Stoffl

Personalmanagement in Großbetrieben des Einzelhandels

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Michaela Stoffl

Personalmanagement in Großbetrieben des Einzelhandels

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Klaus Barth

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Stoffl, Michaela:

Personalmanagement in Grossbetrieben des Einzelhandels

/ Michaela Stoffl. Mit einem Geleitw. von Klaus Barth.

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 1996

(Gabler Edition Wissenschaft)

Zugl.: Duisburg, Univ., Diss., 1996

ISBN 978-3-8244-6384-8

ISBN 978-3-663-08848-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-08848-6

Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1996

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1996.

Lektorat: Claudia Splittgerber / Ute Wrasmann

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

meinen Eltern

Geleitwort

In den letzten Jahren haben sich erhebliche Veränderungen für deutsche Einzelhandelsunternehmen ergeben. Der verstärkte, zunehmend auch internationale Wettbewerb, Nachfragerückgänge und ungünstige Kostenstrukturen fordern in vielen Unternehmen ein Umdenken. Nutzung von Rationalisierungsreserven, kundenorientierte Leistungsprogramme und Flexibilitätserhöhung gewinnen besondere Bedeutung. Als eine Antwort auf die drängenden Probleme der Zeit werden umfassende Restrukturierungsprogramme gestartet, um die Ineffizienz tradierter Organisationsstrukturen und -abläufe abzubauen.

Ein Manko dieser Entwicklung ist in vielen Fällen die mangelnde Mitarbeiterorientierung. Die Freisetzung von Qualitätspotentialen und Leistungsreserven der Mitarbeiter wird nicht genutzt, vielfach sogar behindert, indem Reengineering-Programme lediglich mit einer Reduzierung des Personal- und eventuell des Aufgabenbestandes verbunden sind. „Schlanke Strukturen“ bleiben allerdings blutleer ohne entsprechende Veränderungsprozesse beim Faktor „Mitarbeiter“. Nicht der Grundsatz „staff follows structure“, sondern erst eine integrative Berücksichtigung von organisatorischer und personeller Planung sichert den zu vollziehenden Strukturwandel personalpolitisch ab. Vor diesem Hintergrund erhält auch Personalmanagement auf dem Weg zur Entwicklung wettbewerbsfähiger und vitaler Handelsunternehmen eine zentrale Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund hat sich die Verfasserin die Aufgabe gestellt, ein systematisches Personalmanagement für den Einzelhandel zu entwickeln, das eine kontinuierliche Prozeßverbesserung gewährleisten und einer wachsenden Verantwortung der Mitarbeiter für die Kundenbindung Rechnung tragen sollte. In diesem Rahmen werden inhaltliche und methodische Problemlösungsansätze zur Strukturveränderung einerseits und Leistungszentrierung andererseits erarbeitet. Obere Zielsetzung ist dabei immer eine möglichst wirtschaftliche Human-Resources-Dimensionierung und ein Optimum an Leistungsintensität und -qualität.

Damit wird erstmals ein integratives Personalmanagement-Konzept für die Einzelhandelsunternehmung vorgelegt, das vor allem eine hervorragende Synthese der die Strategie bestimmenden weichen und harten Faktoren darstellt. Der Verfasserin gelingt es ausgesprochen gut, einen gleichermaßen theoretischen wie anwendungsorientierten Bezugsrahmen zum erfolgreichen Management des Faktors Arbeit als marketingpolitische „Waffe“ im Wettbewerb von Einzelhandelsunternehmen zu entwickeln. So hat schon Rudolf Seyffert 1922 weitsichtig darauf hingewiesen, der Mitarbeiter sei die *conditio sine qua non* im Handel.

Aufgrund einer Fülle von Strategieempfehlungen dürfte die hier vorliegende Untersuchung über den wissenschaftlichen Bereich hinaus auch für den Handelspraktiker von großem Interesse sein.

Klaus Barth

Vorwort

Bei intensivem Wettbewerb und heftiger Preiskonkurrenz setzen die Einzelhandelsunternehmen häufig auf jene Leistungsreserven, die kurzfristig kosten- und effizienzwirksam sind. Der Faktor „Personal“ wird dabei primär unter Kostenaspekten gesteuert, seine Chancen für eine Heterogenisierung und Präferenzbildung werden nicht selten übersehen. Die Entfaltung des leistungs- und produktivitätswirksamen Problemlösungs- und Innovationspotentials der Mitarbeiter im Sinne einer stärkeren Kundenorientierung bleibt folglich ungenutzt.

