



Reziprozität von Arbeitnehmer- und Kundenstruktur als Chance im demografischen Wandel für den Einzelhandel

**1. Wirtschaftswissenschaftliches Forum Essen
Essen, den 30.09.2011**

Prof. Dr. Willi Küpper
Dipl.-Kffr. Julia Lukas

Agenda




- I. Die demografische Entwicklung - in Kürze - und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt**
- II. Fokus Einzelhandel**
- III. Effekte der Reziprozität von Arbeitnehmer- und Kundenstruktur**
- IV. Personalpolitische Handlungsansätze zur Gestaltung des demografischen Wandels im Einzelhandel**
- V. Best Practice GALERIA Kaufhof GmbH**

Agenda

- I. **Die demografische Entwicklung - in Kürze - und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt**
- II. Fokus Einzelhandel
- III. Effekte der Reziprozität von Arbeitnehmer- und Kundenstruktur
- IV. Personalpolitische Handlungsansätze zur Gestaltung des demografischen Wandels im Einzelhandel
- V. Best Practice GALERIA Kaufhof GmbH

Die demografische Entwicklung - in Kürze

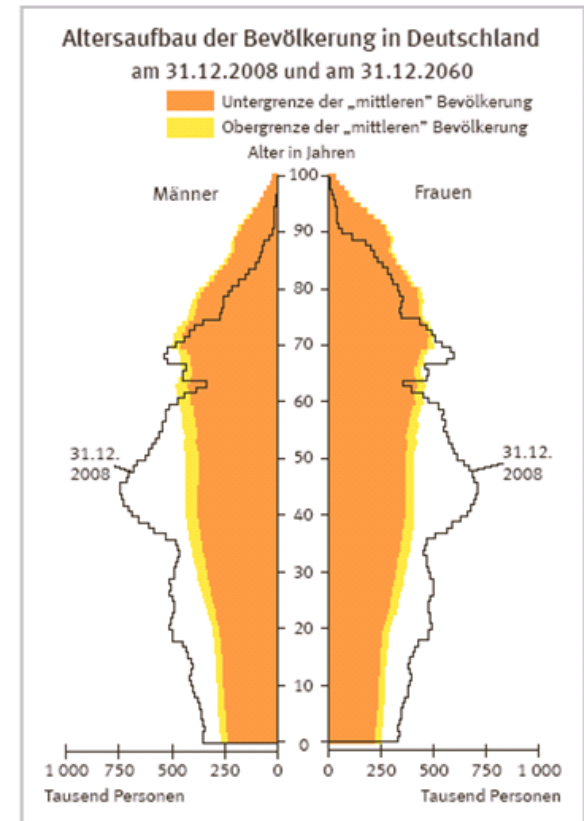
■ Bestimmungsfaktoren der demografischen Entwicklung in Deutschland:

- Geburtenhäufigkeit 
- Lebenserwartung 
- Außenwanderungen 

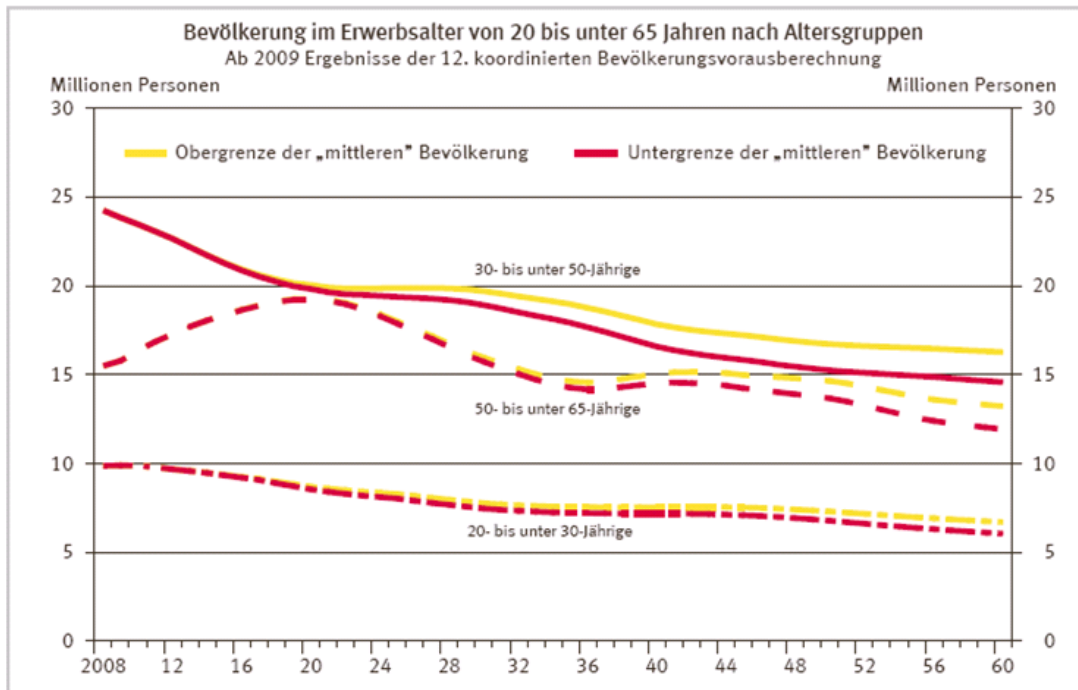
Übersicht ausgewählter Varianten der
12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung

