transaktionskosten nicht zwingend vorteilhaft ist. Folgende Sachverhalte kennzeichnen die Transaktionskostentheorie (vgl. Williamson 1985; Picot/Reichwald/Wigand 2003; Richter/Furubotn 2003):

- Die Zusammenarbeit einzelner Wirtschaftssubjekte im Rahmen einer hierarchischen oder einer marktlichen Koordination führt zu unterschiedlich hohen Transaktionskosten, die neben den Produktionskosten die Vorteilhaftigkeit eines Systems beeinflussen.
- Unter den Vertragsparteien kann opportunistisches Verhalten nicht ausgeschlossen werden. Dies kann von der Erpressung der verhandlungsschwächeren Partei bis zum Verschleiern der eigenen Präferenzen und dem Verzerrern oder Zurückhalten von Informationen reichen. Mit Verträgen können nicht alle auftretenden Ereignisse erfasst werden (unvollständige Verträge).
- Als Bestimmungsfaktoren der Transaktionskosten sind vor allem das Ausmaß der erforderlichen spezifischen Investitionen, die Umwelt- und Verhaltensunsicherheit sowie die Häufigkeit der anfallenden Transaktionen zu sehen. Als spezifische Investitionen werden jene Investitionen bezeichnet, die geeignet sind, Effizienzvorteile in einer bestimmten Beziehung zu generieren, allerdings außerhalb dieser Beziehung weitgehend wertlos sind. Spezifische Investitionen in Personal beziehen sich vor allem auf Ausbildungsmaßnahmen.

Die Transaktionskostentheorie regte Rafflenbeul-Schaub (2003, S. 135–137) an, bei seiner Analyse der Entlohnungssysteme von Kölner Einzelhändlern die folgenden Überlegungen einzubeziehen (vgl. auch Krafft 1994, S. 45):

„Je höher die spezifischen Investitionen in Arbeitsvermögen sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass outputorientiert entlohnt wird.“

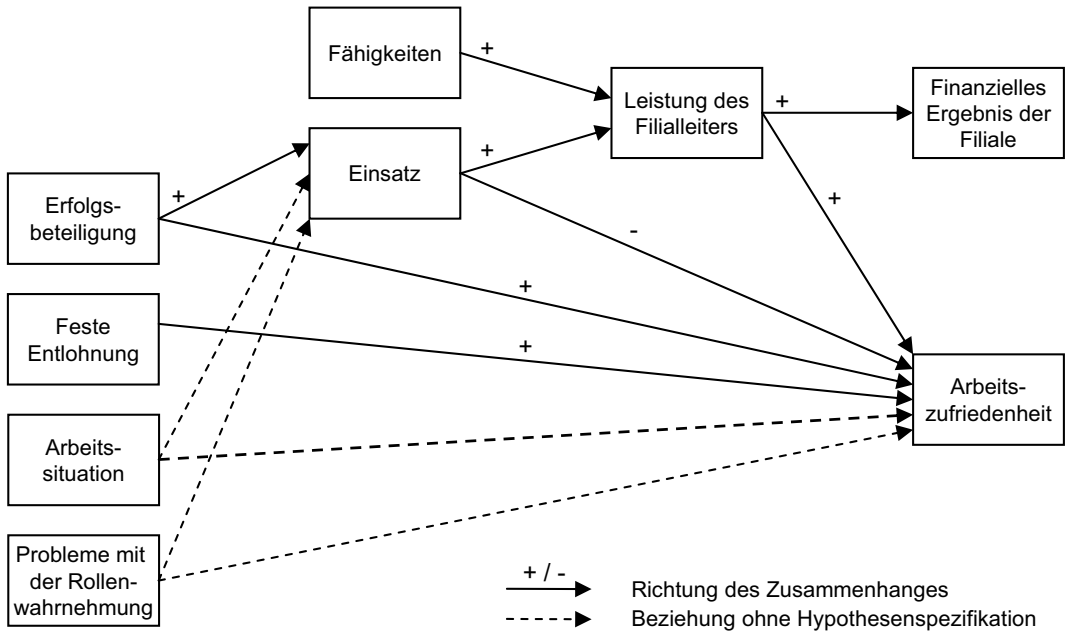
Diese Hypothese von Rafflenbeul-Schaub (2003, S. 135) wird mit den hohen Kosten begründet, die bei einem Arbeitgeber anfallen können, wenn er den Arbeitnehmer in spezifischem Wissen und Fähigkeiten schult (z. B. Kennenlernen von A-Kunden und ihren Präferenzen, Einarbeitung in das eigene Warenwirtschaftssystem, Warenkenntnisse). Es wird vermutet, dass eine outputorientierte Entlohnung zu erpresserischem Verhalten führen kann, da das Ausscheiden eines Mitarbeiters lange Einarbeitungszeiten eines neuen Mitarbeiters erfordern würde. Deshalb wird eine Entlohnung in einer vertrauensvollen Atmosphäre ohne outputorientiertes Entgelt als besser geeignet angesehen. Rafflenbeul-Schaub konnte diese Hypothese jedoch nicht bestätigen. Dagegen bewährte sich folgende Hypothese, die die Bedeutung der intrinsischen Arbeitsmotivation hervorhebt (Rafflenbeul-Schaub 2003, S. 134):

