

Sonderdruck aus:

# Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Leo Pusse, Wolfgang Ruppert

Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und  
Arbeitsproduktivität im Groß- und Einzelhandel:  
Tendenzen und betriebliche Maßnahmen

21. Jg./1988

**3**

## **Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)**

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunktheft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

### *Hinweise für Autorinnen und Autoren*

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin  
Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D.  
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung  
90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104  
zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter [http://doku.iab.de/mittab/hinweise\\_mittab.pdf](http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf). Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de)).

### **Herausgeber**

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)  
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB  
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim  
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover  
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin  
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.  
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau  
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

### **Begründer und frühere Mitherausgeber**

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin,  
Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

### **Redaktion**

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB),  
90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: [ulrike.kress@iab.de](mailto:ulrike.kress@iab.de): (09 11) 1 79 30 16,  
E-Mail: [gerd.peters@iab.de](mailto:gerd.peters@iab.de): (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de): Telefax (09 11) 1 79 59 99.

### **Rechte**

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

### **Herstellung**

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

### **Verlag**

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0;  
Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: [waltraud.metzger@kohlhammer.de](mailto:waltraud.metzger@kohlhammer.de), Postscheckkonto Stuttgart 163 30.  
Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309.  
ISSN 0340-3254

### **Bezugsbedingungen**

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten: Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

### **Zitierweise:**

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)  
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)

In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

**Internet:** <http://www.iab.de>

# Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Groß- und Einzelhandel: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen

Leo Pusse, Nürnberg und Wolfgang Ruppert, München\*)

Im Rahmen des IAB-Projektes „Frühindikatoren der Produktivitätsentwicklung“ 1-263 E führte das Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München, im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeit im Sommer 1987 die zweite Erhebung im Groß- und Einzelhandel über die mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität sowie über betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität durch.

Die Befragungsteilnehmer rechnen für den Zeitraum 1987-1991 bei leicht verbesserten Umsatzerwartungen mit einer tendenziellen Abschwächung des (nominalen) Produktivitätsfortschritts (gemessen am Umsatz je Beschäftigten, gleichbleibende Preisentwicklung unterstellt). Die künftigen Zuwachsraten lauten 2,8% p. a. im Großhandel und 3,4% p. a. im Einzelhandel nach 3,1% p. a. bzw. 3,7% p. a. im Zeitraum 1982-1986, gleichbleibende Preisentwicklung unterstellt. Die Zahl der Beschäftigten dürfte sowohl im Großhandel als auch im Einzelhandel auf mittlere Sicht weitgehend stagnieren.

Art und Rangstruktur der wichtigsten produktivitätsfördernden Maßnahmen bleiben im Zeitverlauf weitgehend konstant. Zu ihnen zählen künftig insbesondere: Erhöhung der Warenumschnlagsgeschwindigkeit, Optimierung der Warenbewirtschaftung, Steigerung der Qualifikation durch Fort- und Ausbildung, weiterer Ausbau der EDV. Darüber hinaus plant der Einzelhandel durch verstärkte Werbeaktivitäten, durch die Aufnahme von höherwertigen Produkten in das Sortiment und durch verstärkte Fachbedienung/-beratung Verbesserungen der Arbeitsproduktivität zu erzielen. Im Großhandel haben dagegen Maßnahmen, die eine Verbesserung der bisherigen Lagertechnik bzw. des Lagerflusses bewirken sollen, sowie der spezielle Einsatz der EDV im Lager künftig ein größeres Gewicht als im Einzelhandel. Der Abbau von Personal ist im Groß- und Einzelhandel nicht mehr in der Spitzengruppe der für den Zeitraum 1987-1991 favorisierten Maßnahmen vertreten.

## Gliederung

1. Einführung
2. Berichtskreis und Methodik
  - 2.1 Berichtskreis
  - 2.2 Zur Produktivitätsmessung im Handel
  - 2.3 Aggregation und Verdichtung der Befragungsergebnisse

3. Ergebnisse
  - 3.1 Entwicklung von Produktivität, Beschäftigung, Umsatz und Ertrag
  - 3.2 Art und Rangstruktur produktivitätsfördernder Maßnahmen
4. Zur Evaluation der Befragungsmethode
  - 4.1 Beschäftigung und Arbeitsproduktivität
  - 4.2 Produktivitätsfördernde Maßnahmen

Anhang mit Fragebogen

\*) Priv.-Doz. Dr. Leo Pusse ist Wiss. Mitarbeiter im IAB und Mitglied der Universität Freiburg/Br., Dipl.-Kfm. Wolfgang Ruppert ist Wiss. Mitarbeiter im Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung der Autoren.

<sup>1)</sup> Pusse, L., K. Ch. Röthlingshöfer, W. Ruppert, Mittelfristige Entwicklung der Arbeitsproduktivität: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 4/1981, S. 415 ff.

Dieselben, Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität und mittelfristige Entwicklungstendenzen, in: Ifo-Schnelldienst 17-18/82, S. 41 ff.

Sowie Pusse, L., W. Ruppert, Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Verarbeitenden Gewerbe: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 3/1985, S. 328 ff. Pusse, L., W. Ruppert, Mittelfristige Entwicklung der Arbeitsproduktivität im Handel: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 3/1983, S. 280 ff.

Dieselben, Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Kreditgewerbe: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 3/1984, S. 346 ff.

Dieselben, Entwicklungstendenzen von Produktion, Arbeitsproduktivität und Beschäftigung im Verarbeitenden Gewerbe, in: MittAB 2/1987, S. 220 ff.

Dieselben, Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Versicherungsgewerbe: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 3/1987, S. 321 ff.

Dieselben, Mittelfristige Tendenzen von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Versicherungssektor, in: Ifo-Schnelldienst 32/1987, S. 6 ff.

Gürtler, J., L. Pusse, Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Kreditgewerbe: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 2/1988, S. 222 ff.

Dieselben, Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Kreditgewerbe: mittelfristige Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: Ifo-Schnelldienst 20/1988, S. 7 ff.

## 1. Einführung

Mit dem Projekt 1-263 E „Frühindikatoren zur Produktivitätsentwicklung“ hat das IAB im Jahre 1980 in Zusammenarbeit mit dem Ifo-Institut begonnen, auf dem Wege von Unternehmensbefragungen in ausgewählten Wirtschaftsbereichen Daten und Erkenntnisse zu gewinnen, die die bisher vorliegenden Forschungsergebnisse in der Produktivitätsprognose – der Basis für Projektionen des Arbeitskräftebedarfs – auf wirtschaftssektoraler Ebene besser fundieren und absichern sollen.

Im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeit führte das Ifo-Institut im Sommer 1987 nach schriftlichen Befragungen im Verarbeitenden Gewerbe (1980, 1984 und 1986), im Handel (1982), im Kreditgewerbe (1983, 1987) sowie Versicherungsgewerbe (1986) die zweite Erhebung im Groß- und Einzelhandel über die mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität sowie über betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität durch.<sup>1)</sup> Mit dieser Untersuchung wurde insbesondere das Ziel verfolgt, eine (Zeit-)Reihe von Befragungsergebnissen eines bestimmten Wirtschaftssektors zu schaffen. Erst die systematische Gegenüberstellung von

prognostizierten und tatsächlich eingetroffenen Werten ermöglicht einen brauchbaren Test der Zuverlässigkeit von Produktivitäts- und Beschäftigungsprojektionen aufgrund von Unternehmensbefragungen.

Schwerpunkte der empirischen Untersuchung waren im einzelnen:

- die quantitative Entwicklung der Arbeitsproduktivität und Beschäftigung im Zeitraum 1987-1991 gegenüber dem Referenzzeitraum 1982-1986
- Art und Rangstruktur produktivitätsfördernder Maßnahmen für die Zeiträume 1982-1986 sowie 1987-1991.

Zusätzlich sollten Informationen über die von den Unternehmen erwarteten Tendenzen hinsichtlich der Umsatz- und Ertragsentwicklung gewonnen werden.

## 2. Berichtskreis und Methodik

### 2.1 Berichtskreis

Zielgruppe der schriftlichen Befragung waren erneut Unternehmen des Groß- und Einzelhandels, die sich regelmäßig am monatlichen Ifo-Konjunkturtest beteiligen. Dieser Berichtskreis zeichnet sich – wie die anderen Ifo-Berichtskreise – durch eine in seiner Größe und Zusammensetzung auch über einen längeren Zeitraum hinweg relativ hohe Stabilität aus und ist ein repräsentativer Querschnitt bundesdeutscher Handelsunternehmen mit mehr als 250 000 DM Jahresumsatz.

Nach Abschluß der Erhebung konnten 1120 Fragebogen in die Auswertung einbezogen werden, davon entfielen 583 auf den Großhandel und 537 auf den Einzelhandel. Die Rücklaufquote war mit rd. 35% etwa genauso hoch wie in der ersten Untersuchung im Handel von 1982 und in den vergleichbaren Befragungen im Verarbeitenden Gewerbe.

### 2.2 Zur Produktivitätsmessung im Handel

In allen bisher im Rahmen des Projektes 1-263 E durchgeführten Erhebungen mußte bei der Wahl einer für die jeweilige schriftliche Befragung geeigneten Definition der Arbeitsproduktivität – unter dieser wird allgemein die reale Produktionsleistung je Arbeitsstunde verstanden – ein Kompromiß geschlossen werden.

Einerseits sollte ein Produktivitätsbegriff gewählt werden, der für die Unternehmen, insbesondere auch im Hinblick auf einen Prognosehorizont von fünf Jahren, noch praktikabel war, andererseits sollte diese Größe – eventuell auch unter Einschränkungen – einen Vergleich mit entsprechenden Werten der amtlichen Statistik ermöglichen, um die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Umfrageergebnisse überprüfen zu können.