Variante	Annahmen		
	Geburtenhäufigkeit (Kinder je Frau)	Lebenserwartung bei Geburt in 2060	Wanderungs- saldo (Personen/Jahr)
„Mittlere“ Bevölkerung, Untergrenze	Annähernde Konstanz bei 1,4	Basisannahme: Anstieg bei Jungen um 8 und bei Mädchen um 7 Jahre	100 000 ab 2014
„Mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze			200 000 ab 2020
„Relativ junge“ Bevölkerung	Leichter Anstieg auf 1,6	Basisannahme	200 000 ab 2020
„Relativ alte“ Bevölkerung	Langfristiger Rückgang auf 1,2	Starker Anstieg: bei Jungen um 11 und bei Mädchen um 9 Jahre	100 000 ab 2014

Quelle: Statistisches Bundesamt (2009): *Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*, S.11,15.



Demografische Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt



Quellen: Statistisches Bundesamt (2009):
Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12.
koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung,
S. 16; Foto: photaki stock photos.

Die Bevölkerung im Erwerbsalter...

- wird quantitativ sinken und
- zunehmend von älteren Arbeitnehmern gestellt.
- ➡ Unternehmen müssen mit älter werdenden Belegschaften **erfolgreich arbeiten!**

Reziprozität von Arbeitnehmer- und Kundenstruktur
als Chance im demografischen Wandel für den Einzelhandel



Agenda

- I. Die demografische Entwicklung - in Kürze - und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt
- II. Fokus Einzelhandel**
- III. Effekte der Reziprozität von Arbeitnehmer- und Kundenstruktur
- IV. Personalpolitische Handlungsansätze zur Gestaltung des demografischen Wandels im Einzelhandel
- V. Best Practice GALERIA Kaufhof GmbH

Wesentliche Daten und Fakten zum Einzelhandel im Jahr 2010*

- Unternehmen: 400.000
- Beschäftigte: 2,9 Millionen (Tendenz steigend)
- Auszubildende: 160.000
- Jahresumsatz: ca. 400 Milliarden €
- Anteil des Einzelhandelsumsatzes am BIP: 16,2 %

* *Handelsverband Deutschland (2011): Der deutsche Einzelhandel, Stand April 2011, abrufbar unter: <http://www.einzelhandel.de/pb/site/hde/node/33454/Lde/index.html>.*

Rahmenbedingungen des Einzelhandels im demografischen Wandel

- Direktes Erleben der **Einzelhandelsleistung** mit hoher Bedeutung des Faktors „Personal“ im direkten Kundenkontakt
- Sinkender Anteil an Vollzeit-, steigender Anteil an **Teilzeitarbeitsverhältnissen** und hoher Frauenanteil → sinkendes geleistetes Arbeitszeitvolumen und sinkende Umsatzproduktivität durch Zunahme der Beschäftigtenzahl bei Umsatzrückgang
- Steigende **Belastung** der Arbeitnehmer im Verkauf durch Flächenexpansion, den Trend zur Professionalisierung im Verkauf und den Trend zur Re-Taylorisierung im Zusammenhang mit Rationalisierungsbemühungen
- Sowohl potenzielle und bestehende Arbeitnehmer als auch Kunden werden im Zuge der demografischen Entwicklung „(...) **weniger, älter und bunter** (...)“*

