

## Effiziente Personaleinsatzplanung: Ein Tabuthema. Und jetzt wichtiger denn je.

Interview mit Florian Langer und Bernd Putz, Experten bei SHS



Sie war schon immer ein großer Stellhebel in der Kostenoptimierung. Gleichzeitig für viele Kunden zu heikel, um sie zu verändern. Die Personaleinsatzplanung. Vor allem die richtige. Die COVID-19-Pandemie rückt sowohl ihren Stellenwert als auch ihre Herausforderungen noch einmal in ein anderes Licht.

“

Umsatzsteigerung  
darf keine  
Personalsteigerung  
im selben Ausmaß  
bedeuten.

”

*Florian Langer und Bernd Putz, verraten, worauf es bei der richtigen Personaleinsatzplanung ankommt. Warum sie so viel Mut erfordert. Und warum sie gerade jetzt noch mehr an Bedeutung gewinnt.*



**Redaktion:** Die Personaleinsatzplanung im filialisierten Einzelhandel – klingt recht einfach. Ein Eindruck, der wohl täuscht, oder?

**Florian Langer:** Ja, der Eindruck täuscht ganz bestimmt. Speziell, weil es eine Schraube ist, an der sowieso laufend gedreht wird. Hier Potenziale zu finden ist gar nicht so einfach.

**Bernd Putz:** Die Personaleinsatzplanung im Einzelhandel ist unumgänglich und immer eine große Herausforderung. Sie ist ausschlaggebend für die Personalkosten. Und die (Anm. Red.: Personalkosten) sind ja einer der größten Kostenfaktoren, den der Händler vorwiegend selbst in der Hand hat. Weil die Personaleinsatzplanung auf alle Filialen ausgerollt wird, ist ihr Multiplikationseffekt immens!

**Es geht darum, dass, wenn die Kunden kommen, auch genügend Personal vor Ort ist, sie zu betreuen.**

**Das beeinflusst die Kaufquote und die Kundenzufriedenheit positiv. Schließlich werden die Kunden beraten und betreut. Die Ware richtig präsentiert. Das wiederum ist nur möglich mit der richtigen Einsatzplanung.**

Sie sehen schon – es ist ein komplexes Thema, bei dem es von Anfang an viel zu beachten gilt.

**Florian Langer:** Absolut richtig! Die Art des Einzelhandelsunternehmens und der tägliche Grundstock an Arbeit – wie Waren nachfüllen, umräumen, Kassenbetreuung – fließen maßgeblich in die Bewertung der Situation und der Anforderungen mit ein.

Weiters müssen die »Hard Facts« wie das Kundenverhalten, die Kundenkaufkraft, die Mengentreiber, die Frequenzen und Umsatzzahlen für eine optimale Personaleinsatzplanung beachtet werden.

“

Jedes Kostenoptimierungsprogramm ist wie ein knallhartes Workout.

Es ist schweißtreibend, verursacht Muskelkater.

Doch es bringt einen weiter. Macht einen besser. Und ist die Anstrengung schlussendlich wert.

”



**Redaktion:** Es gibt also nicht »dieses eine richtige Konzept« oder »dieses eine richtige Tool«, das dann für alle Handelsunternehmen gleich anwendbar ist?

**Florian Langer:** Nein! Für uns gibt es das nicht. Weil wir jeden unserer Auftraggeber völlig individuell betrachten:

- // seine Branche und seine Kunden,
- // die räumlichen Gegebenheiten in den Filialen sowie deren Lage,
- // die Anforderungen, mit denen der Händler konfrontiert ist,
- // und auch zusätzliche Herausforderungen, wie saisonale oder regionale Einflüsse.

Genau darum legen wir auch einen so großen Wert darauf, direkt vor Ort zu sein. Uns eigene Eindrücke in den Filialen abzuholen.

**Bernd Putz:** Seit der COVID-19-Pandemie müssen wir den Lebensmittel-einzelhandel natürlich getrennt von den anderen Branchen betrachten.

**Redaktion:** Was unterscheidet die aktuelle Situation so sehr von der Situation vor der COVID-19-Pandemie? Der Lebensmitteleinzelhandel wird doch als großer Gewinner gehandelt. Warum sollte also genau diese »Gewinnerbranche« Kosten optimieren?

**Bernd Putz:** Richtig! Der Lebensmitteleinzelhandel ist einer der großen Profiteure dieser Krise. Denn es ist wohl die Branche, die die erwarteten Umsatzziele weit überschreitet. Und gerade deshalb ist eine optimale Personaleinsatzplanung hier »Gold wert«. Das klingt zuerst etwas eigenartig, aber es wäre fatal zu glauben, dass eine Personalsteigerung im gleichen Prozentsatz wie die Umsatzsteigerung sinnvoll ist. Denn auch diese Situation wird sich wieder normalisieren.

“

Wenn ich will,  
dass etwas  
passiert,  
dann muss ich  
sicherstellen,  
dass es passiert.

