

Personalplan mit der Kundenbrille



Wie steuern Sie eigentlich das Personal auf Ihren Flächen? Welche Produktivität erreichen Sie pro Stunde? Wie sieht Ihre Personalstruktur aus? Wie ist Ihr Anteil an Aushilfen?

Auf diese Fragen können keine allgemein gültigen Antworten gegeben werden. Vielmehr muss jedes Unternehmen die individuell auf seine Betriebsgröße, sein Sortiment, seinen Standort und seine Zielgruppen zugeschnittene Lösung finden. In jedem Fall aber ergeben sich klare Wettbewerbsvorteile für die Unternehmen, die mit dem Thema Personaleinsatzplanung professionell umgehen. Der Vorteil bezieht sich nicht nur auf die Kosten. Mindestens genauso wichtig ist die Betrachtung aus Servicegesichtspunkten. Lässt sich doch auch der Servicegrad am Kunden mit der Produktivität pro Stunde messen. Je genauer diese Einsatzstunden in den Verkaufsflächen gesteuert werden, umso gleichmäßiger und somit besser wird der Servicegrad am Kunden.

Auch die Personalstruktur ist dabei von Bedeutung: Wie ist der Anteil zwischen Vollzeitbeschäftigten, Teilzeitbeschäftigten und Aushilfen? Teilweise erscheint die Personalstruktur – durch Zufall? – gewachsen. Die Großen im Markt haben auch hier schon Wettbewerbsvorteile erreicht, da auch diese Themen professionell abgearbeitet wurden. Auch die Frage, wie die Anteile zwischen unbefristeten und befristeten Arbeitsverhältnissen sein sollen, sind bei den großen Playern längst

Konsequente Personalstruktur und Personaleinsatzplanung sind entscheidend für den unternehmerischen Erfolg. Dies gilt für die großen Player ebenso wie für das inhabergeführte Geschäft.

beantwortet und umgesetzt. Diese Fragen haben sogar noch weitere reichende Auswirkungen. Sie beeinflussen den Wert eines Unternehmens, da sie direkt mit Abfindungsrisiken zu tun haben. Aber auch hier spielt nicht nur die Betrachtung unter Kostengesichtspunkten eine Rolle, sondern ebenso die Qualität des Personals. Personalstruktur und Personaleinsatzplanung sind für den unternehmerischen Erfolg von elementarer Bedeutung. Haben Sie sich schon einmal intensiv mit der Frage auseinanderge-

setzt, wie sich Ihre Personalstruktur arbeitsvertraglich zusammensetzt? Oder warum die Zusammensetzung so ist, wie sie ist? Oder gar, wie sie optimal wäre? Anfangen sollten Sie mit einer Ist-Analyse: Wie sieht es mit dem Ist-Verhältnis zwischen Festbeschäftigung (Voll- und Teilzeitbeschäftigung) und Aushilfen aus? Prüfen Sie, ob es vergleichbare Verhältnisse in allen Abteilungen gibt. Welche Vertragsformen gibt es in Ihrem Unternehmen? Wie ist eigentlich die Altersstruktur Ihrer Belegschaft? Passen die

Mitarbeiter wirklich in den jeweiligen Einsatzbereich – sind sie authentisch? Und jetzt die viel spannendere Frage: Wie soll das Ziel aussehen? – Häufig heißt es, dass ein hoher Anteil an Aushilfen nicht möglich sei, da man einen hohen Anspruch an die Beratungsqualität hätte. Man sei ein Fachgeschäft, nur so könne man sich von den Großen und Vertikalen absetzen. Mit Aushilfen könne man das nicht gewährleisten. Warum nicht? Die Erfahrung zeigt eher das Gegenteil. Häufig sind Aushilfen die besseren Verkäufer. Insbesondere dann, wenn es sich um Personen handelt, die nicht auf ein festes, regelmäßiges Einkommen angewiesen sind. Häufig haben genau diese (meist Damen) viel mehr Motivation und Spaß an der Arbeit. Diese Aushilfen kann man häufig auch noch durch einen entsprechenden Personalrabatt locken. Außerdem bringen sie oft einen potenten Kundenstamm mit – ihre Freundinnen.

Denken Sie mal über einen Anteil von 30 bis 50 Prozent solcher – hoch motivierter – Mitarbeiterinnen nach. Ein Teil davon wird dann noch zeitlich befristet eingestellt, damit sinkt das unternehmerische Risiko. Diskussionen um Abfindungen wird es nicht geben, wenn es unternehmerische Talfahrten gibt oder die Mitarbeiter die Lust verlieren. Auch hier zeigt die Erfahrung, dass es einen Markt potenzieller Kandidaten und Kandidatinnen gibt. Beweist sich ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin als besonders gut, können Sie immer noch einen unbefristeten Vertrag anbieten. Wenn Sie all diese Aspekte diskutiert haben, stellt sich die Frage nach dem Weg zum Ziel. Erfolgreich im Markt sind immer die, die konsequent ihr Ziel im Auge haben und ständig daraufhin arbeiten. Das bedeutet natürlich auch, dass Sie „alte Zöpfe“ abschneiden müssen. Aber auch hier zeigt die Erfahrung, dass die guten und motivierten Mitarbeiter neue Wege immer mitgehen und insbesondere auch Verständnis haben, wenn Sie sich von Altlasten befreien.