* *Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2008): Demografischer Wandel - Chancen für den Einzelhandel, Flyer, abrufbar unter: http://www.dihk-verlag.de/media/md_6E3468F871B9F2296B53BF4637749DC5.pdf.*

Agenda

- I. Die demografische Entwicklung - in Kürze - und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt
- II. Fokus Einzelhandel
- III. Effekte der Reziprozität von Arbeitnehmer- und Kundenstruktur**
- IV. Personalpolitische Handlungsansätze zur Gestaltung des demografischen Wandels im Einzelhandel
- V. Best Practice GALERIA Kaufhof GmbH

Effekte der Reziprozität von Arbeitnehmerstruktur und Kundenstruktur

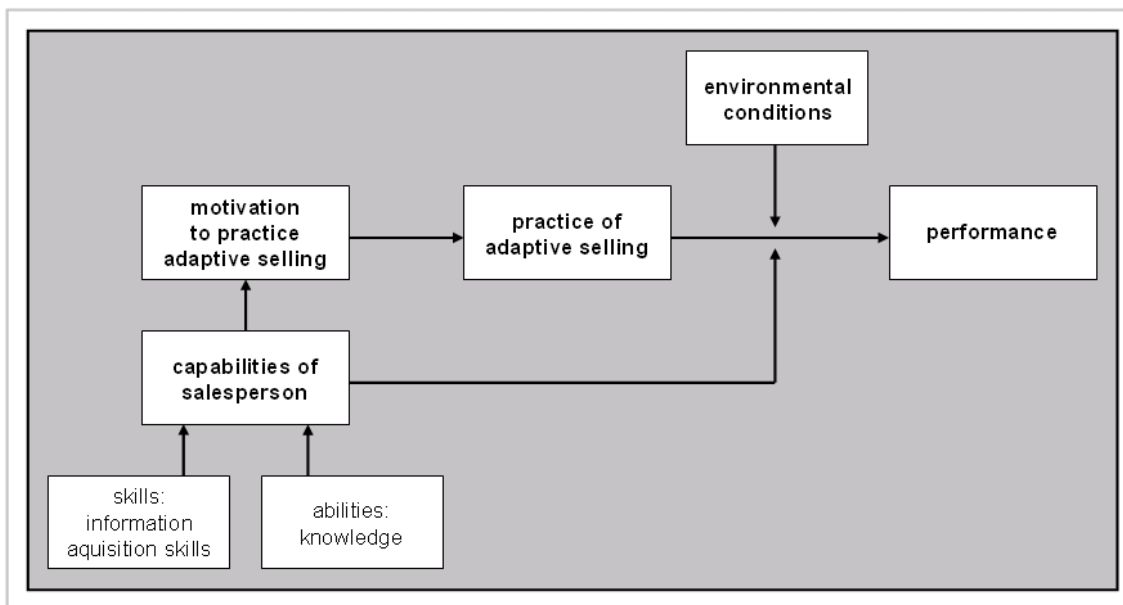
- Umfrageergebnisse zeigen Wunsch älterer Arbeitnehmer nach Zunahme der beruflichen Tätigkeiten „Beraten / Informieren“ und „Bedienen / Betreuen von Menschen“*
- **Top-line-Effekte:**
Höhere Kundenzufriedenheit durch (sozial-)kompetentere Beratung älterer Arbeitnehmer im Verkauf mit Kenntnis der Erwartungen und Entscheidungsprozesse älterer Kunden in Verkaufsgesprächen und positivem Einfluss auf die Kundenbindung**
- **Bottom-line-Effekte:**
Höhere Effizienz der Arbeit älterer Arbeitnehmer mit Wissen über gezielten Einsatz ihrer Stärken und Fähigkeiten**

* Quelle: Husemann, R. et al. (2003): *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer. Entwicklung von Modellkonzeptionen unter Berücksichtigung von arbeitsbezogenen und betrieblichen Rahmenbedingungen*, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Wirtschaftsverlag NW, S.115-151; (Umfrageergebnisse im Rahmen einer Studie von TNS-EMNID).

** Quelle: Nagels, K. und P. Da-Cruz (2007): *Alternde Belegschaften auch aus finanzwirtschaftlicher Perspektive optimal steuern*, in: Holz, M. und P. Da-Cruz (Hrsg.): *Demografischer Wandel in Unternehmen: Herausforderung für die strategische Personalplanung*, Gabler: Wiesbaden, S.58.

