

# Bessere Performance im Lebensmitteleinzelhandel

Das Performance Management im Lebensmitteleinzelhandel profitiert, wenn die Wirkungen der durchgeführten Maßnahmen wissenschaftlich auf den Prüfstand gestellt werden. Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Lebensmitteleinzelhandel zeigen, wie sich Umsatz erhöhen, Mitarbeitergewinnung und -bindung verbessern und Fehlzeiten reduzieren lassen.

*Maximilian Kohler, Matthias D. Mahlendorf, Mischa Seiter, Timo Vogelsang*

Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel ist eine hart umkämpfte Branche (vergleiche Monopolkommission 2012). Getrieben durch einen im internationalen Vergleich ungekannnten Discount-Anteil von über 40 Prozent (vergleiche Statista 2020) und eine hohe Ladendichte, operieren deutsche Lebensmittelhändler mit geringen EBIT-Margen von unter fünf Prozent (vergleiche Lademann 2012). Unter diesen Voraussetzungen sollten Händler jeden Ansatz zur Performance-Steigerung nutzen. Doch welche Maßnahmen haben sich

erwiesenermaßen bewährt und sind tatsächlich wirksam? Eine Auswahl an Studienergebnissen zu Performance-Management-Maßnahmen gibt darauf Antwort und zeigt, wie das Performance Management langfristig verbessert werden kann (vergleiche Kasten **Untersuchte Studien**). Neben Umsatz und Profitabilität müssen auch Mitarbeitergewinnung und -bindung optimiert werden. Außerdem spielt die Reduktion von Fehlzeiten eine wichtige Rolle.

## Umsatz und Profitabilität erhöhen

Eine wichtige Kennzahl für die Steuerung von Supermärkten ist der Durchschnittsbon, also die Summe, die Kunden im Durchschnitt pro Einkauf bezahlen. Je höher er liegt, desto besser die Performance. Um ihn zu erhöhen, scheint es oft aussichtsreich, einen finanziellen Bonus für Gebietsleiter und Filialleiter an den Durchschnittsbon zu koppeln. Allerdings zeigt diese Maßnahme in einem Feldexperiment von Manthei/Sliwka/Vogelsang (2021a) im Mittel keinen nennenswerten Effekt (vergleiche auch Vogelsang 2019). Die zufällig ausgewählte Gruppe an Filialleitern mit einem Bonus weist einen ähnlichen Durchschnittsbon auf wie die zufällig ausgewählte Kontrollgruppe von Filialleitern, die keinen Bonus erhalten haben. Dies liegt daran, dass die Verantwortlichen bereits seit Jahren daran

## Zusammenfassung

- Zur Steigerung von Umsatz und Profitabilität sind Mitarbeitergespräche und Transparenz ähnlich effektiv wie finanzielle Boni – bei einem Bruchteil der Kosten.
- Mitarbeiterbindungsprogramme sowie das Fokussieren der Aufmerksamkeit von Führungskräften auf das Thema Mitarbeiterwohlbefinden sind effektive Mittel zur Reduktion von Fluktuation.
- Fehlzeiten mithilfe finanzieller Boni zu reduzieren kann zum gegenteiligen Effekt führen.

gearbeitet haben, den Durchschnittsbonus zu steigern, weshalb keine weiteren Verbesserungen mehr erzielt werden können. Bei Filialleitern, die erst vergleichsweise kurze Zeit zum Unternehmen gehören und Verantwortung für junge Filialen tragen, zeigt sich nämlich ein anderes Bild: Hier führt der Bonus zu einer signifikanten Steigerung des Durchschnittsbonus.

Team-Bonuszahlungen für Bäckereifachverkäufer wirken sich ebenfalls positiv auf die Performance aus, wie Friebel et al. (2017) in einem Feldexperiment basierend auf Daten von 1.300 Mitarbeitern zeigen. Dort ist sowohl der Umsatz als auch die Anzahl der Kunden durch die Einführung von Team-Boni um drei Prozent gestiegen. Diese beachtenswerte Performance-Steigerung hat sich nicht nur kurzfristig gezeigt, sondern hat auch langfristig Bestand. Insgesamt sind die Gehälter durch die Boni um 2,2 Prozent gestiegen.

