

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 52

Personalmarketing im Einzelhandel

Eine Fallstudie

Von

Dr. D. von Eckardstein
Dr. F. Schnellinger



DUNCKER & HUMBLLOT / BERLIN

VON ECKARDSTEIN · SCHNELLINGER

Personalmarketing im Einzelhandel

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 52

Personalmarketing im Einzelhandel

Eine Fallstudie

Von

Dr. D. von Eckardstein

Dr. F. Schnellinger



DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

Alle Rechte vorbehalten
© 1971 Duncker & Humblot, Berlin 41
Gedruckt 1971 bei Buchdruckerei Bruno Luck, Berlin 65
Printed in Germany
ISBN 3 428 02510 5

Vorwort

Die vorliegende Schrift möchte den Leser mit den Grundlagen einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik, dem Personalmarketing, vertraut machen, das seine Entsprechung im Absatzmarketing, der kundenorientierten Absatzpolitik, findet. Personalmarketing in diesem Sinn stellt mehr als eine bloße Technik der Mitarbeiterführung und -behandlung dar, es ist darüber hinaus eine Maxime, die eine grundlegende Umgestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmer und Mitarbeitern zum Inhalt hat. Personalmarketing fordert bewußt eine Abkehr von der Ideologie des „seid nett zueinander“ und strebt stattdessen die Schaffung eines auf Gleichberechtigung und Offenheit für den Partner beruhenden Verhältnisses zwischen Unternehmung und Mitarbeitern an.

Die Schrift stellt in ihrem ersten Teil die Grundzüge des Personalmarketing dar; im zweiten Teil wird anhand einer Fallstudie aus dem Lebensmitteleinzelhandel (Fa. Novo-Markt) und ihrer Lösung gezeigt, wie Personalmarketing in die Praxis umgesetzt werden kann.

Zielgruppe dieser Schrift sind in erster Linie die Unternehmer des mittelständischen Einzelhandels. Auf sie ist auch die Fallstudie zugeschnitten. Dennoch sind die Ausführungen keineswegs so stark auf diese Gruppe ausgerichtet, daß sie nicht für jeden, der sich mit Personalpolitik beschäftigt, anregend sein könnten. Insbesondere dürfte sich die Schrift auch als Unterlage für die berufliche Fortbildung eignen.

Die Verfasser danken dem Bildungszentrum des Bayerischen Handels, vormals Verein für Berufsförderung im Handel e. V., München, für die großzügige materielle Förderung bei der Erarbeitung der Fallstudie. Herrn Dipl.-Kfm. M. Lange danken sie für die tatkräftige Unterstützung bei der Fallarbeit. Besonderen Dank schulden sie Herrn Prof. Dr. R. Nieschlag für die vielen Anregungen zu dieser Schrift. Auf seine Initiative gehen die ersten Fallstudien im Handel¹ zurück.

Dudo von Eckardstein

Franz Schnellinger

München, im Januar 1971

¹ Vgl. *Dichtl, E.*: Die absatz- und kostenwirtschaftliche Prüfung eines Investitionsobjekts im Einzelhandel, erläutert anhand einer authentischen Fallstudie, Berlin 1969.

Inhaltsverzeichnis

A. Personalmarketing – geistiges Rüstzeug zur Lösung von Personalproblemen

I. Einführung	9
II. Absatzmarketing als Grundlage des Personalmarketings	11
1. Das Wesen des Absatzmarketing	11
2. Absatzmarketing als „Philosophie“	12
3. Absatzmarketing als Methode	13
III. Die Übertragung des Marketing-Denkens auf den Personalsektor der Einzelhandelsunternehmung	14
1. Vergleich von Absatz- und Personalmarkt	14
2. Philosophie des Personalmarketing	15
3. Methode des Personalmarketing	17
IV. Überblick über die personalpolitischen Instrumente	20
1. Führungsstil	20
2. Schaffung von Verantwortungsbereichen	23
3. Information der Mitarbeiter	25
4. Personaleinsatz- und Freizeitregelung	26
5. Berufliche Fortbildung und Personalentwicklung	28
6. Entgeltpolitik	31
a) Lohnpolitik	31
b) Erfolgsbeteiligung	35
7. Gewährung freiwilliger Sozialleistungen	37
8. Personalwerbung	39
V. Die Kombination der einzelnen Instrumente in einer personalpolitischen Gesamtkonzeption	40
VI. Die Personalforschung	41