Für die empirische Ermittlung der Arbeitsproduktivität wurde im Handel – wie schon in der ersten Befragung von 1982 – der nominale Umsatz je Vollzeitbeschäftigten<sup>2)</sup> herangezogen. Der nominale Umsatz gilt als die in diesem Wirtschaftszweig übliche Leistungsgröße. Die Produktivi-

tät war demzufolge in der Erhebung als Nominalgröße, die die Preisentwicklung mit einschloß, definiert. Um dennoch Aussagen über die reale Produktivitätsentwicklung treffen zu können, sollten die Befragungsteilnehmer bei ihrer Mittelfristschätzung von der gleichen Preisentwicklung wie im zurückliegenden Referenzzeitraum ausgehen, d. h., die „Inflationsrate“ des Handels wurde konstant gehalten. Werden die quantitativen ex ante-Angaben der Unternehmen nachträglich um den Effekt einer gleichbleibenden Preisentwicklung bereinigt, so lassen sich nach dieser Transformation direkte Aussagen über die reale Produktivität im üblichen Sinne herleiten.

Am Prinzip der zweifachen Fragestellung – eine qualitative und eine quantitative – wurde festgehalten. Während mit der qualitativen Frage lediglich die tendenzielle Veränderung der Arbeitsproduktivität in Erfahrung gebracht werden sollte, war die quantitative Fragestellung direkt auf jährliche Veränderungsraten, und zwar Durchschnittswerte, für die Jahre 1982-1986 bzw. 1987-1991 abgestellt (vgl. Fragebogen im Anhang).

Die Analyse der Umfrageergebnisse für die beiden Teilaggregate Einzelhandel und Großhandel stützte sich im wesentlichen auf die Zuwachsraten, Aussagen über die künftige Produktivitätsentwicklung in einzelnen Handelszweigen waren nur anhand der Ergebnisse der qualitativen Fragestellung möglich, da die Unternehmen sich zu quantitativen Angaben relativ häufig nicht in der Lage sahen und infolgedessen die Repräsentativität auf der Ebene von Handelsbranchen teilweise nicht mehr gewährleistet werden konnte.<sup>3)</sup>

### 2.3 Aggregation und Verdichtung der Befragungsergebnisse

In Übereinstimmung mit den vorangegangenen Erhebungen wurde bei der Aggregation der Einzelangaben darauf geachtet, daß die Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer nach Unternehmensgrößenklassen und Branchen der Verteilung der Grundgesamtheit laut amtlicher Statistik (z. B. Non-response-Problem) durch entsprechende Korrekturfaktoren angeglichen wurde. Sinngemäß gelten daher die ausführlichen Erläuterungen zum Gewichtung- und Korrekturverfahren, wie sie bereits im Untersuchungsbericht über die Ergebnisse der ersten im Rahmen des Projektes 1-263 E durchgeführten Befragung dargestellt sind.<sup>4)</sup>

Die Angaben der Tendenzfragen über die Entwicklung der Gesamtbeschäftigung und der Teilzeitbeschäftigten wurden durch Saldierung der Prozentanteile der auf die Kategorien „zunehmen“ und „abnehmen“ entfallenden Antworten verdichtet (Summe aller Antworten entspricht 100%). Diese Salden weisen einen theoretischen Wertebereich von minus 100% bis plus 100% auf und lassen auf die Intensität bzw. Stärke in der Entwicklungstendenz und deren Richtung schließen. Kleine Saldenwerte deuten auf geringfügige Änderungen hin. Entsprechendes gilt umgekehrt für große Saldenwerte.

Die Zusammenfassung der Tendenzangaben zur Produktivitäts-, Umsatz- und Ertragsentwicklung erfolgte jeweils durch Zuordnung der Zahlen 1 bis 5 – je nach Antwortkategorie – und anschließende Mittelwertbildung. Den Wert 1 erhielt bei der Frage nach der Produktivitätsentwicklung die Antwort „schneller als bisher zunehmen“, den Wert 5 am unteren Ende der Skala die Antwort „eher zurückgehen“. Für die Umsatz- und Ertragsentwicklung entspre-

<sup>2)</sup> Auszubildende und Teilzeitkräfte auf Vollzeitbeschäftigte umgerechnet.

<sup>3)</sup> In einigen Handelsbranchen lag die Antwortquote nur bei rd. 50%.

<sup>4)</sup> Vgl. Pusse, L., K. Ch. Röthlingshöfer, W. Ruppert, Mittelfristige Entwicklung der Arbeitsproduktivität: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 4/1981, S. 415 ff.

chen die Zahlen 1 bis 5 den Antwortkategorien „deutlich zunehmen“ bis „deutlich abnehmen“.

Aufgrund der inhaltlichen Unterschiede in den Antwortmöglichkeiten der angesprochenen Fragestellungen sind die mit der geschilderten Methode berechneten Tendenzziffern – je nach Fragestellung – unterschiedlich zu interpretieren: Eine zunehmende bzw. abnehmende Arbeitsproduktivität liegt im Bereich kleiner als 4 bzw. größer als 4 mit den entsprechenden Abstufungen, wie sie laut Fragestellung vorgegeben waren. Der Wert 4 bedeutet hier eine gleichbleibende Arbeitsproduktivität. Für die Umsatz- und Ertragsentwicklung lassen Werte unter 3 auf eine steigende Tendenz, Werte größer als 3 auf eine rückläufige Entwicklung schließen (vgl. Fragebogen im Anhang).

Die Fragestellungen hinsichtlich der Bedeutung produktivitätssteigernder Maßnahmen in den Untersuchungszeiträumen 1982-1986 sowie 1987-1991 entsprachen im vorgegebenen Beurteilungsschema vollständig denen der ersten Befragung. Aufgrund der guten Erfahrungen mit Bewertungskennziffern in den bisherigen Erhebungen wurden die verschiedenen Einzelbewertungen jeder im Fragebogen aufgeführten Maßnahme nach demselben Prinzip wie in den vorangegangenen Auswertungen jeweils zu einer Kennziffer zusammengefaßt.<sup>5)</sup> Damit war auch die Vergleichbarkeit von alten und neuen Befragungsergebnissen gewährleistet.

### 3. Ergebnisse

#### 3.1 Entwicklung von Produktivität, Beschäftigung, Umsatz und Ertrag

##### 3.1.1 Entwicklungstendenzen im Groß- und Einzelhandel

Die Unternehmen des Großhandels rechnen – gleiche Preisentwicklung wie in der Vergangenheit unterstellt – mit einer leichten Abschwächung der jahresdurchschnittlichen Zuwachsrate des nominalen Umsatzes je Beschäftigten von 4,4% (1982-1986) auf 4% (1987-1991), für den Einzelhandel lauten die entsprechenden Werte 4% p. a. (ex post) und 3,7% p. a. (ex ante). Überträgt man diese Veränderungen proportional auf die Pro-Kopf-Umsätze nach der amtlichen Statistik<sup>6)</sup>, so reduzieren sich hier die Wachstumsraten von vorher 3,1% auf 2,8% p. a. bzw. von 3,7% auf 3,4% p. a. Bei einer durchschnittlichen Preissteigerungsrate von 0,2% p. a. im Großhandel und 2,2% p. a. im Einzelhandel (1982-1986) resultiert daraus für den Großhandel bis Ende 1991 eine höhere Zunahme des Realumsatzes je Beschäftigten als im Einzelhandel – 2,6% p. a. bzw. 1,2% p. a. – eine Entwicklung, die schon im Vergleichszeitraum 1982-1986 zu beobachten gewesen war. Die entsprechenden Zahlen hierfür lauten: 2,9% bzw. 1,4%.

Auf eine leichte Abschwächung des Produktivitätsfortschritts deuten auch die Ergebnisse der qualitativen Fragestellung zur Entwicklung des Umsatzes je Beschäftigten hin

(vgl. Tendenzziffern in Tabelle 1). Die hier vorliegenden Ergebnisse unterstützen somit die quantitativen Aussagen der befragten Unternehmen.

Die Gegenüberstellung der Daten aus amtlicher Statistik und Erhebung zeigt für die Vergangenheit (1982-1986) eine relativ gute Übereinstimmung in den Veränderungsrate der nominalen Pro-Kopf-Umsätze (vgl. Tabelle 1). Die Abweichungen der Umfrageergebnisse von 1,3 bzw. 0,3 %-Punkten im Groß- bzw. Einzelhandel gegenüber den amtlichen Werten sind u. a. darauf zurückzuführen, daß von den Unternehmen bei der Ermittlung der Arbeitsproduktivität Teilzeitkräfte und Auszubildende auf Vollzeitkräfte umgerechnet werden sollten, wohingegen bei den Vergleichszahlen aus der amtlichen Statistik diese Umrechnung nicht erfolgte.

