

Fachdokumentation

**Mitarbeiter  
bedarfsgerecht  
und kostengünstig  
einsetzen –**

**Ein Leitfaden für den  
Mode-, Schuh- und  
Lederwarenfachhandel**



**BTE-Fachdokumentation**

**Mitarbeiter bedarfsgerecht und  
kostengünstig einsetzen -  
auch unter Beachtung  
der Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

**Ein Leitfaden für den Mode-, Schuh- und Lederwarenhandel**

**Autor:**

**Jochen Riedel**

RCM Riedel Consulting + Managementservice

Elsa-Brandström-Straße 46

35578 Wetzlar

Tel.: 06441 / 4494347

E-Mail: [info@riedel-rcm-consulting.de](mailto:info@riedel-rcm-consulting.de)

Internet: [www.riedel-rcm-consulting.de](http://www.riedel-rcm-consulting.de)

Copyright 2013 by ITE GmbH, An Lyskirchen 14, 50676 Köln

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlages.

ISBN: 978-3-86340-050-7

### **Hinweis des Verlags:**

Die Arbeit mit einem Tool für bedarfsabhängige Personaleinsatzplanung wird in dieser Dokumentation zur Veranschaulichung anhand eines konkreten Systems, das der Autor mit entwickelt hat, beispielhaft dargestellt. Am Markt existieren viele gute Systeme für die Planung und Organisation des Personaleinsatzes. Grundsätzlich wird empfohlen, vor der Anschaffung eines Systems

- genau zu überlegen, was dieses leisten soll,
- auf dieser Basis mehrere Angebote und
- Referenzen einzuholen sowie
- Kollegen zu befragen, wie sie mit diesem System zurechtkommen.

Einige Anbieter sind – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – im Anhang aufgelistet.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorwort</b>	<b>1</b>
<b>1. Geschäftsverlaufsanalyse</b>	<b>2</b>
1.1 Bereich Verkauf	2
1.2 Bereich Nichtverkauf	6
<b>2. Bestimmung der Rahmenbedingungen</b>	<b>8</b>
2.1 Betriebszeiten (Öffnungszeiten)	8
2.2 Saisondefinitionen	8
2.3 Arbeitsteilung (Teambildung)	8
2.4 Werbe- und Aktionskalender	9
2.5 Umsatzplanung	9
<b>3. Personalbedarfsermittlung</b>	<b>11</b>
3.1 Stundeninput Verkauf	11
3.2 Stundeninput Nichtverkaufsbereiche	14
<b>4. Festlegung der Besetzungsstruktur</b>	<b>16</b>
4.1 Besetzungsstruktur des Teams in qualitativer Form	16
4.2 Besetzungsstruktur des Teams in quantitativer Form	16
4.3 Ergebnis der Bedarfsplanung (Gruppenergebnisse)	18
4.4 Kontrolle der Personalbedarfsplanung	19
<b>5. Personaleinsatzplanung</b>	<b>21</b>
5.1 Langfristig (Jahresgrundplanung)	22
5.2 Mittelfristig (Saisonplanung)	23
5.3 Arbeitszeitmodelle	23
5.4 Kurzfristig (tagesgenaue Planung für ca. vier Wochen im Voraus)	25
5.5 Controlling der Personalkennziffern Plan/Ist	28
<b>6. Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf</b>	<b>29</b>
6.1 Status heute	29
6.2 Umsetzung der notwendigen Veränderungen	30

6.3	Einbindung der Teammitglieder in das Planungsszenario	32
6.4	Pilotprojekt für Veränderungsphase starten	32
6.5	Neue Rahmenbedingungen festschreiben	33
<b>7.</b>	<b>Arbeitszeitnachweis</b>	<b>35</b>
7.1	Methoden	35
7.2	Manuelle Aufzeichnungen	36
7.3	Elektronische Zeitwirtschaft	37
<b>8.</b>	<b>Arbeitsrechtliche Aspekte</b>	<b>42</b>
8.1	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	42
8.2	Regelungen ohne Tarifbindung	42
8.3	Regelungen mit Tarifbindung	42
8.4	Arbeitszeitberechnung	44
8.5	Nettojahresarbeitszeit	45
<b>9.</b>	<b>Arbeitsmittel</b>	<b>46</b>
9.1	Manuelle Bearbeitung	46
9.2	Einsatz von technischen Hilfsmitteln	48
	<b>Anhang</b>	<b>50</b>
	Systemanbieter für Personalbedarfsplanung inklusive Zeitwirtschaft	
	<b>Der Autor</b>	<b>55</b>

## VORWORT

Die Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt werfen schon heute ihre Schatten voraus: deutlich geringere Verfügbarkeiten von Beschäftigten im Einzelhandel - vom potentiellen Auszubildenden bis hin zur praxiserprobten Fachkraft - bedürfen Antworten und Lösungen.