”



**Und jeder Händler stünde dann vor »neuen Mehrkosten«, die er so schnell nicht wieder los wird.**

**Florian Langer:** Es muss also das Ziel eines jeden Händlers sein, die eigene Personaleinsatzplanung so zu optimieren, dass nur ein geringer Anteil an neuem Personal hinzukommt – und es so im Endeffekt zu einer Steigerung der Nettostundenleistung kommt.

Umgekehrt haben jene Unternehmen, die aufgrund der Pandemie und ihren Folgen, unter Umsatzrückgang leiden, ganz andere Ziele. Bei ihnen steigt der Druck auf die Profitabilität massiv. Deshalb geht es für sie entweder darum, mit weniger Mitarbeiterstunden zumindest denselben Umsatz zu generieren. Oder aber Möglichkeiten zu finden, mit den vorhandenen Stunden einen Umsatzrückgang zu vermeiden – wie zum Beispiel durch bessere Kundenberatung.

**Jedes Kostenoptimierungsprogramm ist wie ein knallhartes Workout.**

**Es ist schweißtreibend, verursacht Muskelkater. Doch es bringt einen weiter. Macht einen besser. Und ist die Anstrengung schlussendlich wert.**

**Redaktion: Eine Optimierung der Personaleinsatzplanung ist also viel mehr als nur eine Reduktion der Mitarbeiteranzahl!? Und trotzdem für viele Unternehmen bzw. Kunden aber so etwas wie eine »heiße Kartoffel« – warum?**

**Florian Langer** (Anm. Red.: lacht kurz): Weil sich niemand die Finger verbrennen will. Nein – vor allem, weil man hier massiv in die Komfortzone der Menschen eingreift. Die MitarbeiterInnen haben von vornherein Angst, dass Stellen gestrichen werden. Dass sie ihr Stundenkontingent oder ihre Arbeitszeiten verändern müssen. Das löst – verständlicherweise

– erstmal großen Widerstand aus. Und verhindert gleichzeitig, dass sie den Mehrwert für sich selbst sehen. Den Mehrwert für jeden Einzelnen und jede Einzelne nämlich. Was für einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin z. B. eine Stundeneinteilung, die sich an den Stundenplan der Kinder anpasst, sein kann. Für einen anderen wiederum ein späterer Dienstbeginn, um den Morgen mit seinen Lieben zu verbringen. Und auch für den Endkonsumenten, der betreut werden kann, wenn er die Filiale besucht – weil genügend Personal vor Ort ist.

**Bernd Putz: Es ist ratsam, Optimierungen in den Zeiten anzugehen, in denen es dem Unternehmen gut geht (und wenn wir eines wissen, dann, dass in jeder Branche, in jedem Unternehmen immer wieder mal eine Krise kommt). Veränderungen in der Krise helfen nur, diese zu überstehen.**



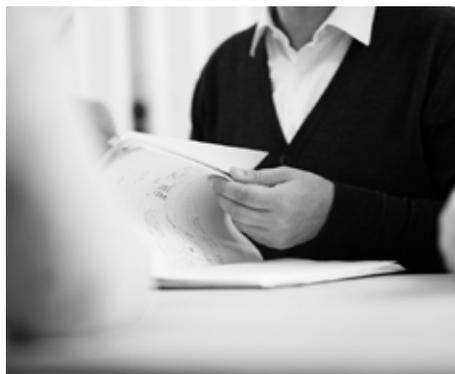
**Redaktion: Nochmal zusammengefasst – was ist für Sie das zentrale Problem und was der Schlüssel zum Erfolg?**

“  
Change braucht Zeit,  
ein neues Mindset ebenso.

”

***Florian Langer:** Das zentrale Problem liegt darin, dass die Kunden häufig dann kommen, wenn die MitarbeiterInnen nicht unbedingt da sein wollen. Also z. B. am Samstag oder zu späteren Stunden.*

*Der Schlüssel zum Erfolg kann wohl nur in einer höheren Flexibilität liegen. Eine höhere Flexibilität des Personals und eine sehr, sehr gute Führungsarbeit der Filialleiter, Regionalleiter etc. – um wirklich erfolgreich zu sein und dennoch einen Interessensausgleich zwischen Unternehmen und MitarbeiterInnen zu schaffen.*



**5 WEGE,**

wie Sie sicherstellen,  
dass Ihre PEP absolut  
kontraproduktiv wirkt.



Zuerst: Übernehmen Sie die Personaleinsatzplanung alleine. Hören Sie auf keinen Fall auf die Meinung von MitarbeiterInnen, die die Situation in den Filialen kennen. Der »Blick von oben« ist der einzig richtige.



Halten Sie sich auch auf keinen Fall an Daten & Fakten. Ignorieren Sie etwaig anfallende Arbeiten, die Ihre MitarbeiterInnen zu bestimmten Zeiten zu erledigen haben. Ignorieren Sie auch äußere Einflüsse, wie das Wetter, die Region, Ferien und ähnliches!