Die in den Jahren 1982-1986 rückläufige Beschäftigtenentwicklung (Großhandel: – 1,4% p. a., Einzelhandel: – 1,1% p. a.) dürfte den quantitativen Befragungsergebnissen zufolge auf mittlere Sicht weitgehend zum Stillstand kommen. Bezieht man in die Analyse die Ergebnisse der qualitativen Fragestellung, für die die Antwortquote noch etwas höher lag als bei der quantitativen Fragestellung, mit ein, so ist im Großhandel ein weiterer, allerdings nur noch

**Tabelle 1: Entwicklungstendenzen der Arbeitsproduktivität im Groß- und Einzelhandel**

Gegenüberstellung der Entwicklung im Zeitraum 1982-1986 lt. amtlicher Statistik und Erhebung sowie Schätzung für den Zeitraum 1987-1991

	Einheit	Großhandel	Einzelhandel	Handel insgesamt
<i>Jahresdurchschnitt 1982-1986</i>				
– amtl. Statistik <sup>a)</sup>	%	3,1	3,7	3,2
– Erhebung <sup>b)</sup>		4,4	4,0	4,2
<i>Entwicklung 1987-1991 lt. Erhebung</i>				
– Jahresdurchschnitt <sup>c)</sup>	%	4,0	3,7	3,9
– Entwicklungstendenz <sup>d)</sup>	Tendenzziffer	2,5	2,4	2,4
<i>Jahresdurchschnitt 1987-1991</i>				
– geschätzte Zuwachsrate <sup>e)</sup>	%	2,8	3,4	2,9
– geschätzte Differenz gegenüber 1982-1986 <sup>f)</sup>	%-Punkte	– 0,3	– 0,3	– 0,3

a) Veränderung des nominalen Umsatzes je Beschäftigten in %.

b) Veränderung des nominalen Umsatzes je Vollzeitbeschäftigten in %.

c) Veränderung des Umsatzes je Vollzeitbeschäftigten in %, gleiche Preisentwicklung wie in der Vergangenheit unterstellt.

d) Entwicklung des Umsatzes je Vollzeitbeschäftigte – gleiche Preisentwicklung wie in der Vergangenheit unterstellt – im Durchschnitt des Zeitraums 1987-1991 – verglichen mit dem Durchschnitt des Zeitraums 1982-1986. Mittelwerte der Firmenmeldungen: 1 = schneller zunehmen, 2 = etwa im gleichen Ausmaß zunehmen, 3 = in geringerem Maß zunehmen, 4 = etwa gleichbleiben, 5 = eher zurückgehen.

e) Veränderung des Umsatzes je Beschäftigten in %, gleiche Preisentwicklung wie in der Vergangenheit unterstellt.

f) Bezogen auf den Umsatz je Beschäftigten, gleiche Preisentwicklung wie in der Vergangenheit unterstellt.

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zur Arbeitsproduktivität im Groß- und Einzelhandel 1987; Stat. Bundesamt, Fachserie 6, Reihe 1.1 sowie eigene Berechnungen.

<sup>5)</sup> Grundlage für die Zusammenfassung war die Zuordnung folgender numerischer Werte für die qualitativen Beurteilungskategorien, die den Erhebungsteilnehmern zur Bewertung der einzelnen Maßnahmen zur Verfügung standen: „an 1. Stelle“: 100 / „an 2. Stelle“: 66 / „auch noch an wichtiger Stelle“: 33. Blieb für eine Maßnahme die Bewertung offen, so erhielt diese Ausprägung den Wert 0. Das gewogene arithmetische Mittel der so quantifizierten Angaben stellt eine Bewertungskennziffer mit einem Wertebereich von 0 bis 100 dar.

<sup>6)</sup> Statistisches Bundesamt, Fachserie 6, Reihe 1.1.

schwacher Personalabbau nicht auszuschließen, im Einzelhandel könnte dagegen die Tendenz leicht nach oben gerichtet sein (vgl. Tabelle 2).

Aus den quantitativen Angaben der Befragungsteilnehmer zur künftigen Beschäftigungsentwicklung und den Schätzwerten für den Produktivitätsfortschritt bis 1991 läßt sich auch die mittelfristige Entwicklung des Umsatzes ableiten. Demnach erwarten die Unternehmen des Groß- und Einzelhandels auf mittlere Sicht eine etwas bessere Umsatzentwicklung als in den Jahren 1982-1986. Für die indirekt ermittelte jahresdurchschnittliche Veränderungsrate des Nominalumsatzes ergibt sich für den Großhandel – gleiche Preisentwicklung wie in der Vergangenheit unterstellt – ein Wert von 2,8%, im Einzelhandel einer von 3,5%. Die entsprechenden Zahlen für den Vergleichszeitraum 1982-1986 lauten 1,6% bzw. 2,5% p. a. (amtliche Statistik, Fachserie 6, Reihe 1.1).

Aus den qualitativen Angaben der Unternehmen zur Umsatzentwicklung in den nächsten fünf Jahren (1987-1991) – verglichen mit der Situation im Durchschnitt der vergangenen fünf Jahre (1982-1986) – resultieren die Tendenzkoeffizienten 2,6 im Groß- und 2,5 im Einzelhandel. Diese liegen somit zwischen den Ausprägungen 2 („etwas zunehmend“) und 3 („etwa gleichbleibend“) und sind demzufolge mit den abgeleiteten Ergebnissen über die quanti-

tative Entwicklung konsistent. Die künftige Ertragsentwicklung wird von den Unternehmen gegenüber dem Referenzzeitraum als gleichbleibend (Großhandel) bis leicht zunehmend (Einzelhandel) eingestuft. In der ersten Erhebung von 1982 befürchteten dagegen die Befragungsteilnehmer noch eine Ertragsverschlechterung auf mittlere Sicht.

### 3.1.2 Entwicklungstendenzen in einzelnen Handelszweigen

Mit einem weitgehend unveränderten Produktivitätsfortschritt rechnen die Unternehmen im Großhandel mit Nahrungsmitteln, Getränken, Tabakwaren, mit Metallwaren, Einrichtungsgegenständen und der Großhandel mit Papier, Pappe, Schreibwaren. Der Einzelhandel der beiden Sparten „Nahrungsmittel, Getränke, Tabakwaren“ sowie „Einrichtungsgegenstände“ erwartet ebenfalls ein gleichbleibendes Wachstum des Pro-Kopf-Umsatzes – unveränderte Preisentwicklung unterstellt – bei allerdings nur unterdurchschnittlichen Produktivitätsfortschritten in der Vergangenheit. In den anderen Branchen des Groß- und Einzelhandels liegen bis auf eine Ausnahme die durchschnittlichen Tendenzkoeffizienten für die Entwicklung der Arbeitsproduktivität zwischen den Werten 2 („etwa im gleichen Ausmaß zunehmen“) und 3 („in geringerem Maße zunehmen“), was gleichzusetzen ist mit einer Verringerung des

**Tabelle 2: Entwicklungstendenzen von Beschäftigung, Umsatz, Ertrag und Arbeitsproduktivität im Zeitraum 1987-1991 im Spiegel der Erhebung**

	Beschäftigung <sup>1)</sup> insgesamt		Anteilmäßige Entwicklung der Teilzeitbeschäftigten	Umsatz	Ertrag	Arbeitsproduktivität
	Veränderung in %	Salden in % <sup>2)</sup>	Salden in % <sup>2)</sup>	Tendenzkoeffizient <sup>3)</sup>	Tendenzkoeffizient <sup>3)</sup>	Tendenzkoeffizient <sup>4)</sup>
<i>Großhandel mit . . .</i>						
Getreide . . .	- 2,7	- 45	73	4,0	3,9	3,1
Erzen, Stahl . . .	- 3,2	- 50	- 9	2,8	2,7	2,6
Holz, Baustoffen . . .	0,8	- 5	25	2,6	2,8	2,6
Nahrungsmitteln . . .	- 1,5	- 38	11	2,1	3,3	2,2
Textilien . . .	- 3,0	- 15	31	2,6	2,9	2,7
Metallwaren . . .	2,5	14	35	2,2	2,9	2,1
feinmech. Erzeugnissen . . .	5,3	26	17	1,8	2,8	2,4
Fahrzeugen . . .	2,2	14	32	2,2	2,8	2,5
techn. Chemikalien . . .	1,4	22	10	2,3	2,9	2,5
Papier . . .	3,2	8	22	1,8	2,6	2,1
<i>Großhandel insgesamt</i>	<i>0,1</i>	<i>- 12</i>	<i>25</i>	<i>2,6</i>	<i>3,1</i>	<i>2,5</i>
<i>Einzelhandel mit . . .</i>						
Nahrungsmitteln . . .	1,5	30	71	2,4	2,6	2,1
Textilien . . .	- 0,7	- 19	53	2,3	3,0	2,5
Einrichtungsgegenständen . . .	1,6	7	42	2,1	2,7	2,1
elektrotechn. Erzeugnissen . . .	2,8	5	31	2,3	2,9	2,5
Papierwaren . . .	2,1	14	28	2,3	3,0	2,6
Fahrzeugen . . .	- 0,2	- 10	33	2,3	3,0	2,5
sonst. Waren . . .	0,6	- 12	68	1,9	1,7	2,7
<i>Einzelhandel insgesamt</i>	<i>0,7</i>	<i>3</i>	<i>55</i>	<i>2,3</i>	<i>2,6</i>	<i>2,4</i>
<i>Handel insgesamt</i>	<i>0,5</i>	<i>- 2</i>	<i>44</i>	<i>2,5</i>	<i>2,9</i>	<i>2,4</i>

1) Auszubildende und Teilzeitkräfte auf Vollzeitkräfte umgerechnet.

2) Differenzen aus den positiven („zunehmen“) und negativen („abnehmen“) Angaben der Unternehmen in %.

3) Veränderung von Umsatz bzw. Ertrag im Durchschnitt des Zeitraums 1987-1991 gegenüber der Situation im Durchschnitt des Zeitraums 1982-1986; Mittelwerte der Firmenmeldungen: 1 = deutlich zunehmen / 2 = etwas zunehmen / 3 = etwa gleichbleiben / 4 = etwas abnehmen / 5 = deutlich abnehmen.

4) Entwicklung des Umsatzes je Vollzeitbeschäftigten – gleiche Preisentwicklung wie in der Vergangenheit unterstellt – im Durchschnitt des Zeitraums 1987-1991, verglichen mit dem Durchschnitt des Zeitraums 1982-1986. Mittelwerte der Firmenmeldungen: 1 = schneller zunehmen / 2 = etwa im gleichen Ausmaß zunehmen / 3 = in geringerem Maße zunehmen / 4 = gleichbleiben / 5 = eher zurückgehen.