Das erfordert neue Wege:

Wie z.B. im **Personalmarketing** die sich schneller verändernden Beschaffungsmärkte beobachten, Formen und Inhalte der **betrieblichen Aus- und Fortbildung** ergänzen und daraus abgeleitet eine viel intensivere und individualisierte Anpassung der **Arbeitszeitregelungen** an die betrieblichen Anforderungen und die vorhandenen Qualifikationen ermöglichen.

Das erfordert u.a. auch, die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** aktiv zu beleben und das betriebliche Umfeld mit einzubeziehen.

Letzten Endes bedeutet dies auch, die **betriebliche Ablauforganisation** auf die neuen Bedürfnisse auszurichten.

Diese Dokumentation soll exemplarisch die Vorgehensweise für die Erarbeitung einer individuellen betrieblichen Lösung beschreiben. Dabei sind insbesondere die standortbezogenen Besonderheiten und die teambezogene Mitarbeiterstruktur zu berücksichtigen.

Hinweis: Der sprachlichen Vereinfachung wegen benutzt der Autor u.a. die Begriffe Teammitglieder und Mitarbeiter. Es werden aus Gründen der Gleichberechtigung stets weibliche und männliche Personen angesprochen.

**Im folgenden Textverlauf werden zur Erklärung bebilderte Beispiele eingebildet, welche die Berechnungen sichtbar erläutern und eventuell anwendbare Formulare zeigen. Diese sind überwiegend dem Systemtool pepINTERNET® entnommen. Vergleichbare Darstellungen und Berechnungen ermöglichen auch viele andere Systemanbieter.**

**Empfehlungen und Kommentare setzt der Autor in kursivem Schrifttyp.**

# 1. GESCHÄFTSVERLAUFSANALYSE

Für alle Betriebsgrößen gilt: Warenwirtschaftsauswertungen (auch Kassendaten) zeigen in der richtigen Sortierung schnell die **Trends des Geschäftsverlaufs** auf.

***Hier genügt es aber keineswegs zu wissen, wie der Laden läuft, sondern aus den Erkenntnissen sind auch die richtigen Entscheidungen zu treffen!***

(siehe die nächsten Ordnungspunkte)

## 1.1 Bereich Verkauf

Hier ist es sinnvoll, eine Sortierung der Auswertungen nach werktäglichen Rhythmen inklusive Sonderöffnungstagen vorzunehmen.

***Jeder Öffnungstag (Montag, Dienstag usw.) hat seine eigene Struktur in der Kundenfrequenz, dem Umsatzverlauf, eventuell auch im Bon/Kunde und Teile/Kunde von Beginn der Ladenöffnung bis zur Schließung.***

Eine Analyse auf der Basis Kalenderjahr, Monat, Woche ist nützlich. **Vielfach genügt auch die Übersicht einer Jahressequenz von der achten Kalenderwoche (KW) bis zur 23. KW, in der die verschiedenen Aktivitäten des Gesamtjahres in komprimierter Form vorliegen:** Feiertage, Brückentage, Ferien, Monatswechsel, Werbeaktivitäten wie sie ganzjährig vorkommen.

Wenn technisch möglich, ist eine **Darstellung im viertelstündlichen Rhythmus sinnvoll** (bringt vor allem Erkenntnisse zur zukünftigen Pauseneinteilung), manchmal genügt auch eine Betrachtung in halb- oder ganzstündigem Rhythmus.

***Hinweis: Um die Bedienungsintensität zu erkennen, sind Gegenüberstellungen (Auswertungen) von zahlenden Kunden und Kundenzählern aus Sicherheitssystemen sinnvoll.***

Im folgenden Beispiel werden im Bild 1 die Auswertungen für jeden Umsatzverlauf am Wochentag Freitag in viertelstündigem Rhythmus aufgezeigt, Auswertungszeitraum ist die KW 8 bis KW 23.

## **2. BESTIMMUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN**

*„Nach einer einschlägigen Geschäftsverlaufsanalyse beobachtet der Autor immer wieder ein Aufatmen der Entscheidungsträger, da nun die darauf basierenden und sinnvollen Organisationsveränderungen den Mitarbeitern leichter begründet werden können.“*

### **2.1 Betriebszeiten (Ladenöffnungszeiten)**

Wenn vertragliche Rahmenbedingungen (u.a. Centermietverträge) nicht dagegen stehen, ist eine *Anpassung der regelmäßigen Betriebszeit an das Kundenfrequenzverhalten* immer die günstigste Entscheidung für eine Stärkung der Produktivität und Kostenminimierung. Dabei ist eine Orientierung an den direkten Mitbewerbern im engeren Einzugsbereich sinnvoll.

Im Einzelfall müssen noch die Sonderöffnungstage wie z.B. Sonntagsöffnung, Abendshopping und eventuelle Außerhausaktivitäten berücksichtigt werden.

