

Personal optimal planen

Personalentscheidungen haben einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens. Sowohl eine zu hohe als auch eine zu geringe Anzahl an Arbeitskräften wirkt sich negativ auf das **Betriebsergebnis** aus. Daher lohnt es sich, seinen Personalbedarf frühzeitig zu planen und stetig zu überprüfen.

Ein Unternehmer im Lebensmittel-Einzelhandel muss viele wichtige Fragen klären: Welche Sortimentsbereiche biete ich meinen Kunden an? Wie präsentiere ich meinen Markt nach außen? Und vor allem: Wie viel Personal stelle ich ein? Ein wesentlicher Aspekt im Einzelhandel bildet schließlich die Beziehung zwischen Kunden und Personal. Somit sind die Mitarbeiter ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Unternehmen. Gleichzeitig stellen die Personalaufwendungen im Handel häufig eine hohe Aufwandsposition dar. Doch wie bewerte ich die Höhe meines Personalbedarfs? Gerade bei Unternehmensneugründungen spielt die quantitative und qualitative Personalplanung eine entscheidende Rolle.

Dabei stellt die (Neu-)Eröffnung eines Marktes für den Kaufmann ohnehin schon eine große Herausforderung dar. So erging es auch Dirk-Uwe Clausen, als sich dieser Anfang 2015 in der Planungsphase seines ersten EDEKA-Marktes im Hamburger Norden befand. Auf einer Verkaufsfläche von über 1.400 Quadratmetern sollte den Kunden fortan ein besonderes Einkaufserlebnis erwarten. Auf dem Weg dorthin nahm die Planung des Personals eine wichtige Rolle ein. An deren erster Stelle die Frage beantwortet werden musste: Wie viel Personal wird in welchen Abteilungen benötigt?

Einige Monate vor der geplanten Eröffnung hat Clausen sich gemeinsam mit der ADS-Zweigniederlassung Hamburg und auf Grundlage einer Rentabilitätsplanung für den Markt dieser Fragestellung genähert. Das Ziel: die Ermittlung des richtigen Personalbedarfs für jede Abteilung. Ausgehend von dem geplanten Jahresbruttoumsatz des Marktes sollte in Zusammenarbeit mit

dem Mandanten eine Personalplanung mit dem softwarebasierten »ADS-PersonalBedarfsplan« erstellt werden.

Eine wichtige Planungsgrundlage stellte dabei die durchschnittliche Mitarbeiterproduktivität je Stunde dar, die auf Basis vergleichbarer Referenzmärkte ermittelt wurde. In Kombination aus dem Jahresumsatz und der vorliegenden Mitarbeiterproduktivität war damit die Planung eines empfohlenen Personalbestands für jede einzelne Abteilung möglich. In der Plansituation wurde dafür der angenommene Jahresumsatz anteilig

auf die einzelnen Abteilungen verteilt. Maßgeblich hierfür waren die Erfahrung und das Wissen der Umsatzanteile für die Abteilungen aus vergleichbaren Märkten. Neben einem innerstädtischen Standort wurden dabei Märkte in vergleichbaren Größenklassen betrachtet – hinsichtlich der Verkaufsfläche, der Flächenproduktivität und des Umsatzes. Das Ergebnis: ein abteilungsgenau errechneter Bedarf an Personalstunden für EDEKA Clausen. Berücksichtigt wurde hierbei ebenso die Aufteilung des Personalbedarfs nach Beschäftigungsart in sozialversicherungspflichtige und

geringfügig beschäftigte Mitarbeiter, um einen möglichst optimalen Mix aus Flexibilität und Mitarbeiterbindung für den Markt zu erreichen.

Mit dem errechneten Stundenbedarf und der sich ergebenden Anzahl an Mitarbeitern konnte Clausen in den Prozess der Personalbeschaffung einsteigen. Hierfür nutzte er nach einführender Unterstützung durch seine ADS-Beraterin Uta Scheithauer ein programmgestütztes, auf Excel basierendes Planungstool. Neben der Möglichkeit, das Personal konkret in den einzelnen Abteilungen einzuplanen, hatte der Kaufmann auf



»Die Mitarbeiter sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Unternehmen.«

Theresa Sevecke,
ADS-UnternehmensBeratung,
Zentrale Hamburg.



ILLUSTRATION: NIELS SCHRÖDER

diese Weise einen laufenden Überblick über den noch zu besetzenden Personalbedarf, den Ist-Personalaufwand im Vergleich zum geplanten Personalaufwand sowie über weitere wichtige Personalkennzahlen. Mit der Gewissheit, durch die gewonnene Planungssicherheit personell gut aufgestellt zu sein, konnte er sich vollständig auf den Eröffnungstag seines ersten Marktes am 16. April 2015 konzentrieren. Als dann im Mai 2015 die Umsatzerwartung deutlich übertroffen wurde, war für Clausen sofort klar, die veränderte Planung und den gestiegenen Personalbedarf wieder mithilfe des Personaltools zu planen.

EINDEUTIGER HANDLUNGSBEDARF

In der Zeit der Unternehmensgründung basieren die Aufwendungen für Personal auf Planungsannahmen. Aber wie ist der Personalaufwand in der Folge bei einem bestehenden Markt zu bewerten? Für eine solche Bewertung bieten sich Unternehmensvergleiche innerhalb derselben Branche an. Verschiedene Personalkennzahlen wie beispielsweise das Verhältnis von Personalaufwand und Rohgewinn oder der Personalaufwand je Personalstunde ermöglichen eine Einschätzung des eigenen Personalaufwands.

