

WIE HÄNDLER IHRE PERSONAL- EFFIZIENZ IM VERKAUF WEITER VERBESSERN KÖNNEN



WIE HÄNDLER IHRE PERSONAL-EFFIZIENZ IM VERKAUF WEITER VERBESSERN KÖNNEN

Einzelhändler sind gezwungen, die Arbeitseffizienz ihres Verkaufspersonals kontinuierlich zu verbessern. Der Grund: Die Gehälter und die damit verbundenen Kosten steigen schneller als die Inflationsrate. In der Vergangenheit haben zahlreiche Unternehmen ihre Personalkosten vor allem durch von oben verordnete Kürzungen des entsprechenden Budgets oder durch punktuelle Prozessoptimierungen reduziert. Ab einem bestimmten Punkt aber beeinträchtigen diese Maßnahmen das Einkaufserlebnis der Kunden – und genau dort sind viele Einzelhändler mittlerweile angelangt. Was also können Unternehmen angesichts des zunehmenden Kostendrucks im Hinblick auf das Personal noch tun?

Nach Beobachtungen von Oliver Wyman gibt es unterschiedliche Erfolgsstrategien. Allen Unternehmen gemein aber ist: Sie beschäftigen sich weniger mit weiteren Budgetkürzungen als vielmehr mit einer grundlegenden Reorganisation der Filialprozesse. Gleichzeitig legen sie den Fokus darauf, welche Prozesse eine hohe Kundenwertschöpfung bieten. Erfolgreiche Händler verstehen, welche Leistungen die Kunden besonders schätzen und wie sich die Mitarbeiter hier am besten einsetzen lassen. Zugleich beschränken erfolgreiche Einzelhändler ihre Analysen nicht länger nur auf den Verkauf, sondern beziehen die gesamte Wertschöpfungskette in ihre Überlegungen mit ein. Dabei befassen sie sich mit der Frage, welche vorgelagerten Entscheidungen in den Filialen Zusatzkosten verursachen, und nehmen eine Optimierung nach Total-Cost-Gesichtspunkten vor.

Eine neue Arbeitsorganisation verlangt eine enge Zusammenarbeit des Verkaufs mit Einkauf/Category Management, Logistik und Ladenbau, teilweise aber auch mit Lieferanten. Der Zentrale kommt dabei eine entscheidende Bedeutung zu. Die erforderlichen Datenanalysen können ausgesprochen komplex sein. Deshalb müssen sie den Filialen einfach und intuitiv vermittelt werden. Weitere Verbesserungen machen dabei nicht zwingend ein mehrjähriges Programm erforderlich. Oft lässt sich mit vergleichsweise einfachen Ansätzen und geringem Aufwand bereits nach kurzer Zeit ein echter Mehrwert erzielen.

Nachfolgend sind mithilfe von Fallstudien drei verschiedene Ansätze dargestellt, mit denen Unternehmen ihre Filialorganisation schlanker gestalten konnten, ohne die Kundenleistung zu beeinträchtigen. Dies sind:

- **Personaleinsatzplanung analytisch unterstützen:** Durch eine umfassende Analyse vorhandener Informationen erhalten Filialen einen besseren Einblick in den tatsächlichen Personalbedarf und können den Mitarbeiterinsatz optimieren.
- **Kostentreiber entlang der gesamten Wertschöpfungskette angehen:** Eine umfassende Betrachtung zeigt, welche Kosten zum Beispiel der Einkauf tatsächlich verursacht.
- **Filialprozesse von Grund auf neu organisieren:** Ein „Grüne-Wiese-Ansatz“ zeigt den möglichen Quantensprung in der Personaleffizienz auf und lässt sich zu großen Teilen auch auf bestehende Filialen übertragen.

PERSONALEINSATZPLANUNG ANALYTISCH UNTERSTÜTZEN

Für eine weitere Verbesserung von Planung und Steuerung des Personaleinsatzes brauchen Filialen gezielte Zusatzinformationen. So können sie die Personaleinsatzplanung optimieren und die Kosten reduzieren, ohne dass es zu einer Beeinträchtigung der Kundenleistung kommt. Die Datenanalyse muss dabei nicht immer kompliziert sein – hätten die Filialmanager die Zeit, könnten sie solche Analysen selbst vornehmen. Der Schlüssel zum Erfolg ist, den Ansatz einfach zu halten, die Daten zentral zu analysieren und den Filialen danach in einer leicht nutzbaren Form bereitzustellen.