Angesichts der herausragenden Bedeutung der Mitarbeiter für die Erstellung der Handelsleistung und Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen im Wettbewerb ist es bemerkenswert, daß dem personalwirtschaftlichen Problembereich in der Handelswissenschaft bislang keine nennenswerte Beachtung zukommt. In der Literatur finden sich lediglich Auseinandersetzungen mit instrumentellen und organisatorischen Teilbereichen. Dieses Forschungsdefizit ist nicht zuletzt Ursache für die unzureichende Adaption eines ganzheitlichen Personalmanagement im Einzelhandel.

Vor diesem Hintergrund besteht die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit darin, einen anwendungsorientierten Bezugsrahmen für das Personalmanagement im Einzelhandel zu entwickeln und Lösungskonzepte aufzuzeigen, die eine möglichst hohe Wirtschaftlichkeit als Relation von Wertschöpfung und Ressourceneinsatz sicherstellen. Auf Basis einer systematischen Bedarfsplanung werden Ansätze zur Steuerung der Personalkapazitäten durch Bestandsveränderung und Leistungszentrierung herausgearbeitet. Im Hinblick auf die Möglichkeiten zur Optimierung eines gegebenen Personalbestandes steht vor allem der Verkaufsbereich im Fokus. Dabei werden drei Schwerpunkte herausgegriffen: flexible Personaleinsatzkonzepte, leistungsorientierte Vergütung sowie drittens die leistungsfördernde Mitarbeiterführung. Sämtliche Teilkonzepte werden konsequent an den zentralen Zielsetzungen ausgerichtet: Leistungsoptimierung durch Mitarbeitermotivation und -qualifikation sowie Kostenreduzierung durch Ausschöpfung von Rationalisierungspotentialen.

Der Verfasserin ist es ein besonderes Anliegen, denen zu danken, die das Gelingen dieser Arbeit unterstützt haben. An erster Stelle möchte ich meinem akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Klaus Barth, danken, der dieses Forschungsprojekt mit steter Diskussionsbereitschaft und wertvollen Anregungen gefördert hat. Seine Persönlichkeit hat mich wissenschaftlich sehr geprägt und meine berufliche Entwicklung ganz entscheidend beeinflusst. Herzlich gedankt sei vor allem auch Herrn Professor Dr. Bernd Rolfes, der die arbeitsreiche Aufgabe der Zweitbegutachtung übernommen hat.

Besonderer Dank gebührt einer Person, deren Beitrag zum Abschluß des Dissertationsprojektes von unermeßlichem Wert war: Dr. Ralph Hartmann. Er hat nicht nur die mühevollen Aufgabe der Durchsicht meines Manuskriptes übernommen, sondern fand selbst nach langen Arbeitstagen immer die Zeit für kritische und zugleich konstruktive Anregungen. Seine Sicht der Dinge hat mich immer wieder davor bewahrt, die „Bodenhaftung“ durch überzogene Theoretisierung und mangelnden praktischen Anwendungsbezug zu verlieren.

Ohne meine Eltern wäre die Erstellung dieser Arbeit nicht denkbar gewesen. Sie haben mir auf meinem Lebensweg uneingeschränkt Rückhalt gewährt. Ihrem Vertrauen und ihrer Unterstützung verdanke ich letztlich den erfolgreichen Abschluß der Studien- und Promotionszeit. Meinen Eltern widme ich diese Arbeit.

Michaela Stoffl

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	VII
Vorwort	IX
Verzeichnis der Abbildungen	XVII
Verzeichnis der Abkürzungen	XIX

Kapitel I

Grundlagen der Untersuchung

1. Problemstellung	1
2. Der Einzelhandel	3
2.1 Terminologische Kennzeichnung und einzelhandelsspezifische Besonderheiten	3
2.2 Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels	7
3. Zur grundlegenden Bedeutung der Personalarbeit	8
3.1 Terminologische Grundlagen	10
3.2 Stellenwert der betrieblichen Personalfunktion	13
3.3 Institutionelle Verankerung des Personalmanagement	17
3.3.1 Center-Konzepte zur Restrukturierung der Personalabteilung	18
3.3.2 Aufgabenverteilung im Personalbereich	20
4. Der Leistungsfaktor Personal im Einzelhandel	22
4.1 Systematisierung des Einsatzfaktors Personal	23
4.2 Die Bedeutung des Leistungsfaktors menschliche Arbeit	25
4.2.1 Qualitative Bedeutung	26
4.2.1.1 Kennzeichnung und Grundlagen des Erfolgsfaktorenbegriffs	26
4.2.1.2 Personal - ein Erfolgsfaktor?	28
4.2.2 Das Personal als Kostenfaktor	31
5. Schlußfolgerungen für Ökonomisierungsentscheidungen	33