Auch das Schaffen von Transparenz über die Gewinnmargen der verkauften Produkte kann neben Boni als Instrument zur Performance-Steigerung infrage kommen. Hierzu untersuchen Manthei/Sliwka/Vogelsang (2021b), wie es sich auswirkt, wenn Filialleitern Informationen zur Profitabilität aller Produkte zur Verfügung gestellt werden. Im Zuge der Studie werden die Produkte in Kategorien von eins bis fünf eingeteilt. Kategorie eins bedeutet, dass der Artikel zu den 20-Prozent-Produkten mit der höchsten Gewinnspanne zählt, wohingegen Kategorie fünf anzeigt, dass das Produkt zu den 20-Prozent-Produkten mit der geringsten Profitabilität zählt. Die Filialleiter erhalten über ein Portable Data Terminal, ein Gerät ähnlich einem Smartphone mit Barcode Scanner, Zugang zu dieser Klassifizierung. Außerdem wird ein zehnmütiges Online-Trainingsvideo bereitgestellt. Diese Maßnahmen steigern pro Filiale den monatlichen Gewinn um circa 1.100 Euro, in etwa also um zwei Prozent. Ein neu eingeführter finanzieller Bonus für Gewinnsteigerungen, ohne Kommunikation der Zusatzinformationen, zeigt ähnliche Wirkung. Allerdings sind die Bonuskosten wesentlich höher als die Kosten für die Bereitstellung der Profitabilitätsdaten und des Trainingsvideos. Zudem zeigt die Studie, dass die gemeinsame Einführung der Zusatzinformation und eines Bonus keinen nennenswerten Mehrgewinn über die Bereitstellung der Information bietet.

Starke Auswirkungen auf die Performance zeigen neben Boni und Gewinntransparenz auch Mitarbeitergespräche, sogenannte Performance Reviews. In einem Feldexperiment von Manthei/Sliwka/Vogelsang (2020) müssen Filialleiter ihren Vorgesetzten in regelmäßigen Meetings berichten, welche Maßnahmen sie durchgeführt haben, um die Profitabilität zu steigern. Durch die Einführung dieser Mitarbeitergespräche hat sich die

Profitabilität um sieben Prozent gesteigert – allerdings nur, wenn nicht gleichzeitig ein Bonus gezahlt wird. Ein finanzieller Bonus verändert offenbar die Art der Gespräche und somit auch ihre Wirksamkeit. Filialleiter, die keinen finanziellen Bonus erhalten, sprechen in Mitarbeitergesprächen viel häufiger über auftretende Probleme als Filialleiter mit Bonus. Anders als zu erwarten, bewerten Filialleiter die Performance Reviews positiver, wenn diese gerade nicht mit einem Bonus verbunden sind.

## Mitarbeitergewinnung und -bindung verbessern

Ein zentrales Thema in vielen mittelständischen Unternehmen und auch im Lebensmitteleinzelhandel ist es, die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern zu verbessern (vergleiche Arndt/Mahlendorf/Schomaker 2021). Ob Mitarbeiterempfehlungsprogramme sich dafür eignen, haben Friebel/Heinz/Zubanov (2019) untersucht. Die Ergebnisse ihres Feldexperiments zeigen, dass Bonuszahlungen die Anzahl der Empfehlungen zwar nur leicht erhöhen, diese sich jedoch stark auf die Mitarbeiterbindung auswirken. Als Empfehlung wird dabei definiert, wenn jemand über den formalisierten Empfehlungsprozess des Unternehmens eingestellt wird. In der untersuchten Supermarktkette ist die Mitarbeiterfluktuation um 15 Prozent gesunken, wodurch Personalkosten in Höhe von fast drei Prozent eingespart werden konnten. Interessanterweise blieben nicht nur die Mitarbeiter, die aufgrund der Empfehlungen eingestellt wurden, länger im Unternehmen, sondern auch diejenigen, die zuvor schon dort gearbeitet hatten. Sie scheinen eine stärkere Bindung zum Unternehmen entwickelt zu haben. Offenkundig schätzen Mitarbeiter es, in das Recruiting neuer Kollegen einbezogen zu werden.

Auch das Verhalten der Filialleiter kann die Mitarbeiterfluktuation reduzieren. Weist der CEO die Filialleiter an, sich in die-

## Untersuchte Studien

Alle eingebrachten Studien entsprechen höchsten wissenschaftlichen Standards. Allen gemein ist, dass sie Feldexperimente (A/B-Tests) im Lebensmitteleinzelhandel durchgeführt haben, um den Effekt von Performance-Management-Maßnahmen zu testen. Hierbei werden Mitarbeiter, ohne es zu bemerken, nach dem Zufallsprinzip in verschiedene Gruppen eingeteilt. Die jeweilige Performance-Management-Maßnahme wird dann nur bei einer der Gruppen implementiert, um einen eindeutigen kausalen Effekt zu schätzen.

ser Hinsicht stark zu bemühen, reicht dies oftmals bereits aus, wie Friebel/Heinz/Zubanov (2021) zeigen. Die Filialleiter investieren in solchen Fällen mehr Zeit in das Personal-Management und Mitarbeiter berichten, dass die Filialleiter ihnen größere Aufmerksamkeit und Unterstützung schenken. Die Fluktuation reduziert sich dadurch für die nächsten neun Monate um ein Viertel. Die reduzierte Fluktuation spiegelt sich allerdings nicht in einer Umsatzsteigerung der Filialen wider.