FALLSTUDIE 1: EFFEKTIVERE BESETZUNG DER KASSEN

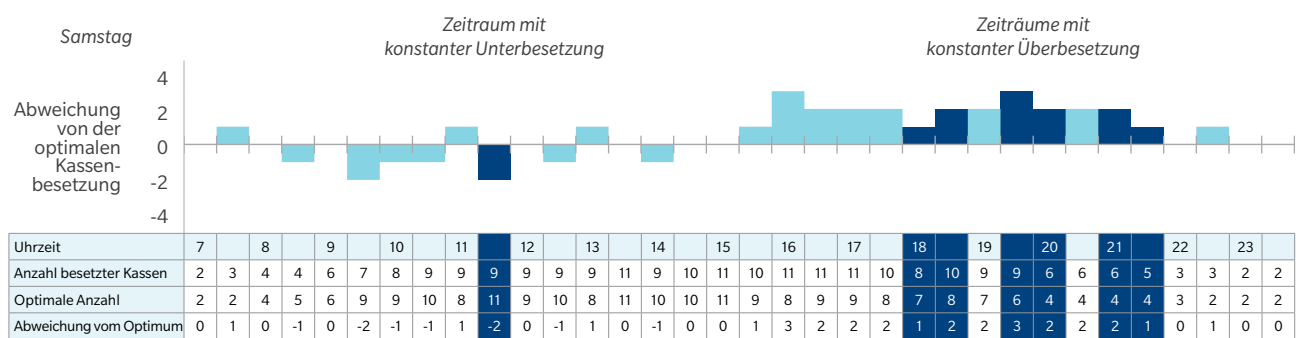
Bei einem Vergleich der Arbeitszeiten seiner Kassierer mit den Kundenfrequenzen stellte ein US-Lebensmittelhändler fest, dass die Kassen – abgesehen von gelegentlichen Engpässen – in der Regel überbesetzt sind. Dadurch bot sich die Chance, die Personalkosten gezielt zu reduzieren. Zuvor jedoch wurden die Analysen intensiviert, um eine Beeinträchtigung für die Kunden vollständig ausschließen zu können.

Bislang hatte der Vorschlag des Personaleinsatzplanungs-Tools auf manuellen Angaben der Abteilungsleiter basiert – beispielsweise zur Personalverfügbarkeit oder zu den jeweiligen Referenzwochen des Vorjahrs. Um ihr Personalkostenbudget einzuhalten, mussten die Filialleiter diesen Planungsvorschlag im Anschluss aufwendig manuell anpassen. Die endgültige Personaleinsatzplanung hatte daher nur wenig Ähnlichkeit mit den ursprünglichen Empfehlungen des Tools.

Der Einzelhändler entwickelte einen neuen Kassenauslastungsbericht, der die Filialleiter in die Lage versetzt, fundiertere Entscheidungen über den Personaleinsatz treffen zu können. Dieser Bericht zeigt die Über- oder Unterbesetzung der Kassen in 30-Minuten-Intervallen auf und ermöglichte es den Filialleitern so, die Gesamteinsatzstunden der Kassierer ebenso zu reduzieren wie die Wartezeit an den Kassen.

Zuvor galt es jedoch eine besondere Hürde zu überwinden. Selbst wenn den Filialleitern punktuelle Überbesetzungen bewusst waren, gingen sie diese nur zögerlich an. Groß war die Unsicherheit, inwieweit sich die Kürzungen mit arbeitsrechtlichen Vorschriften vereinbaren lassen. Auch scheuten sie den Konflikt mit Mitarbeitern, oder sie hatten Bedenken hinsichtlich anderer Personalthemen. Das Unternehmen bot seinen Filialleitern daher eine umfassende Schulung an. So ist es bei schwierigen Diskussionen mit Mitarbeitern beispielsweise wichtig, die Notwendigkeit für eine Veränderung der Arbeitszeiten hervorzuheben und dabei die Fakten aus den neu zur Verfügung stehenden Berichten als Argumentationshilfe zu nutzen.

ABBILDUNG 1: BEISPIEL FÜR EINE ANALYSE DER KASSENBESETZUNG



Die Ergebnisse dieser Veränderungen sprechen für sich: Der US-Lebensmittelhändler konnte die Personalkosten um zehn Prozent verringern. Phasen, in denen zu wenig Kassen geöffnet waren, haben sich ebenfalls um zehn Prozent reduziert.