Kapitel II

Zur Notwendigkeit eines systematischen Personalmanagement im Einzelhandel

1. Inhalt und Bedeutung des Personalmanagement	39
1.1 Aufgabenfelder im Personalmanagement	42
1.2 Strategisches versus operatives Personalmanagement	45
2. Das Personalmanagement als Teil der Unternehmungsführung im Einzelhandel	48

3. Die Personalplanung als Element des Personalmanagement	51
3.1 Inhalt und Bedeutung der Personalplanung	52
3.2 Prozessualer Ablauf der Personalplanung im Einzelhandel	55
3.2.1 Systematische Generierung entscheidungsrelevanter Informationen	55
3.2.1.1 Die Notwendigkeit einer Segmentierung des relevanten Arbeitsmarktes	64
3.2.1.2 Personalinformationssystem	67
3.2.2 Das personalwirtschaftliche Zielsystem	69
3.2.3 Zur Ableitung personalwirtschaftlicher Strategien	75
3.2.3.1 Strategie-Konzeptionen im Überblick	78
3.2.3.2 Personal-Leistungsangebots-Matrix	81
3.2.4 Strategieselection	82
3.2.5 Inhaltliche Ausgestaltung der personalwirtschaftlichen Instrumentalstrategien	85
4. Realisation und Kontrolle von Planungsentscheidungen	87

Kapitel III

Die Personalbedarfsplanung als Ausgangspunkt der Personalarbeit

1. Grundlagen	93
1.1 Kennzeichnung des Begriffs "Personalbedarf"	93
1.2 Der Prozeß der Personalbedarfsplanung	94
2. Feststellung des Bruttopersonalbedarfs	98
2.1 Determinanten des Bruttopersonalbedarfs	99
2.2 Das Anforderungsprofil als informatorische Grundlage	104
2.2.1 Generierung von Anforderungskriterien	106
2.2.2 Herausforderungen an die Führungskräfte im Einzelhandel	110
2.2.3 Anforderungen an das Verkaufspersonal	114
2.3 Methodische Ansätze zur Ermittlung des Bruttobedarfs	117
2.3.1 Globale Verfahren zur Ermittlung des strategischen Personalbedarfs	118
2.3.1.1 Quantitative Prognosetechniken	120
2.3.1.2 Qualitative Prognosetechniken	122
2.3.2 Zur detaillierten Analyse und Prognose des operativen Personalbedarfs	127
2.3.2.1 Aufgabenorientierte Verfahren	127
2.3.2.1.1 Problemfelder der Arbeitsanfallanalyse im Verkaufsbereich	128
2.3.2.1.2 Bedarfsplanung über Kennzahlenanalysen	130
2.3.2.2 Organisationsbezogene Verfahren	137

3. Analyse und Prognose des Personalbestandes	141
3.1 Quantitative Bestandsplanung	143
3.2 Qualitative Bestandsplanung durch Mitarbeiterbeurteilung	146
3.2.1 Zum Begriff der Mitarbeiterbeurteilung	147
3.2.2 Definition relevanter Beurteilungskriterien	150
3.2.2.1 Beurteilung der Leistungsergebnisse im Verkauf	154
3.2.2.2 Skalierung zur Messung der Merkmalsausprägungen	158
3.2.3 Verfahren zur Eruierung von Leistungsinformationen	161
3.2.4 Methoden zur Bewertung von Leistungsinformationen	164
3.2.4.1 Das Scoring-Modell	165
3.2.4.2 Die Portfolio-Methode zur Unterstützung der Bestandsanalyse	167
3.2.4.2.1 Grundgedanken des Portfolio-Konzeptes	167
3.2.4.2.2 Die Übertragung des Portfolio-Gedankens auf den Personalbereich	170
3.2.4.2.3 Ausgewählte Problemfelder eines Ist-Personal-Portfolios	178
3.2.5 Zusammenfassende Würdigung	179
4. Die Ermittlung des Nettopersonalbedarfs	180
4.1 Inhalt und Bedeutung der Nettobedarfsplanung	181
4.2 Methoden der Nettobedarfsplanung	182
4.2.1 Die Lückenanalyse als methodischer Ansatz	182
4.2.2 Generierung personalpolitischer Strategiealternativen auf Grundlage der Portfolio-Methode	188
5. Zusammenfassung der Überlegungen	191