Im Süden Deutschlands waren bei einem EDEKA-Kaufmann und seinem Markt mit knapp 1.500 Quadratmetern Verkaufsfläche diese Kennzahlen knapp ein halbes Jahr nach Markteröffnung im Sommer 2014 vergleichsweise negativ ausgeprägt. Die betriebswirtschaftliche Auswertung in Form der »ADS-UnternehmensAnalyse« zeigte eindeutigen Handlungsbedarf im Bereich der Personalaufwendungen im Vergleich zum Plan. Der Personalaufwand vom Rohgewinn bewegte sich um die 65 Prozent, die Mitarbeiterproduktivität bewegte sich unter dem Durchschnitt und auch die Kennzahl Personalaufwand je Personalstunde war als zu hoch einzustufen.

Grund für eine niedrige Mitarbeiterproduktivität kann ein nicht optimaler Einsatz der Mitarbeiter in den einzelnen Abteilungen sein. Ein hoher Aufwand je Personalstunde kann hingegen an der Höhe der vereinbarten Löhne und Gehälter oder den Lohnnebenkosten liegen. Gemeinsam mit Marius Mayer aus der ADS-Niederlassung Lands hut fiel somit im Dezember 2014 die Entscheidung für die »ADS-PersonalLeistungsanalyse«, in deren Zentrum die Ermittlung des gegenwärtigen Personalbestands in den Abteilungen und daraus abgeleitet die optimale Besetzung in jeder Abteilung steht.

Dies erforderte zu Beginn die Aufnahme des Ist-Personalbestands in den neun Abteilungen und der Postagentur des Marktes sowie eine Zu-



ordnung der entsprechenden Umsatzanteile am Gesamtumsatz. Daraufhin war der Vergleich der Umsatzsituation und des Personalbestands der einzelnen Abteilungen sowie der Agentur mit vergleichbaren Referenzmärkten möglich.

Mithilfe der Kennzahl der Mitarbeiterproduktivität dieser Märkte konnte eine Ermittlung des tatsächlichen monatlichen Personalbedarfs für jede Abteilung und die Agentur des EDEKA-Marktes erfolgen. Ein anschließender Soll-Ist-Vergleich auf Abteilungs- und Agenturebene zwischen dem ermittelten Personalbedarf und tatsächlichem Personalbestand zeigte daraufhin in einzelnen Abteilungen teilweise gravierende Abweichungen auf der Basis von Arbeitsstunden und Arbeitskräften.

ANALYSE ALS BASIS FÜR MASSNAHMEN

Diese Analyse stellte die Grundlage für die gemeinsame Erarbeitung von Maßnahmen durch ADS-Berater Marius Mayer und seinen EDEKA-Mandanten dar. Neben einer Senkung des Personalaufwands bestand das Ziel in der Verbesserung der Leistung mit dem bestehenden Personal. Dafür wurden zuerst Maßnahmen zur Steigerung des Gesamtumsatzes umgesetzt – wie etwa die Verteilung von Werbezetteln in ausgewählten Gebieten, die Organisation von Veranstaltungen im Markt und das Engagement in örtlichen Vereinen.

Auf Abteilungsebene des Marktes zeigte sich vor allem die Bedienungsabteilung mit den Warengruppen Fleisch und Wurst, Käse und Fisch auffällig, die einen sehr geringen Deckungsbeitrag II aufwies. Zur Steigerung des Rohgewinns in dieser Abteilung wurde daher im Bereich der Metzgertheke das Angebot insgesamt optimiert und über Snack-Angebote eine Veredelung herbeigeführt. Die Schulung von eingesetzten Mitarbeitern an der Käsetheke zum Thema Käse ver-

besserte das Fachwissen und sorgt seitdem für eine noch umfassendere Beratung der Kunden. Das Angebot an Fisch im Thekenbereich wurde auf freitags eingeschränkt.

Die personelle Überdeckung in einzelnen Abteilungen konnte in einem ersten Schritt durch Abteilungswechsel aufgelöst werden. Der hohe Personalaufwand je Personalstunde hatte in dem Markt nach näherer Analyse seine Ursache in einem vergleichsweise hohen Lohnniveau. Nach Einführung eines Prämiensystems und Einzelgesprächen mit den Mitarbeitern konnten Kündigungen vermieden werden.

Die Umsetzung und Erfolgskontrolle der Maßnahmen wurde in monatlichen Gesprächen zwischen dem Mandanten und Marius Mayer fortlaufend abgestimmt und bewertet. In der Gesamtheit konnte der Kaufmann somit die Personalstruktur und Leistung des Personals in seinem EDEKA-Markt nachhaltig verbessern.

Bei der Personalplanung mit der ADS steht – sowohl bei der Eröffnung eines Marktes als auch bei einem bereits bestehenden EDEKA-Markt – die optimale Verteilung des Personals im Vordergrund, die im Erfolg des Unternehmens sichtbar wird. Dabei ist es auch notwendig, sich ein Gesamtbild des Unternehmens zu verschaffen. Das bedeutet, nicht nur einzelne Vergleichs- und Kennzahlen zu betrachten, sondern immer auch die Philosophie des Unternehmers, den Standort und soziale Aspekte mit einzubeziehen. Denn nur die Gesamtbetrachtung ermöglicht eine kompetente Bewertung des Personalaufwands. ●

Wünschen Sie weitere Informationen zu diesem Thema? Wenden Sie sich gern an Ihre ADS-Zweig-niederlassung vor Ort oder rufen Sie uns an:

☎ 040 6377-2239
☎ 040 6377-4239
🌐 www.ads-steuer.de

ADS
Was wirklich zählt