„Je stärker die intrinsische Arbeitsmotivation der Verkäufer ist, desto weniger wahrscheinlich ist eine outputorientierte Entlohnung.“

Die Transaktionskostentheorie vermutet opportunistisches Verhalten. Sie sieht die Gefahr, dass Mitarbeiter, deren Verhalten nicht beobachtet werden kann, ihre Leistung reduzieren, wenn sie damit ihr Einkommen nicht schmälern. Das lässt eine outputorientierte Entlohnung sinnvoll erscheinen, es sei denn, es kann auf intrinsisch motivierte Mitarbeiter zurückgegriffen werden.

Integration verhaltenswissenschaftlicher Aspekte

Entgeltstrukturen können auch im Rahmen von verhaltenswissenschaftlichen Modellen untersucht werden, in denen die Mitarbeiterzufriedenheit eine besondere Rolle spielt. Das in Abbildung 25.10 dargestellte Modell von Christen, Iyer und Soberman (2006) verknüpft zentrale Konstrukte aus der Prinzipal-Agenten-Theorie und der Organisationspsychologie. Es zeigt, inwieweit ein Entlohnungssystem die Anstrengungen, Leistungen und Zufriedenheit des Filialleiters (*store manager*) sowie das finanzielle Ergebnis der Filiale beeinflussen kann.



Quelle: in Anlehnung an Christen/Iyer/Soberman 2006, S. 140

Abb. 25.10: Ein Modell zur Mitarbeiterzufriedenheit und zum Betriebserfolg

Das Modell enthält verschiedene Hypothesen, die von den Autoren auch empirisch bestätigt werden konnten (vgl. Christen/Iyer/Soberman 2006, S. 139–140):

Je höher die Fähigkeiten und der Einsatz des Filialleiters sind, desto höher ist seine Leistung.

Je höher die Leistung des Filialleiters ist, desto besser ist das finanzielle Ergebnis der Filiale.

Je höher die Leistung des Filialleiters ist, desto höher ist seine Arbeitszufriedenheit.

Je höher der Einsatz des Filialleiters ist, desto geringer ist seine Arbeitszufriedenheit.

Ein Festbetrag in der Entlohnung hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, aber keinen signifikanten Einfluss auf den Einsatz.

Eine Erfolgsbeteiligung hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und den Einsatz.

Der „Einsatz des Filialleiters“ spielt in dem Modell eine besondere Rolle, da er die Arbeitszufriedenheit sowohl direkt als auch indirekt beeinflusst. Der Einsatz hat einen direkten negativen Effekt auf die Arbeitszufriedenheit. Gleichzeitig können von dem Einsatz aber auch positive Effekte ausgehen, da ein höherer Einsatz zu einer besseren Arbeitsleistung führt, die sich wiederum positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. Um die Bestimmungsfaktoren der Arbeitszufriedenheit zu verstehen, sind somit nicht nur die Anstrengungen (das Arbeitsleid) der Mitarbeiter zu berücksichtigen, sondern auch das Ergebnis dieser Anstrengungen.

Weiterhin liefert die Untersuchung Hinweise zur Wirkung einzelner Lohnbestandteile. So ist zu erkennen, dass eine Erfolgsbeteiligung sowohl die Anstrengungen als auch die Arbeitszufriedenheit des Filialleiters positiv beeinflusst.