B. Die Fallstudie „Novo-Markt“

I. Allgemeines	49
II. Die Absatzsituation von Novo-Markt	49
III. Die Personalsituation von Novo-Markt	50

C. Ansätze zu einer Lösung des in der Fallstudie gestellten Problems

I. Analyse der Ausgangssituation	55
II. Maßnahmen zur Lösung des Personalproblems von Novo-Markt	59
1. Verbesserte Führung der Mitarbeiter	59
2. Übertragung größerer Verantwortung auf die Mitarbeiter	61
3. Personalfortbildung	64
4. Befreiung der überwiegend weiblichen Mitarbeiter von körperlich anstrengenden Arbeiten	65
5. Beschäftigung zusätzlicher Teilzeitkräfte	66
6. Personaleinsatz und Arbeitszeitregelung	68
7. Lohnpolitik	73
8. Freiwillige Sozialleistungen	83
Literaturverzeichnis	85

A. Personalmarketing – geistiges Rüstzeug zur Lösung von Personalproblemen

I. Einführung

Jede Zeit hat ihre spezifischen Probleme. Anfänglich sind sie weithin unbekannt und werden allenfalls von einigen wenigen, über ihre Zeit hinausblickenden, Menschen gesehen; dann verdichten sie sich und erfüllen – als Voraussetzung zu ihrer Bewältigung – jedermanns Bewußtsein; schließlich verlieren sie wieder an Bedeutung, weil sie auf irgendeine Weise gelöst wurden, was zugleich den Boden bereit macht für das Entstehen neuer Probleme.

Diese allgemeine Aussage kann man gut auf die Entwicklung der Unternehmen des deutschen Einzelhandels übertragen. Auch er hat seine eigene Problemgeschichte, wie ein kurzer Rückblick erkennen läßt. So war seine Situation in der Kriegs- und ersten Nachkriegszeit allein durch das Problem gekennzeichnet, Ware zu beschaffen; der Absatz lief damals „von selbst“. Nach der Währungsreform von 1948 begann sich dieses Problem in sein Gegenteil zu verkehren. Ware wurde allenthalben angeboten, jedoch bereitete es in zunehmendem Maße Schwierigkeiten, Abnehmer für sie zu finden. Diese Schwierigkeiten sind heute für viele Unternehmen existenzgefährdend, nicht wenige sind ihnen bereits zum Opfer gefallen; viele werden noch folgen. Andererseits ist unverkennbar, daß eine größere Zahl von Unternehmen des Einzelhandels das Absatzproblem in den Griff bekommen hat. Man kann das anhand der überdurchschnittlichen Entwicklung ihrer Umsätze überzeugend nachweisen. Diese Unternehmen haben sich ein Handwerkzeug geschaffen, das sie in die Lage versetzt, mit dem Absatzproblem fertig zu werden.

Während, wie gesagt, der Kampf um den Absatz für viele Unternehmen heute noch keineswegs positiv entschieden ist, ja teilweise härter denn je geführt wird, ist unversehens ein neues Problem aufgetaucht, das mittlerweile nahezu *alle* Einzelhandelsbetriebe in gleicher Weise beschäftigt: das Personalproblem. Noch vor zehn Jahren wäre einem Einzelhandelsunternehmer kaum in den Sinn gekommen, daß der Personalsektor seines Betriebes ihm so bald so große Schwierigkeiten bereiten würde.

Welcher Art diese Schwierigkeiten sind, wie sie sich äußern, ist jedem, der an verantwortlicher Stelle in der Betriebspraxis steht, wohlbekannt.

Es sei hier nur auf die hauptsächlichlichen Symptome hingewiesen, die alle in engem Zusammenhang miteinander stehen:

- Mangel an Mitarbeitern
- stärkerer Anstieg der Personalkosten als der Personalleistung
- Verkürzung der Arbeitszeit
- hoher Fluktuationsgrad
- hoher Krankenstand
- Unzuverlässigkeit und Interesselosigkeit mancher Mitarbeiter.

In Kreisen von Einzelhandelsunternehmern (und nicht nur dort) wird zuweilen die Auffassung vertreten, das Personalproblem sei in erster Linie Folge einer Wirtschaftspolitik, zu deren wichtigsten Zielen die Vollbeschäftigung, wenn nicht die Überbeschäftigung, gehöre. Sobald man diesem Ziel wieder seine Vorrangstellung nähme und bereit sei, ein „vernünftiges“ Maß an Arbeitslosigkeit in Kauf zu nehmen, werde das Personalproblem aufhören zu existieren. In diesem Zusammenhang erinnert man sich gern an Zeiten, in denen „die Leute noch dankbar waren, wenn sie überhaupt Arbeit fanden“, und der eine oder andere Unternehmer wünscht sich diese Zeiten zurück.