Kapitel IV

Ansätze zur Leistungsoptimierung und Kostenreduzierung

1. Anknüpfungspunkte der Ökonomisierung	193
2. Sicherstellung der erforderlichen Personalkapazitäten durch Bestandsveränderung	194
2.1 Personalbeschaffung	195
2.1.1 Unternehmungsinterne versus -externe Rekrutierung	197
2.1.2 Kontaktpphase	201
2.1.3 Einstellungsphase	202
2.2 Personalentwicklung	206
2.2.1 Zum Begriff der Personalentwicklung	208

2.2.2 Systematisierung der Personalentwicklung	210
2.2.2.1 Personalentwicklung into-the-job	215
2.2.2.2 Personalentwicklung off-the-job	220
2.2.2.3 Personalentwicklung near-the-job	221
2.2.2.4 Personalentwicklung on-the-job	222
2.2.2.5 Personalentwicklung along-the-job	224
2.2.3 Ein methodisches Konzept der Personalentwicklung	228
2.2.3.1 Planungsphase	230
2.2.3.1.1 Analyse des Entwicklungsbedarfs	230
2.2.3.1.2 Definition der Personalentwicklungs- ziele	234
2.2.3.1.2.1 Zielkategorisierung	235
2.2.3.1.2.2 Zielkonkretisierung	236
2.2.3.1.3 Planung und Realisation der Entwicklungsmaßnahmen	243
2.2.3.2 Kontroll- und Steuerungsphase	249
2.2.3.3.1 Inputorientierte Erfolgskontrolle	251
2.2.3.3.2 Outputorientierte Erfolgskontrolle	252
2.2.3.3.3 Wirtschaftlichkeitskontrolle	257
2.3 Personalfreisetzung	259
2.3.1 Maßnahmen des Personalabbaus	261
2.3.2 Personalabbau als Instrument der Strukturoptimierung	263
3. Leistungszentrierung durch optimale Ressourcennutzung	265
3.1 Ansatzpunkte zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes	267
3.1.1 Flexibilisierung über Arbeitszeitsysteme	271
3.1.1.1 Formen zeitlicher Flexibilisierung	273
3.1.1.1.1 Herkömmliche Arbeitszeitsysteme	274
3.1.1.1.2 Innovative Arbeitszeitmodelle	279
3.1.1.1.2.1 Konzepte zur Erhöhung des Flexibilisierungsgrades	279
3.1.1.1.2.2 Konzepte zur Ausweitung der Flexibilitätsmerkmale	284
3.1.1.2 Arbeitszeitflexibilisierung unter Kosten-Nutzen- Aspekten	285
3.1.1.3 Restriktionen einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung	288
3.1.2 Flexibilisierung durch polyvalenten Arbeitseinsatz	291
3.1.2.1 Umfang der auszuführenden Tätigkeiten	291
3.1.2.2 Einsatzort	293
3.2 Leistungsorientierte Entgeltsysteme	296
3.2.1 Grundlegende Anforderungen an ein leistungsorientiertes Entgeltsystem	298

3.2.2 Kriterien einer leistungsorientierten Entgeltdifferenzierung	300
3.2.2.1 Entgeltdifferenzierung nach der Leistungsverrichtung	300
3.2.2.2 Entgeltdifferenzierung nach dem Leistungsergebnis	301
3.2.2.2.1 Individuelle versus kollektive Entgeltdifferenzierung	302
3.2.2.2.2 Bezugsgrößen der Prämienentlohnung	305
3.2.2.2.3 Bemessungszeitraum der Prämiengewährung	308
3.2.2.2.4 Leistungsanreizstruktur	310
3.2.2.3 Entgeltdifferenzierung nach Leistungspotentialen	312
3.2.3 Entwicklung einer zweckmäßigen Entgeltstruktur	314
3.3 Leistungsfördernde Mitarbeiterführung	315
3.3.1 Kooperation als Führungsprinzip	316
3.3.2 Mitarbeiterintegration durch Verantwortungsdelegation	318
4. Das Problem einer Optimalkombination der Aktionen im Personalmanagement	321
 Kapitel V	
Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	327
 Literaturverzeichnis	331