### **2.2 Saisond Definitionen**

Werden bei einer solchen Analyse spürbare Unterschiede in verschiedenen Perioden des Planungszeitraums festgestellt, kann u.U. eine unterjährige Definition von Planungseinheiten (auch als Saison bezeichnet) vorgenommen werden - und das nicht nur bei Spezialsortimentern.

Das kann u.U. eine Sommer-/Wintersaison und/oder das Weihnachtsgeschäft betreffen.

### **2.3 Arbeitsteilung (Teambildung)**

Eine Folge der Analysen kann eine Bündelung von Tätigkeiten an bestimmte Zeiten, räumliche Gegebenheiten, der Einsatz von technischen Hilfsmitteln oder eine Qualifikationsverbesserung von Mitarbeitern sein.

Davon können auch Teambildungen beeinflusst werden.



## **Definition eines Teams**

Grundsätzliches:

*Eine systemgesteuerte, optimale Personaleinsatzplanung für den täglichen Geschäftsablauf sollte das als „erfahrungsgemäß bezeichnete Alltagsgeschäft“ übersichtlich darstellen.*

*Änderungen sollten sodann unkompliziert vorgenommen werden können.*

*Die Einheit „Team“ sollte mindestens so groß sein (Anzahl der Teammitglieder in Personen und Stunden), dass diese Einheit „autark“ arbeiten kann und nicht zu oft „nach Ergänzungen und Vertretungen in Stunden und Personen“ gerufen wird.*

*Teams werden häufig nach räumlichen Ordnungen wie Etagen, Warengruppen, aber auch nach Bedienungsanforderungen bestimmt.*

*Sinnvolle Einheiten können nur vor Ort definiert werden.*

Hierzu finden sich weitere Hinweise im vierten Kapitel.

## **2.4 Werbe- und Aktionskalender**

Abgeleitet aus den bereits vorliegenden Informationen der Einkaufskooperationen, örtlichen Werbegemeinschaften etc. und den Hausplanungen wird ein Werbe- und Aktionskalender für den Planungszeitraum erstellt.

## **2.5 Umsatzplanung**

Auf Basis der Istwerte der letzten zwölf Monate kann eine Basisumsatzplanung für die Planungsperiode (zumeist Kalenderjahr) erstellt werden, da viele arbeitsrechtliche Regelungen das Kalenderjahr als Grundlage haben.

**Hinweis:** Eine Anpassung der Wochen- und Tagesumsätze an die Kalenderjahrverschiebungen durch Feiertage, Aktivitäten nach Werbekalender, eventuell auch Lage der Ferien am Standort und die Umsatzzielgröße sollen abgeschlossen sein, bevor der Planer an die weiteren Schritte geht.

Im nachfolgenden Bild 4 kann man erkennen, wie mit wenigen Schritten solche Umsatzveränderungen nominal oder prozentual umgesetzt werden können (für einzelne Tage, Monate, ganzjährig).

2012-07-22 => Freigabe am: 22.07.2012

Planumsatz der aktuellen Planvariante: 1.920,0

Planumsätze Mandant/Filiale/Team: 4.080,0 | 1.920,0 | 1.920,0

September 2012						
Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
27 4,0 T€	28 3,5 T€	29 3,5 T€	30 4,0 T€	31 4,0 T€	1 4,0 T€	2
3 4,0 T€	4 4,5 T€	5 4,5 T€	6 5,5 T€	7 6,0 T€	8 7,5 T€	9
10 7,5 T€	11 7,5 T€	12 8,0 T€	13 5,0 T€	14 5,0 T€	15 6,5 T€	16
17 5,0 T€	18 4,5 T€	19 4,5 T€	20 4,5 T€	21 5,0 T€	22 6,5 T€	23
24 4,0 T€	25 4,0 T€	26 4,0 T€	27 4,5 T€	28 5,5 T€	29 12,5 T€	30
1 5,5 T€	2 7,5 T€	3	4 6,0 T€	5 7,0 T€	6 10,5 T€	7

Heute Zurücksetzen

**Umsätze nach Monate:**

Jan: 180.000   
  Feb: 140.000   
  Mär: 140.000  
 Apr: 135.000   
  Mai: 125.000   
  Jun: 125.000  
 Jul: 160.000   
  Aug: 125.000   
  Sep: 140.000  
 Okt: 180.000   
  Nov: 170.000   
  Dez: 240.000

**Massenänderung der Planumsätze:**

- Prozentuale Veränderung für jeden Tag des Jahres
- Nominale Veränderung für jeden Tag des Jahres
- Jahresplanumsätze ändern in ->
- Prozentuale Veränderung für jeden Tag eines Monat
- Nominale Veränderung für jeden Tag eines Monat
- Monatsplanumsätze ändern in ->

Werteingabe:

Berechnen und in aktueller Planvariante speichern

Aus aktueller Planvariante berechnen und als neue Variante speiche

Farblegende: Feiertage Ferien Aktionen Tagesdatum

Prüfliste

(Bild 4) Jahresumsatzplan erstellen/bearbeiten