Beurteilung und Ausblick

In der Untersuchung von Rafflenbeul-Schaub (2003) wird nur ein Teil der aus der Prinzipal-Agenten-Theorie und der Transaktionskostentheorie abgeleiteten Hypothesen bestätigt. Dies kann mehrere Gründe haben. Einerseits kann es an der Operationalisierung und Messung der entsprechenden Größen liegen, andererseits aber auch daran, dass die befragten Einzelhändler nicht die effizientesten Entlohnungssysteme gewählt haben. Das Verhalten der befragten Unternehmungen wird zum Rationalitätsmaßstab erhoben. Das lässt sich einerseits damit rechtfertigen, dass sich diese Unternehmungen bereits im Markt behauptet haben, was aber andererseits nicht ausschließt, dass sie ebenfalls ihre Unternehmenspolitik verbessern könnten. Es fällt auf, dass Hypothesen nicht bestätigt werden konnten, die die Unsicherheit, die Risikoaversion der beteiligten Parteien und die spezifischen Investitionen thematisieren. Sie sind kennzeichnend für die jeweilige Theorie, spiegeln aber weniger die klassischen Entscheidungskriterien der Praxis wider. Es ist allerdings auch möglich, dass die jeweiligen Theorien wichtige Sachverhalte nicht erfassen, so dass es nahe liegt, weitere Theorien heranzuziehen. Die Neue Institutionalistische Theorie lässt sich beispielsweise davon leiten, dass Organisationen nicht nur Effektivitäts- und Effizienzanforderungen genügen, sondern auch zentralen gesellschaftlichen Anforderungen gerecht werden müssen (vgl. z. B. Walgenbach 2000). Danach entfalten vorhandene Institutionen soziale Ordnungen und Regeln, die vorgeben, was gesellschaftlich erwünschte Ergebnisse sind und mit welchen Mitteln diese Ergebnisse erreicht werden dürfen. So werden z. B. Vertreter eines Betriebsrats auf bestimmte Verfahrensweisen drängen. Auch können branchenübliche Standards eine Fortsetzung der bestehenden Entgeltformen unterstützen (vgl. zur weiteren Diskussion um die Neue Institutionalistische Theorie Rafflenbeul-Schaub 2003, S. 81–96; Walgenbach/Meyer 2008). Weitere Wirkungsmechanismen von Entlohnungssystemen werden erkennbar, wenn verhaltenswissenschaftliche Aspekte in die Modellierung integriert werden. Insgesamt zeigen die Untersuchungen von Rafflenbeul-Schaub (2003) und von Christen, Iyer und Soberman (2006), wie komplex Überlegungen sein können, um das Entgelt für Mitarbeiter im Einzelhandel festzulegen, wie sich hierzu ökonomische Theorien heranziehen lassen und inwieweit es möglich ist, durch empirische Untersuchungen Aussagen über die Relevanz einzelner Einflussfaktoren abzuleiten.

25.4 Die Planung des Personaleinsatzes

Die langen Öffnungszeiten und der schwankende Kundenzustrom erschweren die Personaleinsatzplanung im Handel. Im Folgenden wird zunächst ein Überblick über Aktionsparameter, Ziele und Einflussfaktoren der Personalbedarfs- und Personaleinsatzplanung gegeben, bevor anschließend auf ausgewählte Verfahren der Personaleinsatzplanung eingegangen wird.

25.4.1 Aktionsparameter, Ziele und Einflussfaktoren der Personalbedarfs- und Personaleinsatzplanung

Im Rahmen der Personaleinsatzplanung wird festgelegt, zu welcher Zeit einzelne Mitarbeiter die für sie vorgesehenen Tätigkeiten ausüben sollen. Dabei sind zahlreiche Wechselwirkungen mit Entscheidungen, die im Rahmen der Personalbedarfsplanung und -deckung zu treffen sind, zu beachten. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Aspekte:

- Entscheidungen über die Höhe des Personalbestands und damit über die Zahl der einzustellen- den bzw. freizusetzenden Personen: Bei den beschäftigten Personen kann es sich um Vollzeitbeschäftigte, Teilzeitbeschäftigte (zum Teil geringfügig Beschäftigte) oder Aushilfen handeln. Teilzeitbeschäftigte kommen seit einiger Zeit in großem Umfang im Handel zum Einsatz. Oft liegt ihre Beschäftigungsdauer zwischen 60 und 100 Stunden pro Monat, bei Aushilfen liegt sie zwischen 25 und 60 Stunden. Teilzeitkräfte werden auf Dauer, aber mit kürzerer Tages- bzw. Wochenarbeitszeit als Vollbeschäftigte eingesetzt. Aushilfen werden nur vorübergehend beschäftigt, in der Regel mit der gleichen Tages- bzw. Wochenarbeitszeit wie Vollzeitbeschäftigte. Die Leistung von Teilzeitkräften wird im Vergleich zu der von Vollbeschäftigten höher eingeschätzt, die Krankheitsquote und die Fluktuationsrate niedriger.
- Entscheidungen über den Einsatzort der Mitarbeiter: Personen können unter Umständen in mehreren Abteilungen oder Filialen eingesetzt werden.
- Entscheidungen über die reguläre wöchentliche Arbeitszeit.
- Entscheidungen über den täglichen Arbeitsbeginn und das Arbeitsende.
- Entscheidungen über den Zeitpunkt des Pausenbeginns: generelle oder fallweise Festlegung der Pausen innerhalb des gesetzlichen Rahmens.
- Entscheidungen über den Zeitpunkt des Urlaubs (Jahresurlaub, Sonderregelungen, z. B. für Jugendliche, Schwerbeschädigte, Mitarbeiter, die unter vom Gewerbeaufsichtsamt anerkannt schwierigen Bedingungen arbeiten).
- Entscheidungen, in welchem Zeitraum bestimmte Tätigkeiten auszuführen sind: Dabei ist festzu- legen, ob sich das Verkaufspersonal zu bestimmten Zeiten nur der reinen Verkaufstätigkeit wid- men soll und Nebentätigkeiten zeitlich separiert werden sollen.
- Entscheidungen über den Umfang der von dem Verkaufspersonal auszuführenden Arbeiten: Es ist vor allem zu entscheiden, ob bestimmte Tätigkeiten (z. B. Auffüllen von Ware, Preisauszeich- nung, innerbetrieblicher Warentransport) von speziellen Kräften ausgeführt werden sollen.

Die verschiedenen zeitbezogenen Aktionsparameter werden häufig zu bestimmten Arbeitszeitmodellen zusammengefasst:

- Bei Gleitzeitmodellen können die Mitarbeiter Anfang und Ende ihrer Arbeitszeit in bestimmten Grenzen frei wählen, ausgenommen sind Kernarbeitszeiten, die vorgegeben sind.
- Nach dem Baukastensystem können die Arbeitnehmer bestimmte Zeitmodule „buchen“, indem sie sich beispielsweise in einen Arbeitsplan eintragen.
- Bei rollierenden Systemen teilen sich mehrere Arbeitnehmer verschiedene Arbeitsplätze, z. B. sechs Mitarbeiter teilen sich fünf Arbeitsplätze, so dass an jedem von sechs Ladenöffnungstagen ein Mitarbeiter freigestellt werden kann (der freie Tag „rolliert“).
- Bei Arbeitszeitkonten können flexible Lösungen zur Verwendung von angefallenen Überstunden konzipiert werden (vgl. Mentz 1998; Füeg 1997).
- Bei der kapazitätsorientierten variablen Arbeitszeit (KAPOVAZ) wird bei unbefristeten Arbeitsverhältnissen dem Arbeitgeber das Recht eingeräumt, Lage und Dauer der wöchentlichen, monatlichen oder jährlichen Arbeitszeit an den Personalbedarf anzupassen.

Bei der Personaleinsatzplanung sind verschiedene Einflussfaktoren zu berücksichtigen. So ist diese beispielsweise durch eine Vielzahl von rechtlichen Vorschriften eingeschränkt. Dazu zählen das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), in dem sich u. a. in § 4 Regelungen zur Pausengestaltung finden, das Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG), in dem Regelungen zur „Arbeit auf Abruf“, die auch als kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit bezeichnet wird, enthalten sind, sowie Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und der Einzelarbeitsvertrag (vgl. Richter 1999).