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Strukturelle Gestaltungsansätze einzelner Personalfunktionen	18
Abbildung 2: Prozeßstufen der Personalplanung	56
Abbildung 3: Systematisierung des Informationsbedarfs im Personalmanagement	60
Abbildung 4: Die Personal-Leistungsangebots-Kombinationen einer Handelsunternehmung	81
Abbildung 5: Dimensionen des Begriffs „Personalbedarf“	94
Abbildung 6: Prozessualer Ablauf der Bedarfsplanung	97
Abbildung 7: Checkliste Freitagsumsätze	131
Abbildung 8: Umsatzverteilung je Woche	132
Abbildung 9: Ablauf einer abteilungsspezifischen, kennzahlengestützten Bedarfsplanung	138
Abbildung 10: Ein Kriteriensystem zur Leistungsbeurteilung	152
Abbildung 11: Leistungsbeurteilung nach Bausteinen	154
Abbildung 12: Analyse der Mitarbeiterqualifikation auf Grundlage eines Scoring-Modells	166
Abbildung 13: Die Grundstruktur des Portfolio-Ansatzes	168
Abbildung 14: Das Personal-Portfolio nach Odiorne	170
Abbildung 15: Strategische Bedeutung - Personalqualität des Warenbereichs als Positionierungsparameter eines Personal-Portfolios	176
Abbildung 16: Bestands-Portfolio je Berufsgruppe differenziert nach Warenbereichen	177
Abbildung 17: Die Lückenanalyse zur Früherkennung eines Nettopersonalbedarfs	184
Abbildung 18: Die Quantitäts-Qualitäts-Matrix	185
Abbildung 19: Die Ableitung von Norm-Strategien im Rahmen des Personal-Portfolios	189
Abbildung 20: Unternehmungsinterne versus -externe Beschaffung	198

Abbildung 21: Systematik der Personalentwicklung	212
Abbildung 22: Förderprogramme bei der REWE AG	217
Abbildung 23: Trainee-Programme bei der Karstadt AG	219
Abbildung 24: Bewegungsrichtungen der Karriereplanung	225
Abbildung 25: Vom Trainee zum Geschäftsleiter	226
Abbildung 26: Systematisches Konzept der Personalentwicklung	229
Abbildung 27: Entwicklungsinhalte nach Zielgruppen	240
Abbildung 28: Zielkonkretisierung und -operationalisierung auf Basis des Portfolio-Konzeptes	242
Abbildung 29: Transferkontrolle anhand von Erfolgskurven	254
Abbildung 30: Portfolio als Instrument der Entwicklungskontrolle	258
Abbildung 31: Subziele auf dem Weg zur Leistungsverdichtung	265
Abbildung 32: Ziele flexibler Arbeitszeiten	272
Abbildung 33: Formen zeitlicher Flexibilisierung	274
Abbildung 34: Konzept einer DV-gestützten Personaleinsatzsteuerung	295

Verzeichnis der Abkürzungen

AC	Assessment Center
AmU	Abteilung mit Unternehmersinn
AT	außertariflich
asw	Absatzwirtschaft
BAG	Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V. Köln
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
DBW	Die Betriebswirtschaft
DV	Datenverarbeitung
FAZ	flexible Arbeitszeit
FfH	Forschungsstelle für den Handel
GfK	Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V. -Nürnberg
HDE	Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels
HWB	Handwörterbuch
IAZ	individuelle Arbeitszeit
IADS	International Association of Department Stores
ifo-Institut	Institut für Wirtschaftsforschung, München
io	Industrielle Organisation
iwd	Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft
KAPOVAZ	kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LZ-Journal	Journal der Lebensmittel-Zeitung
o.V.	ohne Verfasser
PMS	Permanente Mitarbeiterschulung
REFA	Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e. V. (ehemals: Reichsaus- schuß für Arbeitsstudien)
RKW	Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. Köln
TiP	Täglich im Programm
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium - Zeitschrift für Ausbildung, Examen und Weiterbil- dung

WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des Deutschen Gewerkschaftsbundes
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift für Führung und Organisation
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
ZSM	Zeitsparmodell