### Fehlzeiten reduzieren

Um die Performance zu steigern, ist es sinnvoll, auf möglichst geringe Fehlzeiten der Mitarbeiter hinzuwirken. Dennoch sollte dabei eine gewisse Grenze nicht unterschritten werden. Mitarbeiter sollten sich beispielsweise nicht dazu aufgefordert fühlen, krank ihren Dienst zu verrichten. Dieser Präsentismus wirkt sich vielfach negativ aus, von der Ansteckung anderer Mitarbeiter bis hin zu einer höheren Fehlerhäufigkeit in der Tätigkeit.

Wie Bonuszahlungen zur Vermeidung von Fehltagen wirken, untersuchen Alfitian/Sliwka/Vogelsang (2021). Eine eingeführte finanzielle Anwesenheitsprämie für Mitarbeiter mit wenig Fehltagen zeigt dabei keine Wirkung, im Gegenteil: Die Einführung eines finanziellen Bonus erhöht die Fehlzeiten sogar um etwa 45 Prozent. Der negative Effekt eines finanziel-

len Bonus tritt vor allem bei neueren Mitarbeitern auf, die die Anwesenheitskultur ihres Unternehmens noch nicht lange kennen. Eine Umfrage unter den Mitarbeitern zeigt, dass durch die Einführung der Bonuszahlung Abwesenheit als akzeptables Verhalten angesehen wird.

Diese Ergebnisse decken sich mit Forschungsergebnissen aus anderen Bereichen, die unter dem Stichwort Crowding-out seit Längerem in der Psychologie diskutiert werden. Der Begriff Crowding-out beschreibt den Umstand, dass intrinsische Motivation durch einen monetären Anreiz verdrängt wird. Der monetäre Anreiz versteht eine Handlung mit einem psychologischen Preisschild, einem Preis, den manche bereit sind zu bezahlen. Das heißt im obigen Fall: Ein Mitarbeiter, der ursprünglich von sich aus den Anspruch hat, nicht unbegründet zu fehlen, rechtfertigt einen unbegründeten Fehltag damit, dass er dafür auf den Bonus verzichtet. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Bonuszahlungen grundsätzlich die Performance reduzieren. Vielmehr steigern Belohnungen in den meisten Fällen die Motivation, wie Cameron (2001) postuliert. Negative Auswirkungen auf die Performance können beispielsweise vermieden werden, wenn die Belohnung an einen Erfolg gekoppelt ist, der sich auf das Erreichen eines Zielwertes bezieht oder darauf, im Vergleich zu anderen gut abzuschneiden.

Abb. 1 Best Practices aus aktuellen Studien im Lebensmitteleinzelhandel

#### Umsatz und Profitabilität



- Boni sind effektiver, wenn Mitarbeiter noch am Anfang ihrer Lernkurve sind.
- Team-Boni sind ein wirksames Mittel zur Umsatz- und Gewinnsteigerung.
- Eine bessere Informationsverfügbarkeit über Werttreiber, zum Beispiel Produktprofitabilität, steigert die Profitabilität.
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche verbessern die Leistung, aber nur, wenn sie nicht mit einem finanziellen Bonus verbunden werden.

#### Mitarbeitergewinnung, -bindung und Fehlzeiten



- Mitarbeiterakquise auf Basis von Empfehlungsprogrammen kann die Fluktuation von neuen und bestehenden Mitarbeitern senken.
- Mehr Aufmerksamkeit des Managements ist ein wirksames Mittel, um die Fluktuation zu verringern.
- Bonuszahlungen für geringe Fehlzeiten können dazu führen, dass Fehlzeiten steigen und nicht sinken, sogenannter Crowding-out-Effekt.

wichtig

Eine wissenschaftliche Prüfung von Performance-Management-Maßnahmen durch Feldexperimente (A/B-Tests) ist notwendig, da unter Umständen:

- Maßnahmen nicht den erwarteten Effekt haben.
- Maßnahmen durch kostengünstigere Maßnahmen substituiert werden können.
- Wechselwirkungen verschiedener Maßnahmen nicht eindeutig sind.