Eine Personaleinsatzplanung im Verkaufsbereich ist nicht nur deshalb schwierig, weil die Ladenöffnungszeiten stark von den Arbeitszeiten einzelner Mitarbeiter abweichen, sondern insbesondere auch deshalb, weil der Umfang des zu bewältigenden Arbeitsanfalls Schwankungen unterworfen und nicht mit Sicherheit vorhersagbar ist. Die Schwankungen lassen sich auf verschiedene Faktoren zurückführen:

- die Zahl der Kunden schwankt im Zeitablauf (bezogen auf Jahr, Monat, Woche, Tag, Stunde),
- Nachfrager betreten die Verkaufsräume in unregelmäßigen Abständen,
- das Personal wird nicht von allen Personen im gleichen Ausmaß in Anspruch genommen und
- Kunden akzeptieren Wartezeiten in unterschiedlichem Maße.

Eine kundenorientierte Personaleinsatzplanung verfolgt das Ziel, den Personaleinsatz so zu dimensionieren, dass er dem gegebenenfalls stark schwankenden Bedarf entspricht (geringe Über- und Unterdeckung).

Angaben zur Kundenfrequenz gehören zu den Grundlagen jeder Personaleinsatzplanung. Diese Angaben werden deshalb in vielen Betrieben gesammelt und als Basis für die Planung verwendet. Empirische Erhebungen zeigen häufig, dass zwischen Umsatz und Kundenzustrom hohe Korrelationen bestehen. Somit können die in der Praxis meist als Prognosegrößen verwendeten Umsatzzahlen ebenfalls als Basis der Personalplanung dienen.

Ein Problem der Personaleinsatzplanung ist darin zu sehen, dass schwer abzuschätzen ist, wie Kunden reagieren, wenn sie Wartezeiten in Kauf nehmen müssen. Es ist zu vermuten, dass Kunden

eine Abteilung oder ein Geschäft wieder verlassen, wenn sie zu lange auf Bedienung warten müssen. Folgende Fragen sind in diesem Zusammenhang bedeutend:

- Woran messen Kunden den Servicegrad?
- Wie reagieren Kunden auf ein bestimmtes Serviceniveau?
- Inwieweit ist Service durch andere Leistungen substituierbar?

Einige Unternehmen messen explizit die Zufriedenheit der Kunden mit dem Ablauf des Verkaufsgesprächs. So werden einzelne Sachverhalte, wie z. B. das Engagement des Verkäufers, seine Freundlichkeit und Kompetenz, aber auch Wartezeiten, zu der Gesamtzufriedenheit der Kunden und diese wiederum zu der Absicht, auch in Zukunft Einkäufe in dem betreffenden Geschäft zu tätigen und damit zum Umsatz beizutragen, in Beziehung gesetzt (vgl. Schuckel/Hußmann 2000).

Von besonderer Bedeutung für die Personaleinsatzplanung sind aber auch die Präferenzen der Arbeitnehmer für einzelne Regelungen, wie z. B. Arbeitsbeginn, Zeitdauer, Abrufbarkeit, weil Mitarbeiterzufriedenheit als wichtiger Bestimmungsfaktor für das Erreichen von Kundenzufriedenheit gesehen wird (vgl. Homburg/Stock 2001).

Die Ausführungen machen deutlich, dass neben der Kostenreduktion durch einen effizienten Personaleinsatz auch die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit wichtige Ziele der Personaleinsatzplanung darstellen. Günther (2008, S. 137) nennt Beispiele, die zeigen, welche Wirkungen von einer verbesserten Personaleinsatzplanung im Handel ausgehen können:

- Bei der Thalia Bücher AG wurden Überstunden innerhalb von sieben Monaten um 75 % reduziert.
- Bei der EDEKA Minden-Hannover Holding GmbH konnten etwa 12 000 Stunden an administrativer Tätigkeit pro Jahr reduziert werden.
- Bei der Max Bahr Holzhandlung GmbH & Co KG konnte die Mehrarbeit von 50 000 Stunden auf 1 000 Stunden innerhalb eines Jahres verringert werden.

25.4.2 Verfahren der Personaleinsatzplanung

Die Personaleinsatzplanung kann auf Basis von Kennzahlen oder mit Hilfe von mathematischen Optimierungsverfahren erfolgen. Auf beide Methoden wird im Folgenden eingegangen.