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zur Arbeitsproduktivität im Groß- und Einzelhandel 1987.

Produktivitätswachstums, die hier jedoch nicht quantifizierbar ist. Die relativ ungünstigste Tendenzziffer (3,1) weisen die Unternehmen des Großhandels mit Getreide, Futter- und Düngemitteln, Tieren (Landhandel) auf. In dieser Branche war schon im Vergleichszeitraum 1982-1986 die Wachstumsrate der Arbeitsproduktivität niedriger als in den anderen Handelszweigen, abgesehen vom Groß- und Einzelhandel mit Brennstoffen (hier wies die amtliche Statistik eine negative Entwicklung des nominalen Umsatzes je Beschäftigten aus).

Der Landhandel ist darüber hinaus der einzige in Tabelle 2 aufgeführte Handelszweig, der sowohl mit einem Umsatzrückgang als auch mit einer Ertragsverschlechterung rechnet. Der Großhandel mit Nahrungsmitteln, Getränken, Tabakwaren erwartet leichte Ertragseinbußen bei steigender Umsatzrendenz, der Einzelhandel mit Textilien, Bekleidung, Schuhen, Lederwaren, mit Papierwaren, Druckerzeugnissen, Büromaschinen und mit Fahrzeugen, Fahrzeugteilen und -reifen geht eher von gleichbleibenden Erträgen aus. In den anderen Handelssparten lassen die Tendenzziffern auf eine stabile bis leicht steigende Ertragsentwicklung schließen. Eine Ausnahme bildet hier der Einzelhandel mit sonstigen Waren verschiedener Art, der im Vergleich zu den übrigen Handelszweigen überdurchschnittlich günstige Umsatz- und Ertragsersparungen hegt.

Die im Vergleich zur Befragung von 1982 günstigere Einschätzung der mittelfristigen Umsatz- und Ertragsentwicklung spiegelt sich auch in den Personalplänen der Unternehmen wider. Unter Berücksichtigung der quantitativen und qualitativen Angaben zur Beschäftigtenentwicklung in den nächsten Jahren bis 1991 ist nur noch in folgenden Wirtschaftszweigen mit einem Personalrückgang zu rechnen: Großhandel mit Getreide, Futter- und Düngemitteln, Tieren, mit Erzen, Stahl, NE-Metallen, mit Nahrungsmitteln und mit Textilien, Bekleidung, Schuhen, Lederwaren. Die anderen Zweige des Großhandels gehen von einer stabilen bis in der Tendenz steigenden Beschäftigtenzahl aus (Teilzeitkräfte und Auszubildende auf Vollzeitkräfte umgerechnet). Von den aufgeführten Wirtschaftszweigen des Einzelhandels erwarten lediglich der Einzelhandel mit Textilien, Bekleidung, Schuhen, Lederwaren, mit Fahrzeugen, Fahrzeugteilen und -reifen sowie mit sonstigen Waren verschiedener Art weitere, allerdings nur mäßige Personalreduzierungen. Sowohl im Groß- als auch Einzelhandel dürfte sich die Tendenz zu steigender Teilzeitbeschäftigung fortsetzen.

### 3.2 Art und Rangstruktur produktivitätsfördernder Maßnahmen

Im folgenden werden die für den Handel wichtigsten Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität (Pro-Kopf-Umsatz bei gleichbleibender Preisentwicklung) nach Art und Bedeutung analysiert. Dabei wird auch nachgewiesen, inwieweit sich im Zeitablauf die Prioritäten für bestimmte Maßnahmen ändern. Empirische Grundlage für diese Analyse sind die zu Bewertungskennziffern zusammengefaßten Einzelbeurteilungen der Befragungsteilnehmer für die Zeiträume 1982-1986 und 1987-1991 (vgl. Abschnitt 2.3). Diese Bewertungskennziffern geben die relative Bedeutung der einzelnen Maßnahmen wieder und lassen sich für die Bildung von Rangziffern heranziehen. Für die zehn wichtigsten produktivitätsfördernden Maßnahmen ergaben sich nach dem Urteil der Unternehmen im Groß- und Einzelhandel für beide Untersuchungszeiträume folgende Rangstrukturen (vgl. auch Tabellen 5 und 6 im Anhang):

#### Großhandel

1982-1986	1987-1991
1. Weiterer Ausbau der EDV	1. Erhöhung der Warenumschiagsgeschwindigkeit
2. Erhöhung der Warenumschiagsgeschwindigkeit	2. Weiterer Ausbau der EDV, Steigerung der Qualifikation <sup>a)</sup>
3. Optimierung der Warenbewirtschaftung	-
4. Personaleinsparung <sup>*)</sup>	4. Optimierung der Warenbewirtschaftung
5. Steigerung der Qualifikation	5. EDV im Lager
6. Verbesserung der Lagertechnik	6. Verbesserung der Lagertechnik
7. EDV im Lager	7. Werbung <sup>*)</sup>
8. Motivationsanreize	8. Motivationsanreize
9. Verbesserung des Informationsflusses <sup>*)</sup>	9. Sonderaktionen <sup>*)</sup> Neue Fachsortimente <sup>b)</sup>
10. Neue Fachsortimente	-

<sup>\*)</sup> Maßnahmen im Vergleichszeitraum nicht unter den ersten 10 Maßnahmen

a) Die beiden an 2. Rangstelle aufgeführten Maßnahmen besitzen die gleiche Bewertungskennziffer

b) Die beiden an 9. Rangstelle aufgeführten Maßnahmen besitzen die gleiche Bewertungskennziffer

#### Einzelhandel

1982-1986	1987-1991
1. Weiterer Ausbau der EDV	1. Steigerung der Qualifikation
2. Steigerung der Qualifikation	2. Optimierung der Warenbewirtschaftung
3. Optimierung der Warenbewirtschaftung	3. Werbung
4. Personaleinsparung <sup>*)</sup>	4. Erhöhung der Warenumschiagsgeschwindigkeit
5. Werbung, Verbesserung der Lagertechnik <sup>*)</sup>	5. Weiterer Ausbau der EDV
-	6. Höherwertige Produkte
7. Höherwertige Produkte	7. Verstärkte Fachbedienung
8. Erhöhung der Warenumschiagsgeschwindigkeit	8. Sonderaktionen <sup>*)</sup> Verbesserung der Lagertechnik <sup>*)</sup>
9. Verstärkte Fachbedienung, Verstärkter Einsatz von Teilzeitkräften <sup>*)</sup> <sup>b)</sup>	-
-	10. Neue Kassentechnologien <sup>*)</sup>

<sup>\*)</sup> Maßnahme im Vergleichszeitraum nicht unter den ersten 10 Maßnahmen

a) Die beiden an 5. Rangstelle aufgeführten Maßnahmen besitzen die gleiche Bewertungskennziffer

b) Die beiden an 9. Rangstelle aufgeführten Maßnahmen besitzen die gleiche Bewertungskennziffer

c) Die beiden an 8. Rangstelle aufgeführten Maßnahmen besitzen die gleiche Bewertungskennziffer

Die Rangstrukturen zeigen, daß die Unternehmen des Groß- und Einzelhandels im wesentlichen an denselben Maßnahmen festhalten, die sie schon in den letzten fünf Jahren (1982-1986) favorisiert hatten.

Im Großhandel haben auch künftig die Erhöhung der Warenumschiagsgeschwindigkeit sowie der weitere Ausbau der EDV die höchste Priorität. Auf die Qualifikationssteigerung der Belegschaft durch Fort- und Ausbildung wird in den nächsten Jahren eher noch mehr Wert gelegt werden als in der Vergangenheit. Darüber hinaus dürfte den Maßnahmen, die eine Verbesserung der bisherigen

Lagertechnik bzw. des -flusses bewirken sollen, sowie dem speziellen Einsatz der EDV im Lager ein deutlich höheres Gewicht zugemessen werden als im Einzelhandel. Die Optimierung der Warenbewirtschaftung (Lieferbereitschaft, Kosten, Lagerumschlag) zählt auch in den Jahren 1987-1991 zur Spitzengruppe der favorisierten Maßnahmen, nicht mehr vertreten ist dagegen der Abbau von Personal (bzw. partielle und relative Personaleinsparungen) sowie die bessere Steuerung des Informationsflusses zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern. Dafür rücken verstärkte Werbeaktivitäten und die Aufnahme neuer Fachsortimente in die Gruppe der zehn wichtigsten Maßnahmen auf. Die spürbar abnehmende Bedeutung von relativen und absoluten Personaleinsparungen steht im Einklang mit den quantitativen und qualitativen Angaben der Unternehmen zur künftigen Personalentwicklung.

Im Einzelhandel bestehen – abgesehen von der Rangfolge – die wesentlichen Unterschiede im für den Zeitraum 1987-1991 favorisierten Maßnahmenbündel gegenüber dem Großhandel darin, daß neben einer gezielten Aufnahme höherwertiger Produkte in das Sortiment auch eine verstärkte Fachbedienug und -beratung mit relativ großem Gewicht zur Steigerung des Pro-Kopf-Umsatzes und damit der Arbeitsproduktivität herangezogen werden. Die Einführung und der weitere Ausbau neuer Kassentechnologien (z. B. Scanner-Technik) sind künftig ebenfalls in der Gruppe der wichtigsten Maßnahmen vertreten, nicht mehr dazu gehören Personaleinsparungen und der verstärkte Einsatz von Teilzeitkräften. Der Einsatz von Teilzeitkräften verliert jedoch nicht absolut (die Bewertungskennziffer für den Zeitraum 1987-1991 ist sogar geringfügig höher als für die Jahre 1982-1986, vgl. Tabelle 6), sondern nur relativ im Vergleich zu den anderen Maßnahmen in der Spitzengruppe an Bedeutung und spielt nach wie vor eine wesentlich größere Rolle als im Großhandel. Der Erhö-

hung der Warenumschlagsgeschwindigkeit in Verbindung mit einer Optimierung der Warenbewirtschaftung, der Qualifikationssteigerung der Belegschaft durch Fort- und Ausbildung und dem weiteren Ausbau der EDV wollen die Unternehmen des Einzelhandels neben verstärkten Werbeaktivitäten die höchste Priorität einräumen.