Das Argument von der Vollbeschäftigungspolitik als Ursache der Personalprobleme trifft insoweit zu, als die Personalprobleme ohne Zweifel durch eine fast 20 Jahre währende und nur wenige Male kurzfristig unterbrochene starke Nachfrage nach Arbeitskräften verschärft wurden. Diese wiederum ist eine Folge der expansiven Entwicklung unserer Wirtschaft in den letzten 20 Jahren und steht in der Tat in engem Zusammenhang mit der Vollbeschäftigungspolitik. Sicher wären die Schwierigkeiten im Personalbereich aller Unternehmen bei einer ins Gewicht fallenden Arbeitslosigkeit geringer.

Indes sollte man sich darüber im klaren sein, daß eine Arbeitslosigkeit Personalprobleme allenfalls vorübergehend *verdecken* oder ihr Auftreten zurückhalten kann; eine *Lösung* darf man sich von ihr jedoch kaum erhoffen, weil die eigentlichen Ursachen der Probleme größtenteils tiefer liegen, und zwar in der weithin unzureichenden Beachtung der Erwartungen, die die Mitglieder bezüglich der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen hegen.

Man macht es sich entschieden zu leicht, wenn man die Gründe für die Personalprobleme zu allererst in der Vollbeschäftigungspolitik sucht und auch zu finden meint. Abgesehen davon ist diese Interpretation, vor allem unter einzelwirtschaftlichem Aspekt, sehr verhängnisvoll; denn sie verstellt den Blick – indem sie die Schuld einer dritten Stelle zuschiebt – für die Möglichkeiten, aus eigener Kraft mit den Schwierigkeiten fertig zu werden. Die Besinnung auf die eigenen Möglichkeiten erscheint um so mehr geboten, als bislang keine Anzeichen für eine Be-

endigung der Vollbeschäftigungspolitik zu erkennen sind, eine Hilfe von außen also auch nicht zu erwarten ist.

Im folgenden wird dargestellt, wo eine Unternehmung am besten ansetzt, wenn sie ihre Personalprobleme aus eigener Kraft bewältigen will. Als geistiges Rüstzeug für dieses Vorgehen dient das *Personalmarketing*, von dem nun die Rede sein soll.

II. Absatzmarketing als Grundlage des Personalmarketing

Die Kernideen des Personalmarketing lassen sich am deutlichsten erklären, wenn man zunächst kurz auf das Absatzmarketing eingeht, aus dem heraus das Personalmarketing entstand. Gerade im Einzelhandel hat sich das Absatzmarketing als sehr erfolgreich erwiesen.

1. Das Wesen des Absatzmarketing

Absatzmarketing läßt sich in einem Satz als das Marktverhalten einer Unternehmung beschreiben, das darauf ausgerichtet ist, die *Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen*. Hinter diesem Verhalten steht der Gedanke, man könne nur dadurch, daß man dem Kunden besondere Leistungen anbietet, die Notwendigkeit der eigenen Existenz als Marktteilnehmer unter Beweis stellen. Absatzmarketing als das Bemühen, besonders wertvolle Leistungen zur Verfügung zu stellen, entspringt grundsätzlich nicht allgemeiner Menschenfreundlichkeit, sondern der Überzeugung, daß die Kunden dieses Angebot durch ihre Käufe auch honorieren.

Marketing als Bestreben, die Nachfrage der Kunden auf das eigene Unternehmen zu lenken, ist nur verständlich in unserer heutigen Situation, die in weiten Bereichen durch ein Überangebot an Waren und Dienstleistungen gekennzeichnet ist. Dieses Überangebot schafft dem Kunden die Möglichkeit, frei zu wählen, wo er seinen Bedarf nach seiner Ansicht am vorteilhaftesten decken kann. Im Verhältnis zu den Anbietern genießt er aufgrund dieser Wahlmöglichkeit eine Machtposition. Er ist nicht mehr wie früher, zu Zeiten knappen Angebots, auf das Wohlwollen der Anbieter angewiesen, sondern die Verhältnisse haben sich umgekehrt.

Heute bemühen sich die Anbieter um sein Wohlwollen. Sie suchen dies dadurch zu erringen, daß sie in stärkerem Maße als ihre Mitbewerber den Wünschen der Kunden bei der Gestaltung des Angebots Rechnung tragen. In der Sprache des Marketing ausgedrückt, bemühen sie sich, in dem anonymen Gesamtmarkt durch ein kundengemäßes Angebot einen Teilmarkt oder Firmenmarkt zu errichten, auf dem sie der Macht ihrer Kunden ein Gegengewicht in Gestalt begehrter Leistungen entgegen-