25.4.2.1 Personaleinsatzplanung auf Basis von Kennzahlen

In der Praxis kommen bei der Personaleinsatzplanung auf Basis von Kennziffern zwei Verfahren zum Einsatz (vgl. BAG 1972, S. 10–13). Die Planung kann auf Basis globaler Kennziffern oder auf Basis differenzierter Werte erfolgen, die in Arbeitsstudien gemessen wurden.

Personaleinsatzplanung auf Basis von Globalkennziffern

Durch einen Vergleich von vergangenen Umsätzen mit dem eingesetzten Personal ergibt sich eine Kennziffer, die nach erfolgter Umsatzprognose zur Personalbemessung herangezogen wird. Die Berechnung der Kennziffer kann auf zwei Arten erfolgen:

$$(25.1) \quad \frac{\text{Personaleinsatz}}{\text{Umsatz}} \left[\text{in } \frac{\text{Stunden}}{\text{Tsd. €}} \right] \quad \text{bzw.} \quad \frac{\text{Umsatz}}{\text{Personaleinsatz}} \left[\text{in } \frac{\text{Tsd. €}}{\text{Stunden}} \right]$$

Die Größe „Personaleinsatz“ kann weit oder eng definiert werden. In der weiten Definition werden auch jene Zeiten von beschäftigten Personen mitgerechnet, die auf Krankheit, Schulung, Dienstreisen oder Nebentätigkeiten entfallen, d. h. die gesamte von der Unternehmung bezahlte Zeit. Es wird vom Brutto-Stunden-Einsatz je Tsd. € Umsatz (Quotient 1) oder von der Brutto-pro-Kopf-Leistung bzw. der Brutto-Stunden-Leistung (Quotient 2) gesprochen. Wird dagegen der Personaleinsatz um die Abwesenheitszeiten und Nebentätigkeiten bereinigt, womit die enge Definition Anwendung findet, so wird vom Netto-Stunden-Einsatz bzw. von der Netto-Stunden-Leistung gesprochen.

Bei den Kennziffern handelt es sich um Produktionskoeffizienten, wobei der Personaleinsatz beim Stunden-Einsatz im Zähler den Inputfaktor und der Umsatz im Nenner eine mögliche Operationalisierung des Outputfaktors darstellt. Der Output könnte aber auch an erbrachte Leistungen geknüpft werden, z. B:

- die Kassierleistung (z. B. Zahl der Kassiervorgänge),
- die Beratungsleistung (z. B. Zahl der an einem Tage beratenen Kunden),
- die Merchandising-Leistung (z. B. Menge der preisausgezeichneten Artikel, Menge der nachsortierten Artikel).

In der Praxis wird der Personaleinsatz meist auf den Umsatz bezogen, in einigen Fällen aber auch auf die Zahl der bedienten Kunden.

Die Personaleinsatzplanung erfordert, den künftigen Output zu prognostizieren und den hierfür notwendigen Personaleinsatz zu errechnen. Dazu wird der Output (z. B. der prognostizierte Umsatz) mit den auf Grund von Vergangenheitsdaten ermittelten Produktionskoeffizienten multipliziert. Die Rechnung kann sich auf unterschiedliche Zeiträume (Stunden, Tage, Wochen, Monate) erstrecken. Dabei kann es sich als notwendig erweisen, für bestimmte Zeiträume unterschiedliche Produktionskoeffizienten zu verwenden (z. B. für den Samstag einen anderen Wert als für den Montag).

Die Verwendung von Globalkennziffern ist mit einigen Nachteilen verbunden. Bruttoangaben enthalten Zeiten der sog. Verkaufsbereitschaft, in denen das Verkaufspersonal auf Kunden wartet und auch keine sonstigen Arbeiten durchgeführt werden. Erkenntnisse über solche Zeiten lassen sich durch Beobachtungen oder einen Vergleich der Brutto-Stunden-Leistungen zu verschiedenen Zeitpunkten gewinnen. Wenn die Werte stark streuen, ist zu vermuten, dass unproduktive Zeiten vorgelegen haben.