Ebenso wie in der Erhebung von 1982 weisen etliche Branchen im Groß- und Einzelhandel bezüglich der in Zukunft zehn bedeutendsten produktivitätssteigernden Maßnahmen zum Teil erhebliche Abweichungen vom Ergebnis für das jeweilige Gesamttaggregat auf (vgl. Übersichten I und 2).

Im Großhandel zählen die Maßnahmen „verstärkte Motivationsanreize“ sowie „Sonderaktionen und Verkaufsförderung“ meist nicht zur Spitzengruppe. Präferenzen für diese Maßnahmen zeigen für den Zeitraum 1987-1991 lediglich der Großhandel mit Metallwaren, Einrichtungsgegenständen und der Großhandel mit technischen Chemikalien, Rohdrogen, Kautschuk usw. In den anderen Großhandelsbranchen mit Ausnahme des Landhandels fehlt mindestens eine dieser beiden Maßnahmen. Eine vom Gesamtdurchschnitt erheblich stärker abweichende Präferenzstruktur liegt im Landhandel vor. Hier gehören verstärkte Werbeaktivitäten, Sonderaktionen und Verkaufsförderung, Verbesserung der Lagertechnik und Optimierung der Warenbewirtschaftung in den nächsten Jahren nicht zu den Maßnahmen mit besonders hohem Stellenwert. Davon abgesehen sind die künftigen Strategien zur Steigerung der Arbeitsproduktivität in den einzelnen Handelszweigen weitgehend identisch, die Unterschiede bezüglich der zehn wichtigsten produktivitätsfördernden Maßnahmen auf Branchenebene im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt für den Großhandel insgesamt bestehen bis auf den Landhandel jeweils nur in einer bzw. zwei Maß-

**Übersicht 1: Branchenspezifische Unterschiede im Maßnahmenbündel zur Steigerung der Arbeitsproduktivität<sup>1)</sup> im Zeitraum 1987-1991 im Vergleich zur Gruppe der zehn wichtigsten Maßnahmen im Großhandel insgesamt**

Wirtschaftszweig: Großhandel mit . . .	Maßnahmen, die im Durchschnitt des Großhandels zur Gruppe der zehn wichtigsten Maßnahmen zählen, aber nicht in der aufgeführten Branche	Maßnahmen, die in der aufgeführten Branche zur Gruppe der zehn wichtigsten Maßnahmen zählen, aber nicht im Durchschnitt des Großhandels
Getreide, Futter- und Düngemitteln, Tieren	Verstärkte Werbeaktivitäten/Sonderaktionen und Verkaufsförderung/Verbesserung der Lagertechnik, Optimierung der Warenbewirtschaftung	Verstärkter Einsatz von Aushilfskräften/ Verminderung der Artikelzahl/Modernisierung des Fuhrparks/Neue Lagerorganisation
Erzen, Stahl, NE-Metallen usw.	Sonderaktionen und Verkaufsförderung	Verbesserung des Informationsflusses
Holz, Baustoffen, Installationsbedarf	Motivationsanreize/Sonderaktionen und Verkaufsförderung	Höherwertige Produkte/Verstärkte Fachbedienug, -beratung
Nahrungsmitteln, Getränken, Tabakwaren	Motivationsanreize/Neue Fachsortimente	Personaleinsparung/Verbesserung des Informationsflusses
Textilien, Bekleidung, Schuhen, Lederwaren	Motivationsanreize/Neue Fachsortimente	Verstärkter Einsatz von Aushilfskräften/ Verbesserung des Informationsflusses
Metallwaren, Einrichtungsgegenständen feinmechanischen und optischen Erzeugnissen usw.	Verstärkte Werbeaktivitäten Motivationsanreize/Sonderaktionen und Verkaufsförderung	Verstärkte Fachbedienug, -beratung Höherwertige Produkte/Verstärkung des Außendienstes
Fahrzeugen, Maschinen, techn. Bedarf	Motivationsanreize	Verstärkung des Außendienstes
techn. Chemikalien, Rohdrogen, Kautschuk usw.	Neue Fachsortimente	Höherwertige Produkte/Erweiterung am bisherigen Standort
Papier, Pappe, Schreibwaren	Motivationsanreize/Sonderaktionen und Verkaufsförderung	Höherwertige Produkte/Verbesserung des Informationsflusses

1) Pro-Kopf-Umsatz bei gleichbleibender Preisentwicklung.

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zur Arbeitsproduktivität im Groß- und Einzelhandel 1987.



nahmen. Zu den betreffenden Maßnahmen zählen z. B. Personaleinsparung (nur Großhandel mit Nahrungsmitteln, Getränken, Tabakwaren), Verbesserung des Informationsflusses zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern, Verstärkung des Außendienstes, Aufnahme höherwertiger Produkte in das Sortiment, Verminderung der Artikelzahl, Modernisierung des Fuhrparks, Geschäftserweiterung am bisherigen Standort (vgl. Übersicht 1).

In den sieben ausgewiesenen Einzelhandelsbranchen fehlen im Vergleich zur Gruppe der künftig zehn wichtigsten Maßnahmen im Einzelhandel insgesamt relativ häufig (fünfmal) die Einführung neuer Kassentechnologien – diese hat nur im Einzelhandel mit sonstigen Waren verschiedener Art und im Nahrungsmitteln Einzelhandel überdurchschnittlich hohe Priorität – sowie Maßnahmen, die auf Verbesserung der bisherigen Lagertechnik bzw. des -flusses abzielen (viermal). Die Aufnahme höherwertiger Produkte in das Sortiment ist auf Branchenebene dreimal nicht in der Spitzengruppe der favorisierten Maßnahmen vertreten, so im Einzelhandel mit Textilien, Bekleidung, Schuhen, Lederwaren, mit Fahrzeugen, Fahrzeugteilen und -reifen und im Einzelhandel mit sonstigen Waren verschiedener Art. In der zuletzt genannten Branche messen die Unternehmen ebenso wie im Lebensmitteleinzelhandel einer verstärkten Fachbedienungs- und -beratung einen vergleichsweise niedrigen Stellenwert zu. Eine wesentlich höhere Bedeutung für die Steigerung der Arbeitsproduktivität als im Durchschnitt des Einzelhandels hat hier der vermehrte Einsatz von Teilzeit- und/oder Aushilfskräften, der weitere Ausbau der EDV im Lager dürfte in diesen beiden Branchen in den nächsten Jahren voraussichtlich eine – relativ betrachtet – niedrigere Priorität haben als in den anderen Einzelhandelsbranchen. Ein hoher Stellenwert wird weiterhin der Beschäftigung von Teilzeitkräften im Einzelhandel mit Textilien, Bekleidung, Schuhen und Lederwaren zugemessen. Insgesamt betrach-

tet ist die Zusammensetzung der wichtigsten produktivitätssteigernden Maßnahmen auf Branchenebene im Einzelhandel weniger homogen als im Großhandel (vgl. Übersichten 1 und 2).

#### 4. Zur Evaluation der Befragungsmethode

##### 4.1 Beschäftigung und Arbeitsproduktivität

Die folgende Analyse beschäftigt sich damit, inwieweit die zu einem bestimmten Zeitpunkt abgefragten Erwartungen der Unternehmen mit der dann tatsächlich eingetroffenen Entwicklung übereinstimmen. Nachdem inzwischen vier Jahre des fünfjährigen Prognosezeitraum (1983-1987) der ersten Befragung im Groß- und Einzelhandel vergangen sind, können hierzu erste Anmerkungen gemacht werden.

Der Beschäftigungsrückgang betrug im Zeitraum 1983-1986 laut amtlicher Statistik – 0,9% p. a. im Großhandel und – 0,7% p. a. im Einzelhandel (Fachserie 6, Reihe 1.1). Von den Unternehmen geplant waren – 0,6% bzw. – 0,3% p. a. für den Zeitraum 1983-1987. Da die Beschäftigtenentwicklung in der Erhebung im Gegensatz zur amtlichen Statistik auf der Basis von Vollzeitbeschäftigten (Teilzeitkräfte und Auszubildende auf Vollzeitkräfte umgerechnet) angegeben werden sollte, haben die Unternehmen den effektiven Rückgang der Beschäftigtenzahl offensichtlich etwas unterschätzt. Bei zunehmendem Anteil der Teilzeitbeschäftigten hätten die negativen Veränderungsdaten der Personalentwicklung lt. Befragung auf der Basis von Vollzeitbeschäftigten in ihrer absoluten Höhe größer ausfallen müssen als die entsprechenden amtlichen Zahlen für die Entwicklung der Gesamtbeschäftigtenzahl. Dennoch läßt sich festhalten, daß die Beschäftigungsprognose der Unternehmen von 1982 durchaus brauchbare Informationen über den mittelfristigen Ent-

**Übersicht 2: Branchenspezifische Unterschiede im Maßnahmenbündel zur Steigerung der Arbeitsproduktivität<sup>1)</sup> im Zeitraum 1987–1991 im Vergleich zur Gruppe der zehn wichtigsten Maßnahmen im Einzelhandel insgesamt**