Ausschlaggebend für den Erfolg war die richtige Balance zwischen unternehmensweiten Vorgaben und lokaler Kompetenz. Die Verkaufsleitung hätte die Zeitplanung auf Basis der neuen Faktenlage einfach vorgeben können. Doch sie beschränkte sich auf Empfehlungen und überließ den Filialleitern die endgültigen Entscheidungen – ausgehend von der Tatsache, dass nur die lokalen Führungskräfte alle Besonderheiten vor Ort kennen und sie letztendlich auch die Verantwortung für ihre Mitarbeiter tragen.

WO STEHT IHR UNTERNEHMEN?

- Beschwerden sich viele Kunden zur Hauptgeschäftszeit über eine zu geringe Personaldichte?
- Erfordern die Vorschläge des Personaleinsatzplanungs-Tools für Tätigkeiten wie Regalauffüllen oder Kassieren umfangreiche manuelle Anpassungen?

KOSTENTREIBER ENTLANG DER GESAMTEN WERTSCHÖPFUNGSKETTE ANGEHEN

Einkaufsentscheidungen haben Auswirkungen auf die Kosten in den Filialen – und zwar bei allen Arbeitsschritten, die anfallen, bis der Kunde seinen Einkauf abgeschlossen hat. Dies reicht vom Handling in der Logistik über das Öffnen der Verpackung, das Einräumen ins Regal und das Nachfüllen von Restmengen bis hin zum Artikel-Scanning an der Kasse. Arbeiten Einkäufer und Filialen eng zusammen und untersuchen diese Gesamtkosten, ergeben sich nach Analysen von Oliver Wyman erhebliche Einsparmöglichkeiten.

FALLSTUDIE 2: EFFIZIENTERE COLLIGRÖSSEN UND SORTIMENTSWECHSEL

Ein europäischer Einzelhändler startete ein umfassendes Programm, um Kostensenkungspotenziale aus der Optimierung von Colligrößen und Verpackungen zu realisieren. Um eine ganzheitliche Verbesserung sicherzustellen, hat er die Filialen, den Einkauf und die Lieferanten mit eingebunden.

Im ersten Schritt überarbeitete der Einzelhändler die Anforderungen an Colligrößen auf Artelebene. Hierzu überprüfte er die den einzelnen Artikeln zugeordnete Regalfläche, die jeweiligen Colligrößen und die Umschlaghäufigkeit. Die Analyse ergab, dass Planogramme und Warenumschlag gut harmonisieren, die Colligrößen jedoch zu einem erheblichen Zusatzaufwand für das Verkaufspersonal führen. So zeigte das Planogramm beispielsweise Platz für zwölf Einheiten eines Artikels an, der jedoch wurde in Kisten zu 24 Stück geliefert. Da beim Auffüllen meist noch Artikel im Regal vorhanden sind, muss mehr als die Hälfte der Anlieferung in den Filialen zwischengelagert werden. Dies führt nicht nur zu einem beträchtlichen Mehraufwand für die Verkaufsmitarbeiter, sondern birgt auch ein erhöhtes Out-of-Stock-Risiko. Denn die automatischen Bestellsysteme differenzieren in der Regel nicht zwischen Beständen im Regal und im Filiallager. Diese Analysen haben die Einkäufer genutzt, um mit den Lieferanten eine Optimierung der Colligrößen zu erarbeiten. Durch Kenntnis des Kosten-Nutzen-Verhältnisses waren sie auch für den Fall vorbereitet, dass die Lieferanten für kleinere Einheiten höhere Preise verlangen. Alle Entscheidungen wurden unter Total-Cost-Gesichtspunkten getroffen.