Personaleinsatzplanung auf Basis differenzierter Kennziffern

Es erscheint sinnvoll, die Personaleinsatzplanung mit Hilfe differenzierter Belastungsangaben (Zeitaufwand für einzelne Tätigkeiten) zu präzisieren. Differenzierte Belastungsangaben erlauben eine Planung in personeller und zeitlicher Hinsicht (z. B. Nachsortieren nur zu bestimmten Tageszeiten). Die Durchführung von Nebentätigkeiten kann im Vergleich zu Arbeitsprozessen mit Kundenkontakt vom Unternehmen leichter erfasst, analysiert und gesteuert werden. Es wird deshalb versucht zu klären, wie stark diese Tätigkeiten das Personal belasten. Informationen über die zeitlichen

Anteile einzelner Tätigkeiten können z. B. mit Hilfe des Multi-Moment-Verfahrens gewonnen werden. Bei diesem Verfahren wird in zufälligen Zeitabschnitten beobachtet, welche Tätigkeiten die beobachteten Personen im Moment der Beobachtung ausführen. Abbildung 25.11 zeigt, wie differenziert die so ermittelten Zeitangaben sein können.

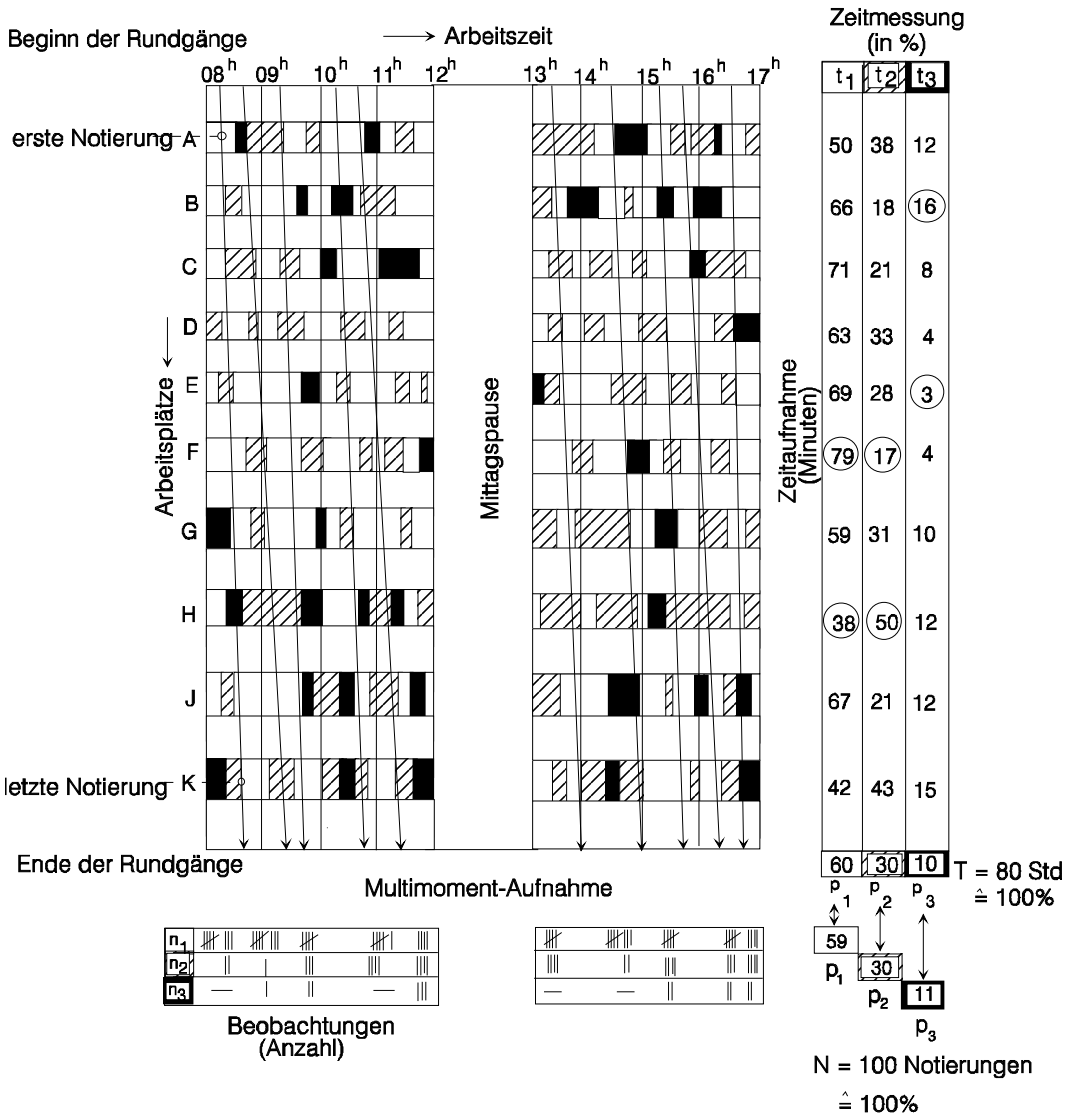
Tätigkeit	Anteil der Tätigkeit (%)	Dem Anteil entsprechende absolute Dauer (Std.)
1. Arbeit mit Kundenkontakt	21,80	37,50*
2. Verkaufsbereitschaft	29,70	51,10
3. Arbeit mit Ware im Verkaufsbereich	13,60	23,40
4. Sonstige Tätigkeiten (Bestandskontrolle, Schreibarbeiten, Kassenabrechnung, Besprechungen)	7,20	12,40
5. Abwesenheit (Pause, Personalkauf)	27,80	47,80
Summe	100,10	172,00