Wirtschaftszweig: Einzelhandel mit . . .	Maßnahmen, die im Durchschnitt des Einzelhandels zur Gruppe der zehn wichtigsten Maßnahmen zählen, aber nicht in der aufgeführten Branche	Maßnahmen, die in der aufgeführten Branche zur Gruppe der zehn wichtigsten Maßnahmen zählen, aber nicht im Durchschnitt des Einzelhandels
Nahrungsmitteln, Getränken, Tabakwaren	Sonderaktionen und Verkaufsförderung/ Verstärkte Fachbedienungs- und -beratung/Erhöhung der Warenumschnlagsgeschwindigkeit/Verbesserung der Lagertechnik	Verstärkter Einsatz von Teilzeit- und Aushilfskräften/Neue Fachsortimente/Eröffnung neuer Filialen
Textilien, Bekleidung, Schuhen, Lederwaren	Höherwertige Produkte/Sonderaktionen und Verkaufsförderung/Neue Kassentechnologien/Verbesserung der Lagertechnik	Motivationsanreize/Verstärkter Einsatz von Teilzeitkräften/Verbesserung des Informationsflusses/EDV im Lager
Einrichtungsgegenständen	Neue Kassentechnologien/Verbesserung der Lagertechnik	Verbesserung des Informationsflusses/EDV im Lager
elektrotechnischen Erzeugnissen, Musikinstrumenten usw.	Neue Kassentechnologien/Weiterer Ausbau der EDV	Verminderung der Artikelzahl/EDV im Lager
Papierwaren, Druckerzeugnissen, Büromaschinen	Neue Kassentechnologien	EDV im Lager
Fahrzeugen, Fahrzeugteilen und -reifen	Höherwertige Produkte/Neue Kassentechnologien/Verbesserung der Lagertechnik	Ausbau von Reparatur- und Servicediensten oder Nebenbetrieben/Verbesserung des Informationsflusses/EDV im Lager
sonstigen Waren verschiedener Art	Höherwertige Produkte/Verstärkte Fachbedienungs- und -beratung/Erhöhung der Warenumschnlagsgeschwindigkeit	Motivationsanreize/Verstärkter Einsatz von Aushilfskräften/Neue Lagerorganisation

1) Pro-Kopf-Umsatz bei gleichbleibender Preisentwicklung.

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zur Arbeitsproduktivität im Groß- und Einzelhandel 1987.

Wicklungstrend lieferte, dies trifft mit wenigen Ausnahmen auch auf der Ebene von Wirtschaftszweigen im Groß- und Einzelhandel zu (vgl. Tabelle 3). Möglicherweise ist die Übereinstimmung von tatsächlicher und prognostizierter Entwicklung höher als es in den vorliegenden Ergebnissen zum Ausdruck kommt, da das Jahr 1987 in diesem Vergleich aufgrund noch fehlender Informationen aus der amtlichen Statistik nicht einbezogen werden konnte.

In der Entwicklung des nominalen Pro-Kopf-Umsatzes rechneten die Unternehmen des Großhandels 1982 mit einer Abschwächung der Zuwachsrates von 5,5% p. a. im Zeitraum 1978-1982 auf 4,2% p. a. in 1983-1987, im Einzelhandel erwartete man eine Verlangsamung des Produktivitätszuwachses von 5,9% p. a. auf 4,3%. Auf reale Werte umgerechnet resultierten hieraus, gleichbleibende Preisentwicklung unterstellt, Schätzungen für die jahresdurchschnittliche Veränderungsrate im Zeitraum 1983-1987 von -1,0% bzw. 0,1%. Laut amtlicher Statistik ist im Zeitraum 1983-1986 der Nominalumsatz je Beschäftigten mit 2,4% p. a. im Großhandel und 3,5% p. a. im Einzelhandel deutlich schwächer gestiegen als in den Jahren 1978-1982, der Realumsatz je Beschäftigten hat jedoch in beiden Handelsbereichen zugenommen, sogar stärker als im Vergleichszeitraum (3,5% bzw. 1,9% p. a. nach 0,2% bzw. 1,6% p. a., vgl. Tabelle 4). Diese Fehleinschätzung der realen Produktivitätsentwicklung auf mittlere Sicht ist bei den befragten Unternehmen zum überwiegen-

**Tabelle 3: Beschäftigungsentwicklung nach Handelszweigen im Spiegel von amtlicher Statistik und Erhebung**  
Durchschnittlich-jährliche Veränderung in %

	Für 1983-1987 erwartete Entwicklung lt. Erhebung von 1982 <sup>1)</sup>	Entwicklung 1983-1986 lt. Statistik	Entwicklung 1982-1986 lt. Statistik	Für 1987-1991 erwartete Entwicklung lt. Erhebung von 1987 <sup>1)</sup>
<i>Großhandel mit ...</i>				
Getreide ...	-1,5	-1,2	-1,7	-0,5
Erzen, Stahl ...	-1,1	-1,5	-1,6	-0,6
Holz, Baustoffen ...	-0,6	-1,6	-2,5	0,2
Nahrungsmitteln ...	-0,5	-1,0	-1,3	-0,3
Textilien ...	-0,5	-1,9	-2,2	-0,6
Metallwaren ...	-0,6	± 0	-0,7	0,5
feinmechan. Erzeugnissen ...	0,3	-0,8	-1,4	1,0
Fahrzeugen ...	-0,3	-1,1	-1,7	0,4
techn. Chemikalien ...	-0,5	-0,6	-0,9	0,3
Papier	-0,9	1,4	1,4	0,6
<i>Großhandel insgesamt</i>	-0,6	-0,9	-1,4	± 0
<i>Einzelhandel mit ...</i>				
Nahrungsmitteln ...	0,8	0,2	0,1	0,3
Textilien ...	-0,4	-0,9	-1,6	-0,1
Einrichtungsgegenständen ...	-0,8	-1,3	-1,8	0,3
elektrotechn. Erzeugnissen ...	-0,6	-1,5	-1,8	0,6
Papierwaren ...	-0,3	-0,7	-0,7	0,4
Fahrzeugen ...	-0,9	-0,8	-1,4	± 0
sonst. Waren	-0,6	-2,8	-3,4	0,1
<i>Einzelhandel insgesamt</i>	-0,3	-0,7	-1,1	0,1
<i>Handel insgesamt</i>	-0,4	-0,7	-1,3	0,1

<sup>1)</sup> Auszubildende und Teilzeitkräfte auf Vollzeitkräfte umgerechnet.  
Quellen: IAB/Ifo-Erhebung zur Arbeitsproduktivität im Groß- und Einzelhandel 1982 und 1987. Statistisches Bundesamt, Fachserie 6, Reihe 1.1.

den Teil offenbar auf eine Fehlprognose des realen Umsatzverlaufes zurückzuführen. Die relativ geringen Abweichungen von prognostizierten und tatsächlichen Werten für die Beschäftigung sind dagegen relativ unbedeutend.

Die erheblichen Unterschiede in der Prognosequalität für die mittelfristigen Veränderungen der Zähler- und Nennergröße des Quotienten Arbeitsproduktivität sind möglicherweise u. a. darin zu suchen, daß der Umsatzverlauf sich aus der Entwicklung von realem Umsatz und der Preiskomponente ergibt, also von Größen, die von den Marktverhältnissen abhängen, während die Beschäftigung in wesentlich größerem Ausmaß als der Umsatz eine vom Unternehmen selbst beeinflussbare Größe darstellt.

Wie schwierig Prognosen des mittelfristigen Umsatzverlaufes sein dürften, zeigt sich schon darin, daß der Preisanstieg im Einzelhandel in den Jahren 1983-1986 mit 1,6% p. a. deutlich schwächer ausfiel als im Referenzzeitraum 1978-1982 (4,2% p. a.), im Großhandel war die Preisentwicklung mit durchschnittlich -1,1% p. a. sogar rückläufig (1978-1982: 5,3% p. a., vgl. Tabelle 4). Die Unternehmen sollten demgegenüber bei ihrer Mittelfristschätzung von einer Preisentwicklung wie im Vergleichszeitraum 1978-1982 ausgehen.

**Tabelle 4: Entwicklung des Umsatzes je Beschäftigten (Arbeitsproduktivität) im Groß- und Einzelhandel**

Vergleich der Mittelfristschätzung auf der Basis der Erhebung von 1982 mit der Entwicklung lt. amtlicher Statistik Durchschnittlich-jährliche Veränderung in %

	Großhandel	Einzelhandel
<i>1978-1982 (amtl. Statistik)</i>		
Umsatz je Beschäftigten		
- nominal	5,5	5,9
- real	0,2	1,6
Preise	5,3	4,2
<i>1983-1987 (Schätzung lt. Erhebung)</i>		
Umsatz je Beschäftigten		
- nominal <sup>1)</sup>	4,2	4,3
- real	-1,0	0,1
<i>1983-1986 (amtl. Statistik)</i>		
Umsatz je Beschäftigten		
- nominal	2,4	3,5
- real	3,5	1,9
Preise	-1,1	1,6

<sup>1)</sup> Gleiche Preisentwicklung wie im Zeitraum 1978-1982 unterstellt.  
Quellen: IAB/Ifo-Erhebung zur Arbeitsproduktivität im Groß- und Einzelhandel. Statistisches Bundesamt, Fachserie 6, Reihe 1.1.