Zum Thema Personaleinsatzplanung (PEP) hört man oft, dass eine EDV-gestützte Einsatzplanung für kleinere und mittlere Flächengrößen nicht sinnvoll sei. Zu viele Aufgaben seien nicht planbar. Man müsse den Abteilungsleitern die Einsatzplanung überlassen,

die unterschiedlich nach Monats- oder Wochenvorgaben gestaltet werden müsse. Sicher ist, dass sich schon ab einer Verkaufsflächengröße von 1.000 Quadratmetern die Diskussion um eine professionelle, EDV-gestützte PEP lohnt. Es wird immer Mitarbeiter und Abteilungsleiter geben, die Ihnen beweisen wollen, dass eine derart detaillierte Steuerung des Personaleinsatzes nicht möglich sei. Gründe, warum eine PEP nicht funktionieren kann, finden sich sicherlich hunderte. Glauben Sie keinen einzigen.

Kritische Fragen

Keine Planung ohne Hilfsmittel kann auch nur annähernd so gut sein wie eine systematisierte, EDV-gestützte. Und die Planung und der Einsatz werden umso präziser, je länger ein System im Einsatz ist. Auch bei diesem Thema gilt, sich vorab mit der Ist-Situation auseinander zu setzen: Wie planen Sie momentan Ihren Personaleinsatz? Welche Produktivität in Euro erreichen Sie pro Stunde? Haben Sie Ihre Ist-Produktivität errechnet, gilt es, neue Werte festzulegen. Ganz sicher können Sie drei bis fünf Prozent (teilweise bis zu zehn Prozent) hinzurechnen. Das ist die nachweisliche und realistische Produktivitätssteigerung, die erreicht wird,

wenn eine Systemunterstützung zum Einsatz kommt.

Zu guter Letzt gilt es aber, sich gesamt-haft mit dem Thema auseinander zu setzen. Auch die Fragen nach der Höhe der Besetzung je Quadratmeter an besonders schwachen Umsatztagen muss geregelt werden. Ebenso wie die Frage, wie man mit dem Managementaufwand umgehen will. Soll an Samstagen die gleiche Produktivität gelten wie an Wochentagen? Schließlich ist die Kundendichte am Samstag höher. Der einzelne Mitarbeiter kann ganz sicher mehr Kunden gleichzeitig bedienen (ohne Qualitätsverlust), als an einem Wochentag, da mehr Kunden da sind und die Bedienungsfrequenz höher ist. Es fallen weniger nicht ausgelastete Stunden an.

Ist eine bessere Personalqualität durch eine passende Personalstruktur erreicht worden, und sind die Stunden besser verteilt eingesetzt worden als bisher, so werden Ihre Kunden Ihnen die Veränderung danken – bei niedrigeren Kosten. Nur aus Kostensicht zu handeln, ist jedoch nicht entscheidend. Sie sollten durch die Brille des Kunden sehen und danach Ihre Entscheidungen treffen.

Marcus Schönhart

Vorstandsmitglied der Katag AG, Bielefeld
handelsjournal@vhb.de

Aus Besuchern Kunden machen | info

Besucher in zahlende Kunden umwandeln – wer möchte das nicht. Technische Hilfsmittel ermitteln und zählen Besucher, verknüpfen Kassen- und Kundenkartendaten und optimieren im Idealfall so nicht nur die Verfügbarkeit der Ware, sondern auch den Personaleinsatz. Eine wichtige Grundlage für die „Conversion Rate“, die das Verhältnis von Besuchern zu Käufern widerspiegelt, ist die Erfassung der Kundenfrequenz. In vielen Ländern gilt der Retail Footfall Index (RFI) als wichtiger Bezugswert für die Frequenz. Die Daten dafür erfasst die Footfall Ltd. in Einkaufszentren und bei Filialisten des Einzelhandels. Eine Wärmekamera zählt dafür am Eingang die hereinkommenden und die hinausgehenden Besucher. Ein tägliches Datenprotokoll erfasst in 15-Minuten-Intervallen die Besucherfrequenz, eine genaue tägliche Analyse der Daten deckt Unregelmäßigkeiten und Spitzen auf. „So bekommen wir valide Daten von hoher Qualität“, erläutert Stefan Eichblatt, Project Manager von Footfall Deutschland. Verknüpft mit Daten aus dem Kassensystem und der Personaleinsatzplanung lassen sich Spitzen erklären und das Filialmanagement optimieren. „So kann man rechtzeitig erkennen, warum die Conversion Rate sinkt, und entsprechende Gegenmaßnahmen ergreifen.“

Die Muttergesellschaft von Footfall, der Informationsdienstleister Experian, verknüpft die quantitative Analyse mit Daten beispielsweise aus dem Kundenkartenmanagement oder auch mit Geodaten. „Erst mit Stamm- und Transaktionsdaten bekommt man eine qualitative Analyse der Kundendaten“, erläutert Laurentius Malter, Leiter Marketing Consulting Experian. Werden die Daten aus dem Kundenkartenmanagement auch für die Personaleinsatzplanung genutzt, so ist aus seiner Sicht ein Kartenprogramm optimal im Einsatz. Wenn man detailliertes Wissen über die Kunden hat, so Malter, kann man Kunden nicht nur theoretisch binden, sondern auch an der richtigen Stelle und Tageszeit mit dem richtigen Personal Präsenz zeigen. *nori*