Der Ansatz des „Adaptive Selling“

- „**Adaptives Verkaufen**“ erklärt erfolgreiches Verkäuferverhalten und demonstriert das Potenzial der Reziprozität einer heterogenen Belegschaft mit heterogener Kundschaft



Quellen: Weitz, B. A., H. Sujan and M. Sujan (1986): Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness, in: *Journal of Marketing*, Vol.50, Nr.4, S. 175; Foto: Guido Sawatzki.

- **Bemühungen um den Kunden** sollten mit dem Alter tendenziell zunehmen, während offensichtliche Bemühungen um den Verkaufsabschluss reduziert werden sollten

Nutzen der Beschäftigung Älterer im Einzelhandel

- **Betriebswirtschaftliche Vorteile** durch Einsatz älterer Arbeitnehmer u.a. infolge verstärkter Stammkundenbindung und Wertschätzung der älter werdenden Kundschaft von Unternehmen mit älteren Belegschaften (z.B. Erhöhung Kundenbindungsrate)
- Wiedereinstellung, (betriebs-)erfahrener „wissender“ und zeitlich flexibler älterer Arbeitnehmer entlastet jüngere Fachkräfte („**Late Comebackers**“ nach Horx) und trägt insbesondere in Zeiten hoher Kundenfrequenz zur Kundenzufriedenheit bei
 - ➡ Voraussetzung:
Positives Altersbild Personalverantwortlicher analog zum Kompensationsmodell bzgl. der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse älterer Arbeitnehmer
- Studienergebnisse belegen den mit älter werdenden Arbeitnehmern zu vernachlässigenden Produktivitätsverlust bei **Umsatzbeteiligung** von Arbeitnehmern ▶

Agenda

- I. Die demografische Entwicklung - in Kürze - und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt
- II. Fokus Einzelhandel
- III. Effekte der Reziprozität von Arbeitnehmer- und Kundenstruktur
- IV. Personalpolitische Handlungsansätze zur Gestaltung des demografischen Wandels im Einzelhandel**
- V. Best Practice GALERIA Kaufhof GmbH

Personalpolitische Handlungsansätze zur Gestaltung des demografischen Wandels im Einzelhandel

- Ziel personalpolitischer Initiativen muss es -trotz Mengen- und Ressourcenproblem- sein **beschäftigungsfähige Arbeitnehmer** länger, motiviert, gesund und zufrieden an das Unternehmen zu binden
- **Lebenslanges Lernen** zum Ausbau der fachlichen, warenkundlichen Kompetenz sowie der sozialen Kompetenz zur Befähigung im (situativen) Umgang mit heterogenen Kunden und jeweiligen Wünschen
- Förderung von (Anpassungs- und Aufstiegs-) **Weiterbildung** des traditionell innerbetriebliche Laufbahnen / Karrieren befürwortenden Einzelhandels lohnend mit älter werdenden / älteren Arbeitnehmern und ihren Stärken im derzeit häufig fehlenden analytischen und strategischen Denken
- **Job Rotation** bedingt Einsatz betrieblicher Ressourcen / Zeit zum Aufbau von Warenkenntnissen und begünstigt flexible Personaleinsatzplanung
- Planung von Abteilungen als **altersgemischte Teams** mit kunden- und warenbezogenen Aufgaben sowie der internen Aufgabenverteilung führen zu positiven Erfahrungen mit und gesteigener Akzeptanz von Kollegen jeden Alters

Diversity Management, Arbeitszeitmodelle und Lebensphasenorientierte Personalpolitik

- Etablierung eines **Diversity Managements** in Anwendung des „similarity-attraction arguments“ - Grundgedanke „heterogene Belegschaft für heterogene Kundschaft“
 - ➔ Nachweis nur für Arbeiten mit komplexen Entscheidungsfindungsprozessen erbracht
→ „(...) sales are slightly higher in stores with an older average workforce but fall with an increasing age dispersion within the store“*
- Gestaltung arbeitnehmerfreundlicher, flexibler **Arbeitszeitmodelle** bei „deregulierten“, von der Arbeitszeit der Arbeitnehmer entkoppelten Betriebs- bzw. Öffnungszeiten
 - ➔ Setzt Gleichbehandlung der Zeitpräferenzen von Arbeitnehmern bei gleichzeitiger Berücksichtigung (a)zyklischer Kundenfrequenzen für hohe Servicequalität voraus
 - ➔ Berücksichtigung und Erzielung ökonomischer sowie sozialer **Effizienz**
- Umsetzung der **lebensphasenorientierten Personalpolitik** in altersgemischten Teams erhöht / erhält Mitarbeiterzufriedenheit und wirkt positiv auf die Kundenzufriedenheit
 - ➔ Nachweis der mit dem Alter schwächer werdenden Vollzeitorientierung erhöht Beschäftigungsmöglichkeiten Älterer und verhindert frühzeitige Externalisierung

* Leonard, J. S., D. I. Levine & A. Joshi (2004): Do birds of a feather shop together? The effects on performance of employees' similarity with one another and with customers, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, S.744.