#### 4.2 Produktivitätsfördernde Maßnahmen

Zwischen dem von den Unternehmen im Herbst 1982 (erste Befragung) für den Zeitraum 1983-1987 favorisierten Maßnahmenkatalog und den wichtigsten Maßnahmen, die laut der neuen Befragung im Zeitraum 1982-1986 zur Steigerung des Pro-Kopf-Umsatzes tatsächlich herangezogen wurden, ergeben sich für den Großhandel im wesentlichen nur Veränderungen hinsichtlich der Rangfolge, im Einzelhandel ist auch die Zusammensetzung des Maßnahmenkataloges betroffen.

---

### Großhandel

---

1983–1987 (Befragung 1982)	1982–1986 (Befragung 1987)
1. Erhöhung der Warenumschnlags-geschwindigkeit	1. Weiterer Ausbau der EDV
2. Optimierung der Warenbewirtschaftung	2. Erhöhung der Warenumschnlags-geschwindigkeit
3. Verstärkter Einsatz der EDV	3. Optimierung der Warenbewirtschaftung
4. Steigerung der Qualifikation	4. Personaleinsparung
5. EDV im Lager	5. Steigerung der Qualifikation
6. Personaleinsparung	6. Verbesserung der Lagertechnik
7. Werbung*)	7. EDV im Lager
8. Verbesserung der Lagertechnik	8. Motivationsanreize
9. Verbesserung des Informationsflusses	9. Verbesserung des Informationsflusses
10. Motivationsanreize	10. Neue Fachsortimente*)

---

### Einzelhandel

---

1983–1987 (Befragung 1982)	1982–1986 (Befragung 1987)
1. Erhöhung der Warenumschnlags-geschwindigkeit	1. Weiterer Ausbau der EDV
2. Optimierung der Warenbewirtschaftung	2. Steigerung der Qualifikation
3. Steigerung der Qualifikation	3. Optimierung der Warenbewirtschaftung
4. Werbung	4. Personaleinsparung
5. Verstärkter Einsatz der EDV	5. Werbung, Verbesserung der Lagertechnik*)
6. Verstärkte Fachbedienung	–
7. Sonderaktionen*)	7. Höherwertige Produkte*)
8. EDV im Lager*)	8. Erhöhung der Warenumschnlags-geschwindigkeit
9. Verbesserung der Lagertechnik	9. Verstärkte Fachbedienung, Verstärkter Einsatz von Teilzeitkräften*) <sup>b)</sup>
10. Personaleinsparung, Neue Fachsortimente*) <sup>c)</sup>	–

\*) Maßnahme im Vergleichszeitraum nicht unter den ersten 10 Maßnahmen

a) Die beiden an 5. Rangstelle aufgeführten Maßnahmen besitzen die gleiche Bewertungskennziffer

b) Die beiden an 9. Rangstelle aufgeführten Maßnahmen besitzen die gleiche Bewertungskennziffer

c) Die beiden an 10. Rangstelle aufgeführten Maßnahmen besitzen die gleiche Bewertungskennziffer

Dem weiteren Ausbau der EDV wurde insbesondere im Einzelhandel ein deutlich höheres Gewicht eingeräumt als ursprünglich geplant war. Diese Maßnahme nahm 1982-1986 in beiden Handelsbereichen den ersten Platz in der Rangfolge ein. Der Abbau von Personal kam ebenfalls stärker zum Tragen, als 1982 erwartet worden war. Dieser Sachverhalt spiegelt sich auch in den mittelfristigen Personalplänen von 1982 im Vergleich mit dem Ergebnis der Personalentwicklung lt. amtlicher Statistik wider (vgl. hierzu Abschnitt 4.1).

Verstärkte Werbeaktivitäten waren im Großhandel entgegen den früheren Absichten nicht mehr im favorisierten Maßnahmenbündel vertreten, die Aufnahme neuer Fachsortimente trat demgegenüber stärker in den Vordergrund. Bis auf diese Ausnahme blieb die Zusammensetzung von geplanten und tatsächlich verfolgten Maßnahmen mit hohem Stellenwert unverändert, auch in der Rangfolge ergaben sich – bis auf die schon erwähnten Abweichungen – relativ geringfügige Verschiebungen.

Im Einzelhandel waren entgegen den Plänen von 1982 Sonderaktionen und Verkaufsförderung, der weitere Ausbau und verstärkte Einsatz der EDV im Lager sowie die Aufnahme neuer Fachsortimente nicht mehr bei den favorisierten Maßnahmen vertreten. Die Aufnahme höherwertiger Produkte in das Sortiment sowie der verstärkte Einsatz von Teilzeitkräften spielte demgegenüber eine weitaus größere Rolle, als von den Unternehmen erwartet worden war. In der Rangfolge des geplanten und realisierten Maßnahmenbündels ergaben sich zudem stärkere Verschiebungen als im Großhandel. Die Erhöhung der Warenumschnlagsgeschwindigkeit hatte hier z. B. bei weitem nicht die Bedeutung, die man ihr 1982 für die kommenden Jahre zgedacht hatte.

Dennoch kann man auch im Einzelhandel – mit einigen Abstrichen – von einer relativ stabilen Bewertung der produktivitätssteigernden Maßnahmen im Zeitablauf sprechen, womit auch ein wesentlicher Hinweis für die Stabilität entsprechender ökonomischer Modelle gegeben wäre.<sup>7)</sup> Diese Aussage gilt insbesondere dann, wenn nicht die Beurteilung einzelner Maßnahmen, sondern von Maßnahmenbereichen wie z. B. „Arbeitskräfte“, „technisch-organisatorischer Ablauf“, „Sortiment“, „Lager“ usw. in die Analyse einbezogen wird (vgl. Fragebogen im Anhang und Tabelle 8).

---

<sup>7)</sup> Vgl. Pusse, L., W. Ruppert, K. Ch. Röthlingshöfer, a. a. O., S. 418 ff.

## Anhang

**Tabelle 5: Bewertungskennziffern<sup>1)</sup> der Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität<sup>2)</sup> im Großhandel**

Beurteilungszeitraum	1982–1986	1987–1991	Beurteilungszeitraum	1982–1986	1987–1991
a) <i>Arbeitskräfte</i>			b) <i>Technisch-organisatorischer Ablauf</i>		
Personalabbau	50	37	Warenumschlagsgeschwindigkeit	60	63
Qualifikation	46	59	Kassentechnologien	10	12
Motivation	41	47	Ausbau der EDV	61	59
Teilzeitkräfte	19	17	Informationsfluß	40	44
Aushilfskräfte	23	27			
Überstunden	13	10			
Summe Bewertungskennziffern*)	192	197	Summe Bewertungskennziffern*)	171	179
c) <i>Sortiment</i>			d) <i>Lager</i>		
Neue Fachsortimente	39	46	Lagerorganisation	29	40
Aufgabe von Fachsortimenten	14	11	Lagertechnik	45	53
Höherwertige Produkte	38	39	Warenbewirtschaftung	51	58
Preisniedrige Produkte	15	15	EDV im Lager	43	55
Verminderung der Artikelzahl	27	30			
Erhöhung der Artikelzahl	13	11			
Bedarfsgerechte Bündelung	20	22			
Summe Bewertungskennziffern*)	166	174	Summe Bewertungskennziffern*)	168	206
e) <i>Funktionstiefe</i>			f) <i>Standort</i>		
Transportausgliederung	18	16	Schließung von Filialen	21	27
Fuhrpark	34	34	Eröffnung von Filialen	22	24
Ausbau des Lieferservice	30	27	Erweiterung	24	27
Einschränkung des Lieferservice	12	13	Verkleinerung	6	7
Ausbau der Nebenbetriebe	11	16	Verlagerung	7	10
Abbau der Nebenbetriebe	9	7			
Summe Bewertungskennziffern*)	114	112	Summe Bewertungskennziffern*)	80	94
g) <i>Marketing</i>			<i>Maßnahmenbündel<sup>3)</sup></i>		
Werbung	38	50	a) <i>Arbeitskräfte</i>	192	197
Sonderaktionen	37	46	b) <i>Techn.-organisat. Ablauf</i>	171	179
Außendienst	25	35	c) <i>Sortiment</i>	166	174
Selbstbedienung	4	9	d) <i>Lager</i>	168	206
Vorwahlmöglichkeiten	6	8	e) <i>Funktionstiefe</i>	114	112
Fachbedienung	21	26	f) <i>Standort</i>	80	94
Preispolitik	20	24	g) <i>Marketing</i>	167	218
Kooperation	16	21			
Summe Bewertungskennziffern*)	167	218	Summe Bewertungskennziffern*)	1056	1181

\*) Summe der Einzelwerte kann infolge Rundung vom ausgewiesenen Summenwert abweichen.

1) Mittelwerte der Bewertungen für jede einzelne Maßnahme; den Bewertungen wurden folgende Werte zugeordnet: an 1. Stelle: 100; an 2. Stelle: 66; auch noch an wichtiger Stelle: 33; unterblieb die Bewertung, so wurde der Wert 0 zugeordnet.

2) Pro-Kopf-Umsatz bei gleichbleibender Preisentwicklung.

3) Summe der Bewertungskennziffern der zum jeweiligen Bündel gehörenden Maßnahmen.

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zur Arbeitsproduktivität im Groß- und Einzelhandel 1987.