Quelle: eigene Darstellung

## Schlussbetrachtung

Die Performance im Lebensmitteleinzelhandel lässt sich mittels zahlreicher Instrumente steigern (vergleiche **Abbildung 1**). Die in den Studien ermittelten Steigerungen in Bezug auf Umsatz, Gewinn und Mitarbeiterfluktuation sind beachtlich, insbesondere für einen so hart umkämpften Sektor wie den Lebensmitteleinzelhandel. Dies zeigt, dass einzelne Maßnahmen wissenschaftlich überprüft werden sollten. Um das Performance Management langfristig zu verbessern, ist es notwendig, Branchenerfahrung und gesunden Menschenverstand durch systematische Testung sinnvoll zu ergänzen. Aus einer statistisch eindeutigen Messung der Performance-Steigerung können Unternehmen die Kausaleffekte in Euro und Prozent schätzen. Hierbei aufgedeckte (möglicherweise kontraintuitive) Erkenntnisse können Unternehmen dabei helfen, erfolgreiche Performance-Management-Maßnahmen zu identifizieren und weniger erfolgreiche zu vermeiden.

## Literatur

Alfitian, J./Sliwka, D./Vogelsang, T. (2021): When bonuses backfire: evidence from the workplace, in: Working Paper, S. 1-40.

Arndt, B./Mahlendorf, M. D./Schomaker, M. (2021): Generation Y und der Mittelstand – Best Practices für Mitarbeitergewinnung, -entwicklung und -bindung, in: Working Paper des Arbeitskreises „Wert(e) orientierte Führung im Mittelstand“ der Schmalenbach Gesellschaft.

Cameron, J. (2001): Negative effects of reward on intrinsic motivation – a limited phenomenon: comment on Deci, Koestner, and Ryan (2001), in: Review of Educational Research, 71 (1), S. 29-42.

Friebel, G./Heinz, M./Hofmann, M./Zubanov, N. (2019): What do employee referral programs do?, in: NBER Working Paper Series, 25920, S. 1-45.

Friebel, G./Heinz, M./Krueger, M./Zubanov, N. (2017): Team incentives and performance: evidence from a retail chain, in: American Economic Review, 107 (8), S. 2168-2203.

Friebel, G./Heinz, M./Zubanov, N. (2021): Middle managers, personnel turnover and performance: a long-term field experiment in a retail chain, in: Management Science, S. 1-20.

Lademann, R. (2012): Marktstruktur und Wettbewerb im Lebensmitteleinzelhandel – Wettbewerbsökonomische Analyse von Marktstruktur, Marktverhalten und Marktergebnissen, Göttingen.

Manthei, K./Sliwka, D./Vogelsang, T. (2021a): Performance pay and prior learning – evidence from a retail chain, in: Management Science, S. 1-25.

Manthei, K./Sliwka, D./Vogelsang, T. (2021b): Information provision, incentives, and attention – a field experiment on facilitating and influencing managers' decisions, in: IZA Discussion Paper, 141199, S. 1-58.

Manthei, K./Sliwka, D./Vogelsang, T. (2020): Talking about performance or paying for it? – Evidence from a field experiment, in: IZA Discussion Paper, 12446, S. 1-67.

Monopolkommission (2012): Neunzehntes Hauptgutachten der Monopolkommission 2010/2011 – Drucksache 17/10365, <https://go.sn.pub/tniMgg> (letzter Abruf: 04.03.2021).

Statista (2021): Umsatzanteile von Discontnern im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2020, <https://go.sn.pub/QwWV7X> (letzter Abruf: 04.03.2021).

Vogelsang, T. (2019): Boni steigern nicht zwingend die Leistung, in: Controlling & Management Review, 63 (3), S. 24-29. <https://go.sn.pub/dgpDtU>

## Angaben zu den Autoren



### Maximilian Kohler

ist externer Doktorand am Institut für Business Analytics an der Universität Ulm.  
E-Mail: [maximilian.kohler@uni-ulm.de](mailto:maximilian.kohler@uni-ulm.de)



### Prof. Dr. Matthias D. Mahlendorf

ist Professor für Managerial Accounting an der Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt am Main.  
E-Mail: [m.mahlendorf@fs.de](mailto:m.mahlendorf@fs.de)



### Prof. Dr. Mischa Seiter

ist Professor am Institut für Business Analytics an der Universität Ulm und wissenschaftlicher Leiter des International Performance Research Institutes.  
E-Mail: [mischa.seiter@uni-ulm.de](mailto:mischa.seiter@uni-ulm.de)



### Prof. Dr. Timo Vogelsang

ist Assistant Professor für Controlling/ Managerial Accounting an der Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt am Main.  
E-Mail: [t.vogelsang@fs.de](mailto:t.vogelsang@fs.de)