Im zweiten Schritt verbesserte der Einzelhändler die Prozesse beim Sortimentswechsel. Beziehen Einkäufer die Filialprozesse in ihre Überlegungen nicht mit ein, sehen sie Veränderungen im Sortiment allein in Bezug auf eine bessere Auswahl für den Kunden, eine verkaufsfördernde Planogrammgestaltung nach neuesten Erkenntnissen oder eine attraktivere Lieferantenfinanzierung. In der Praxis kann aber bereits die Aufnahme weniger neuer Artikel den vollständigen Umbau eines Regals in allen Filialen erfordern, was zahlreiche Arbeitsstunden kosten würde. Der Einzelhändler entwickelte daher für seine Category Manager eine Kennzahl für „Umbaustunden“. Diese machte transparent, welche Kosten mit der Einführung eines neuen Produkts verbunden sind, und stellte sicher, dass die entsprechende Entscheidung unter Abwägung aller Kosten und des erwarteten Mehrwerts fiel. Die Folge: Produkteinführungen wurden bis zum nächsten turnusmäßigen Umbau verschoben. Ausnahme waren sehr wichtige Produkteinführungen oder solche, bei denen der Lieferant die Umbaukosten übernahm.

Durch die Kombination dieser Maßnahmen senkte der Einzelhändler den Zeitaufwand für die Regalauffüllung um acht Prozent.

WO STEHT IHR UNTERNEHMEN?

- Haben Ihre Einkäufer/Category Manager ein Bewusstsein für die Kosten, die sie mit ihren Entscheidungen in den Filialen (zusätzlich) verursachen?
- Thematisieren Ihre Einkäufer mit den Lieferanten systematisch Colligrößen, Umverpackungen oder die Art der Verpackungen mit Blick auf die Verkaufseffizienz?

FILIALPROZESSE VON GRUND AUF NEU ORGANISIEREN

Einige Einzelhändler versorgen ihre Filialen bereits mit umfassenden Analysen und berücksichtigen bei der Entscheidungsfindung sämtliche Kosten. Der nächste Schritt auf dem Weg zu niedrigeren Personalkosten stellt allerdings eine noch größere Herausforderung dar. Sukzessive gilt es zu überdenken, welche Arbeit in den Filialen tatsächlich anfällt und wie sich diese in einem „Grüne-Wiese-Ansatz“ abbilden lässt. Ausgehend von einer für den Filialbetrieb unverzichtbaren Minimalbesetzung werden jeder einzelnen Aufgabe Arbeitskräfte hinzugefügt und dazu Informationen aus dem Einkauf, der Logistik und dem Ladenbau genutzt.

FALLSTUDIE 3: DER PROTOTYP EINER SCHLANKEN FILIALE

Für die Entwicklung eines neuen Filialprototyps stellte ein nordamerikanischer Einzelhändler ein abteilungsübergreifendes Expertenteam aus Verkauf, Ladenbau, Logistik und Einkauf zusammen. Ziel war die gemeinsame Entwicklung eines Formats und eines Personaleinsatzmodells, um die Prototypfiliale möglichst effizient und ohne Einschränkungen für die Kunden betreiben zu können. Zuerst wurde das für den Filialbetrieb nötige Mindestpersonal festgelegt. Danach wurden gezielt diejenigen Aufgaben hinzugefügt, die eine besondere Wertschätzung seitens der Kunden genießen.

Wie so oft enthüllte dieser „Grüne-Wiese-Ansatz“ eine hohe Anzahl an Aufgaben, die entweder komplett gestrichen oder in ihrer Häufigkeit reduziert werden konnten. So machte ein Wechsel der Tiefkühlgeräte beispielsweise ein Abtauen überflüssig. Der Verzicht auf den Verkauf von Geschenkkarten wiederum ersparte den zeitaufwendigen Freischaltungsprozess an den Kassen und fiel beim Umsatz kaum ins Gewicht. Die bedarfsgerechte Reduzierung der sanitären Einrichtungen schließlich verringerte den Reinigungsaufwand.

Die größten Ersparnisse aber entstanden durch die Reorganisation der Filialprozesse. So wurden beispielsweise die Kassenprozesse überarbeitet. Der Einzelhändler installierte neues Equipment mit schnelleren Kassensystemen und kürzeren Greifwegen für die Kassierer. Möglich wurde auch eine schnellere Scan-Technologie, da es durch die Zusammenarbeit mit Einkauf und Lieferanten gelang, die Barcode-Aufdrucke zu vergrößern. Zuletzt bewirkte die Einführung einer systematischen Messung der Leistung am Kassenplatz, Best Practices einzelner Mitarbeiter schneller zu erkennen und filialweit umzusetzen.