**Tabelle 6: Bewertungskennziffern<sup>1)</sup> der Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität<sup>2)</sup> im Einzelhandel**

Beurteilungszeitraum	1982–1986	1987–1991	Beurteilungszeitraum	1982–1986	1987–1991
a) <i>Arbeitskräfte</i>			b) <i>Technisch-organisatorischer Ablauf</i>		
Personalabbau	48	21	Warenumschlagsgeschwindigkeit	42	51
Qualifikation	53	68	Kassentechnologien	30	41
Motivation	30	38	Ausbau der EDV	57	49
Teilzeitkräfte	39	40	Informationsfluß	32	38
Aushilfskräfte	29	34			
Überstunden	6	4			
Summe Bewertungskennziffern*)	205	205	Summe Bewertungskennziffern*)	161	178
c) <i>Sortiment</i>			d) <i>Lager</i>		
Neue Fachsortimente	31	36	Lagerorganisation	25	33
Aufgabe von Fachsortimenten	14	10	Lagertechnik	47	42
Höherwertige Produkte	44	47	Warenbewirtschaftung	51	61
Preisniedrige Produkte	15	10	EDV im Lager	33	40
Verminderung der Artikelzahl	23	29			
Erhöhung der Artikelzahl	11	4			
Bedarfsgerechte Bündelung	21	22			
Summe Bewertungskennziffern*)	158	157	Summe Bewertungskennziffern*)	155	176
e) <i>Funktionstiefe</i>			f) <i>Standort</i>		
Transportausgliederung	10	10	Schließung von Filialen	28	19
Fuhrpark	14	14	Eröffnung von Filialen	22	23
Ausbau des Lieferservice	16	15	Erweiterung	23	23
Einschränkung des Lieferservice	12	7	Verkleinerung	7	9
Ausbau der Nebenbetriebe	19	18	Verlagerung	3	5
Abbau der Nebenbetriebe	6	5			
Summe Bewertungskennziffern*)	77	69	Summe Bewertungskennziffern*)	82	79
g) <i>Marketing</i>			<i>Maßnahmenbündel<sup>3)</sup></i>		
Werbung	47	53	a) Arbeitskräfte	205	205
Sonderaktionen	37	42	b) Techn.-organisat. Ablauf	161	178
Außendienst	10	13	c) Sortiment	158	157
Selbstbedienung	5	7	d) Lager	155	176
Vorwahlmöglichkeiten	9	8	e) Funktionstiefe	77	69
Fachbedienung	39	44	f) Standort	82	79
Preispolitik	25	29	g) Marketing	182	206
Kooperation	10	11			
Summe Bewertungskennziffern*)	182	206	Summe Bewertungskennziffern*)	1020	1071

\*) Summe der Einzelwerte kann infolge Rundung vom ausgewiesenen Summenwert abweichen.

1) Mittelwerte der Bewertungen für jede einzelne Maßnahme; den Bewertungen wurden folgende Werte zugeordnet: an 1. Stelle: 100; an 2. Stelle: 66; auch noch an wichtiger Stelle: 33; unterblieb die Bewertung, so wurde der Wert 0 zugeordnet.

2) Pro-Kopf-Umsatz bei gleichbleibender Preisentwicklung.

3) Summe der Bewertungskennziffern der zum jeweiligen Bündel gehörenden Maßnahmen.

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zur Arbeitsproduktivität im Groß- und Einzelhandel 1987.

**Tabelle 7: Bewertungskennziffern<sup>1)</sup> der Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität<sup>2)</sup> im Handel insgesamt**

Beurteilungszeitraum	1982–1986	1987–1991	Beurteilungszeitraum	1982–1986	1987–1991
a) <i>Arbeitskräfte</i>			b) <i>Technisch-organisatorischer Ablauf</i>		
Personalabbau	49	31	Warenumschlagsgeschwindigkeit	53	58
Qualifikation	49	62	Kassentechnologien	18	23
Motivation	37	43	Ausbau der EDV	59	55
Teilzeitkräfte	27	26	Informationsfluß	37	42
Aushilfskräfte	25	30			
Überstunden	10	8			
Summe Bewertungskennziffern*)	197	201	Summe Bewertungskennziffern*)	167	179
c) <i>Sortiment</i>			d) <i>Lager</i>		
Neue Fachsortimente	35	42	Lagerorganisation	28	38
Aufgabe von Fachsortimenten	14	11	Lagertechnik	46	49
Höherwertige Produkte	41	42	Warenbewirtschaftung	51	59
Preisniedrige Produkte	15	13	EDV im Lager	39	49
Verminderung der Artikelzahl	25	30			
Erhöhung der Artikelzahl	12	8			
Bedarfsgerechte Bündelung	20	22			
Summe Bewertungskennziffern*)	163	168	Summe Bewertungskennziffern*)	163	194
e) <i>Funktionstiefe</i>			f) <i>Standort</i>		
Transportausgliederung	15	14	Schließung von Filialen	23	23
Fuhrpark	26	26	Eröffnung von Filialen	22	24
Ausbau des Lieferservice	25	22	Erweiterung	23	25
Einschränkung des Lieferservice	12	10	Verkleinerung	6	8
Ausbau der Nebenbetriebe	14	17	Verlagerung	6	8
Abbau der Nebenbetriebe	8	6			
Summe Bewertungskennziffern*)	99	95	Summe Bewertungskennziffern*)	81	88
g) <i>Marketing</i>			<i>Maßnahmenbündel<sup>3)</sup></i>		
Werbung	41	51	a) Arbeitskräfte	197	201
Sonderaktionen	37	44	b) Techn.-organisat. Ablauf	167	179
Außendienst	19	26	c) Sortiment	163	168
Selbstbedienung	4	8	d) Lager	163	194
Vorwahlmöglichkeiten	7	8	e) Funktionstiefe	99	95
Fachbedienung	28	33	f) Standort	81	88
Preispolitik	22	26	g) Marketing	173	213
Kooperation	14	17			
Summe Bewertungskennziffern*)	173	213	Summe Bewertungskennziffern*)	1042	1137

\*) Summe der Einzelwerte kann infolge Rundung vom ausgewiesenen Summenwert abweichen.

1) Mittelwerte der Bewertungen für jede einzelne Maßnahme; den Bewertungen wurden folgende Werte zugeordnet: an 1. Stelle: 100; an 2. Stelle: 66; auch noch an wichtiger Stelle: 33; unterblieb die Bewertung, so wurde der Wert 0 zugeordnet.

2) Pro-Kopf-Umsatz bei gleichbleibender Preisentwicklung.

3) Summe der Bewertungskennziffern der zum jeweiligen Bündel gehörenden Maßnahmen.

Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zur Arbeitsproduktivität im Groß- und Einzelhandel 1987.

**Tabelle 8: Ansatzpunkte zur Steigerung der Arbeitsproduktivität<sup>1)</sup>**  
 Relative Bedeutung der Maßnahmenbündel in %\*) und ihre Veränderung im Zeitablauf

	a) Arbeitskräfte		b) Organisation		c) Sortiment		d) Lager		e) Funktionstiefe		f) Standort		g) Marketing	
	ex post	ex ante	ex post	ex ante	ex post	ex ante	ex post	ex ante	ex post	ex ante	ex post	ex ante	ex post	ex ante
<i>Großhandel mit . . .</i>														
Getreide . . .	24	20	15	13	19	13	16	17	11	12	5	12	10	13
Erzen, Stahl . . .	16	16	14	15	16	15	16	17	16	13	10	9	12	15
Holz, Baustoffen . . .	18	16	16	15	17	17	13	16	10	9	6	5	20	22
Nahrungsmitteln . . .	18	17	17	14	15	15	16	18	9	8	9	9	16	19
Textilien . . .	18	17	19	19	15	15	16	18	7	5	5	5	20	21
Metallwaren . . .	19	17	17	16	16	16	17	18	9	8	5	5	17	20
feinmechan. Erzeugnissen . . .	17	14	17	18	18	18	15	19	6	6	5	3	22	22
Fahrzeugen . . .	17	15	16	17	16	15	15	18	10	9	6	5	20	21
techn. Chemikalien . . .	17	14	16	17	12	12	19	21	10	9	9	9	17	18
Papier . . .	16	15	18	16	17	17	17	18	8	8	5	5	19	21
<i>Großhandel insgesamt</i>	<i>18</i>	<i>17</i>	<i>16</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>	<i>10</i>	<i>9</i>	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>16</i>	<i>19</i>
<i>Einzelhandel mit . . .</i>														
Nahrungsmitteln . . .	21	20	14	17	19	18	15	15	6	6	11	10	14	14
Textilien . . .	21	20	18	18	15	14	15	15	4	4	8	7	19	22
Einrichtungsgegenständen . . .	20	17	17	17	16	16	12	15	7	7	6	6	22	22
elektrotechn. Erzeugnissen . . .	22	17	17	16	18	17	13	16	8	7	5	6	17	21
Papierwaren . . .	19	17	16	16	18	16	13	16	7	7	6	5	21	23
Fahrzeugen . . .	19	20	19	18	7	8	19	17	8	8	3	4	25	25
sonst. Waren . . .	20	19	14	15	16	15	15	18	11	7	8	7	16	19
<i>Einzelhandel insgesamt</i>	<i>20</i>	<i>19</i>	<i>16</i>	<i>17</i>	<i>15</i>	<i>15</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>8</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>7</i>	<i>18</i>	<i>19</i>
<i>Handel insgesamt</i>	<i>19</i>	<i>18</i>	<i>16</i>	<i>16</i>	<i>16</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>	<i>9</i>	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>7</i>	<i>16</i>	<i>19</i>

\*) Summe der Bewertungskennziffern der zu dem jeweiligen Bündel gehörenden Maßnahmen, normiert auf die Summe der Bewertungskennziffern aller Maßnahmen für den Untersuchungszeitraum 1982-1986 (ex post) bzw. 1987-1991 (ex ante).

Bei zeilenweiser Aufsummierung der Prozentwerte je Untersuchungszeitraum Abweichungen zur Summe 100% infolge gerundeter Werte möglich.

1) Pro-Kopf-Umsatz bei gleichbleibender Preisentwicklung. Quelle: IAB/Ifo-Erhebung zur Arbeitsproduktivität im Groß- und Einzelhandel 1987.