* Dieser Wert wird zur Berechnung des Netto-Stunden-Einsatzes pro 100 € herangezogen

Abb. 25.11: Ergebnisse einer Multi-Moment-Aufnahme (Beispiel)

In dem Beispiel werden fünf Tätigkeiten unterschieden, von der „Arbeit mit Kundenkontakt“ bis zur „Abwesenheit“, wobei auch eine noch feinere Unterteilung für die Tätigkeiten hätte gewählt werden können. Die Vorgehensweise bei einer Multi-Moment-Studie nach dem Häufigkeitsverfahren lässt sich mit Hilfe der Abbildung 25.12 verdeutlichen.

Aus darstellungstechnischen Gründen wird in der Abbildung davon ausgegangen, dass die Personen an den zehn Arbeitsplätzen A bis K nur drei verschiedene Tätigkeiten auszuführen haben (gekennzeichnet durch weiße, schraffierte und schwarze Flächen). Es wird die Frage aufgeworfen, welcher Anteil der Arbeitszeit auf diese drei Tätigkeiten entfällt. Im rechten Teil der Abbildung sind die (in der Praxis unbekannt) tatsächlichen Zeitanteile für die drei Tätigkeiten angegeben, um demonstrieren zu können, wie nah die Ergebnisse der Multi-Moment-Studie den tatsächlichen Zeitanteilen kommen können. Die tatsächlichen Zeitanteile sind 60 % (Tätigkeit 1), 30 % (Tätigkeit 2) und 10 % (Tätigkeit 3). Nach dem Multi-Moment-Verfahren werden in unregelmäßigen Zeitabständen Rundgänge gestartet, um mit Hilfe von Beobachtungen festzuhalten, welche Tätigkeiten von den einzelnen Personen gerade ausgeführt werden. Die Rundgänge sind in der Abbildung durch die von oben nach unten verlaufenden Pfeile gekennzeichnet. Bei den Rundgängen wird eine Strichliste erstellt, wie sie im unteren Teil der Abbildung zu sehen ist. Die Werte aus dieser Strichliste werden relativiert und stellen die gesuchten Zeitanteile dar. In dem Beispiel ergeben sich 59 % (Tätigkeit 1), 30 % (Tätigkeit 2) und 11 % (Tätigkeit 3). Bei der vorgestellten Variante des Multi-Moment-Verfahrens



Quelle: Haller-Wedel 1968, S. 25

Abb. 25.12: Beispiel für das Multi-Moment-Häufigkeitsverfahren

rens, dem sog. Multi-Moment-Häufigkeitsverfahren, handelt es sich um ein Verfahren, mit dem anhand einer Stichprobe aus der Gesamttätigkeit einer Person eine Aussage über den Anteil einer einzelnen Tätigkeit an der Gesamtarbeitszeit gemacht wird. Bei den ermittelten Werten handelt es sich um Prozentzahlen, die aber, da die Gesamtzeit bekannt ist, in absolute Zeitangaben umgerechnet werden können.