ABBILDUNG 2: DIE ÜBERARBEITUNG DES KASSENPROZESSES

○	WARTESCHLANGE	Erhalten Kunden bei der Kassenwahl in Bezug auf die optimale Wartezeit Unterstützung?
○	KUNDEN LEGEN WAREN AUF DAS BAND	Für wie viele Kunden reicht das Kassensystem?
○	BAND BEWEGT DIE WAREN VORWÄRTS	Wie schnell ist das Band? Verlangsamt es die Arbeit der Kassierer?
○	KASSIERER GREIFT NACH PRODUKT	Wie weit muss der Kassierer fassen?
○	KASSIERER SCANNT PRODUKT	Gelingt das Scannen immer beim ersten Mal?
○	KASSIERER SCHIEBT PRODUKT IN ABPACKZONE	Ist die Größe der Kassen-Abpackzone auf die Warenkorbgrößen abgestimmt?

Ohne Zweifel war die effektive Zusammenarbeit von Einkauf, Logistik, Verkauf und Ladenbau der Schlüssel zum Erfolg. In nahezu jede wesentliche Verbesserung waren mindestens zwei Bereiche eingebunden. So konnten neue Verpackungen mit größeren Barcode-Aufdrucken, leichter einzuräumende Umverpackungen sowie bessere Liefermethoden, Regalsysteme, Filial- und Regalaufteilungen realisiert werden.

Die Auswirkungen dieser Neuorganisation waren enorm: Das neue Filialkonzept kam mit 30 Prozent weniger Personaleinsatz aus, ohne dass es zu Einschränkungen bei Prozessen kam, die den Kunden wirklich wichtig sind.

Darüber hinaus ließen sich die meisten neuen Ideen, abgesehen von der Filialgestaltung und den Regalsystemen, auch in den bestehenden Filialen nutzen. Nach nur ein bis zwei Jahren hatten sich die Investitionen amortisiert, und der erforderliche Personaleinsatz in den Filialen war nachhaltig um etwa 20 Prozent reduziert.

WO STEHT IHR UNTERNEHMEN?

- Kennen Sie den Wert jeder Tätigkeit in Ihren Filialen aus Kundensicht?
- Wie lange ist es her, dass ein abteilungsübergreifendes Team (Verkauf, Ladenbau, Logistik, Einkauf) die Filialprozesse ganzheitlich hinterfragt hat?

ZUSAMMENFASSUNG

Die Steuerung der Personalkosten im Verkauf ist ein Thema, das jeden Einzelhändler seit jeher beschäftigt. Hat ein Unternehmen faktische Überbesetzungen mithilfe massiver Personalkürzungen korrigiert, muss es äußerst behutsam vorgehen, um mit weiteren Einsparungen nicht das Einkaufserlebnis zu trüben und Kunden zu enttäuschen.

Einige Einzelhändler orientieren sich beim Personaleinsatz in den Filialen allein an Vorgaben der Zentrale und setzen die Arbeitsstunden strikt in Relation zu den Umsätzen. Andere überlassen die Entscheidungen und die Steuerung der lokalen Gewinn- und Verlustrechnung ihren Filialleitern. In beiden Fällen kann eine ganzheitliche Betrachtung der Filialprozesse über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg Sparpotenziale freisetzen, die Filialen allein nicht erreichen können. Die Devise muss lauten: Reorganisation der Filialprozesse statt undifferenzierte Vorgaben für weitere Personalkürzungen.

Nach Erfahrung von Oliver Wyman gibt es verschiedene Wege, diese Sparpotenziale zu realisieren. Eine fundierte Auswertung vorhandener Daten lässt Einzelhändler besser verstehen, wie ihre Filialen arbeiten. Eine ganzheitliche Betrachtung aller Kosten verhindert, dass die Filialen die Folgekosten von Entscheidungen tragen müssen, die anderenorts getroffen wurden. Eine weitere Möglichkeit ist eine umfassende Neuorganisation der Filialprozesse. Die Fallstudien zeigen, dass jeder dieser Wege eine echte Chance ist, die Kosten zu reduzieren und die Ertragskraft zu stärken – ohne dabei das Einkaufserlebnis für die Kunden zu beeinträchtigen.

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 25 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC).

Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.de.

KONTAKT

JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7773

PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

SIRKO SIEMSEN

Central European Retail Practice Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

BERNARD DEMEURE

French & Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

RICCARDO TRENTINI

Italian & Turkish Retail Practice Leader
riccardo.trentini@oliverwyman.com
+39 02 305 771