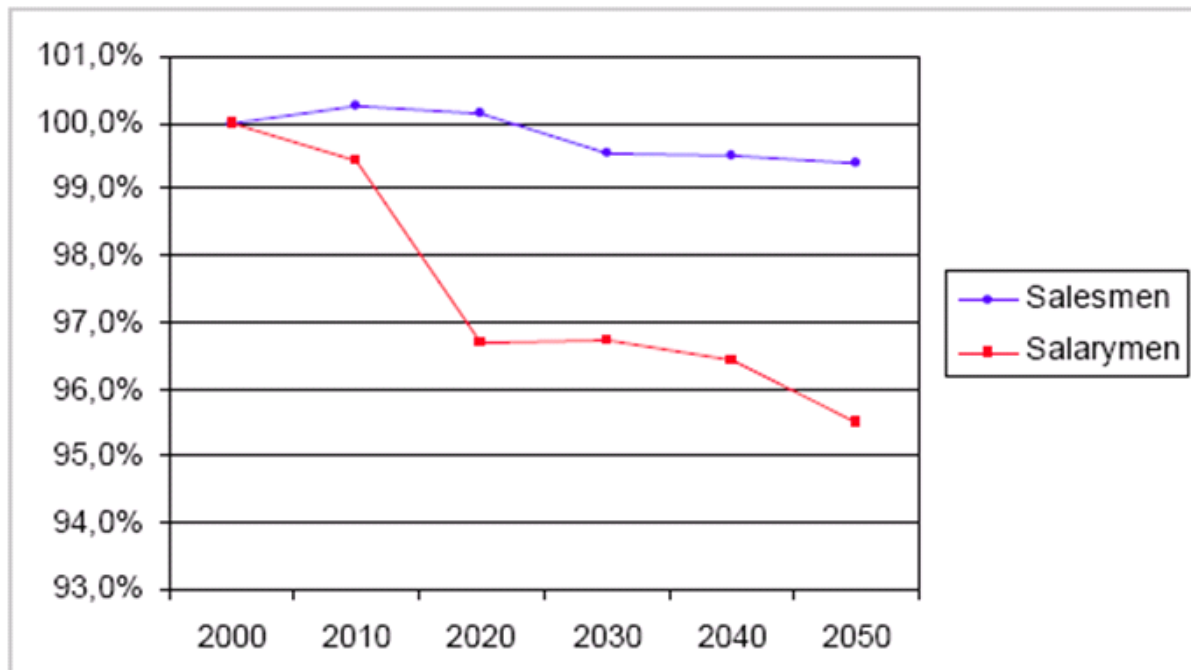
Agenda

- I. Die demografische Entwicklung - in Kürze - und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt
- II. Fokus Einzelhandel
- III. Effekte der Reziprozität von Arbeitnehmer- und Kundenstruktur
- IV. Personalpolitische Handlungsansätze zur Gestaltung des demografischen Wandels im Einzelhandel
- V. Best Practice GALERIA Kaufhof GmbH**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

...haben Sie Fragen und / oder Anmerkungen?

Relative Arbeitsproduktivität „Salesmen“ / „Salarymen“



Quelle: Börsch-Supan, A. (2001):
 Labor Market Effects of Population
 Aging, NBER Working Paper, Nr.8640,
 National Bureau of Economic
 Research: Cambridge, S.16.

- Am Umsatz beteiligte „Salesmen“ vs. nicht am Umsatz beteiligte „Salarymen“
- Multiplikation der altersabhängigen relativen Arbeitsproduktivität von durchschnittlichen Salesmen / Salarymen mit der Altersverteilung der Erwerbsbevölkerung
- Geringerer Produktivitätsverlust bei Salesmen, aber auch insgesamt (3% von 2000 - 2020, d.h. 0,15% p.a.) gesamtwirtschaftlich zu vernachlässigen