Gehen Sie davon aus, dass Ihr Konzept einfach für alle Orte und für alle Filialen funktioniert. Getreu dem Motto: »Alle für einen, eines für alle!«



Wenn Sie das Gefühl haben, dass Personaleinsatzplanung kompliziert ist, lassen Sie´s am besten gleich bleiben.



Und am allerwichtigsten: Lassen Sie »den Faktor Mensch« außen vor. Ignorieren Sie, dass Ihre MitarbeiterInnen sich nach eigenen, familiären Konstellationen richten müssen. Dass sie krank werden können. Dass Sie auch andere Verpflichtungen haben.

**Redaktion: Sie sagen, dass es aus Unternehmenssicht sinnvoll wäre, sich externe Berater zu Hilfe zu holen? Was rechtfertigt aus Ihrer Sicht die Kosten, die mit einer solchen Beratung verbunden sind?**

**Bernd Putz:** *Sich Hilfe durch externe Berater zu holen, hat zuallererst den großen Vorteil, dass der Blickwinkel ein objektiver ist. Er ist nicht geprägt durch die langjährige Unternehmenszugehörigkeit, durch das oft Gehörte »Das machen wir aber schon immer so ...«.*

**Florian Langer:** *Externe Berater kennen und analysieren den Wettbewerb, den ganzen Markt. Sie wissen, worauf es ankommt, worauf sie achten müssen. Externe Berater kennen idealerweise unterschiedliche Fälle und Beispiele. Sie können Änderungen und Optimierungen richtig erklären, begründen und an alle MitarbeiterInnen verständlich kommunizieren. Und auf die Frage zurückzukommen, was die Kosten der Beratung rechtfertigt: Diese Beratung rechnet sich immer. Die Kosten, die durch eine Beratung entstehen, erwirtschaftet der Händler durch die Optimierung schnell wieder.*

**Redaktion: Warum die SHS? Was macht sie zum idealen Partner? Zum Spezialisten auf diesem Gebiet? Machen nicht alle Berater irgendwie das Gleiche?**

**Bernd Putz** (Anm. Red.: schüttelt vehement den Kopf): *Unsere Expertise und Erfahrung in diesem Bereich kommt daher, dass wir selbst oftmals aus der Führungsebene von Handelsunternehmen kommen. Und bereits etliche – auch große – dieser Unternehmen betreuen durften und es immer noch tun.*

## Wenn Personaleinsatzplanung, dann mit SHS

- // Wir beurteilen jeden Kunden individuell.
- // Wir fokussieren uns auf Zahlen bzw. Fakten und schaffen damit eine fundierte Analyse und Basis für Entscheidungen
- // Wir arbeiten mit Taskforces, denen firmeneigene MitarbeiterInnen unserer Kunden angehören. Um Ziele und Wissen dort zu verankern, wo der Mindset-Change stattfinden muss.
- // Wir greifen auf viel Erfahrung zurück – haben sowohl bei kleinen Kunden als auch in Konzernen etliche Projekte erfolgreich umgesetzt.
- // Wir kennen die unterschiedlichsten Branchen, die unterschiedlichsten Herausforderungen. Und wir haben sie gemeistert.

“  
Wenn Ihnen jemand zusagt,  
dass »10 % immer gehen«,  
dann halten Sie besser Abstand.  
”



gettyimages.com/Olivier Le Moal

**Florian Langer:** Eine unserer Stärken und ein Schlüssel zu unserem Erfolg ist, dass wir jedes Unternehmen und jeden Kunden individuell betrachten – denn so ist auch deren Situation. Wir nehmen Rücksicht auf unser Gegenüber. Unsere Beratung baut auf Zahlen und fundierten Analysen auf, gründet auf Beobachtungen in Filialen und auf Gesprächen mit den Verantwortlichen. Auf allgemeine Konzepte und Schubladendenken verzichten wir.

**Bernd Putz:** Wir kennen die »Ecken«, in denen sich Potenziale und auch Kosten verstecken. Wir haben die nötige Erfahrung, um erfolgreiche Handelsunternehmen eben noch erfolgreicher zu machen. Und sicherlich auch die notwendige Routine, MitarbeiterInnen zu Veränderung zu bewegen, sie sogar dafür zu begeistern!

Die richtige Kommunikation ist – wie immer – essenziell. Sie müssen den Mehrwert einer optimalen Personaleinsatzplanung sehen. Und verstehen. Und zwar den Mehrwert für beide Seiten – die Endkunden und die MitarbeiterInnen.

**Florian Langer:** Grundsätzlich ist es so: Wenn ich will, dass etwas passiert, dass sich etwas ändert, dann muss ich sicherstellen, dass es passiert. Das ist die Essenz der Veränderung. Und bei der Überzeugungsarbeit, die hier zu leisten ist, können externe Berater enorm unterstützen. Denn es ist schon sinnvoll, Veränderungen in den Zeiten, wo es mir gut geht, einzuleiten. Eine Krise kommt immer wieder – bei jedem. In der Krise zu handeln hilft nur, die Krise zu überstehen. ■