

EHI-STUDIE

# Personal im Handel 2020/21

Corona-Impact, Trends & Investitionen

EHI



Mit freundlicher Unterstützung von:





## Liebe Leserinnen und Leser,

die Corona-Pandemie hat auch den Einzelhandel kalt erwischt. Die einen mussten ad hoc Läden schließen und Personal vorübergehend in Kurzarbeit schicken, die anderen konnten ihre Regale nicht schnell genug auffüllen, um dem Kaufdrang der Kunden gerecht zu werden. Die HR-Verantwortlichen standen zudem vor der Aufgabe, kurzfristig national und regional unterschiedliche Vorgaben umzusetzen, Konzepte zum Gesundheitsschutz aller Mitarbeitenden zu erarbeiten und auf zusätzliche Probleme wie fehlende Kinderbetreuung zu reagieren.

Krisenmanagement war deshalb im Jahr 2020 ein zentrales Thema in den Personalabteilungen der Branche. Trotzdem mussten auch unter den erschwerten Bedingungen die normalen Prozesse weitergehen, Personal rekrutiert und gefördert und allgemeine Strategien für die Zukunft entwickelt werden.

Die vorliegende Studie gibt einen Überblick über die aktuellen und längerfristigen Auswirkungen der Pandemie auf die Arbeit der Personalverantwortlichen im Handel. Sie betrachtet den sich wandelnden Stellenwert von HR innerhalb der Unternehmen und beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit die Krise die Digitalisierung und Flexi-

bilisierung der Arbeitswelt im Handel forciert hat. Außerdem gibt die Studie einen Ausblick auf die Entwicklungen und Trends der kommenden zwei Jahre.

Das EHI dankt herzlich allen, die an der Befragung teilgenommen und an der Studie mitgewirkt haben. Wir freuen uns auf den weiteren Informations- und Erfahrungsaustausch – physisch oder digital. Alle Termine und Veranstaltungen finden Sie wie immer auf [ehi.org](http://ehi.org).

Köln, Januar 2021



**Vanessa Tuncer**  
Leiterin Forschungsprojekt  
Personal in Handel  
EHI Retail Institute



**Ulrike Witt**  
Leiterin Forschungsprojekt  
Personal in Handel  
EHI Retail Institute



# Inhalt

## 3 VORWORT

## 5 MANAGEMENT SUMMARY

## 7 STUDIENAUFBAU

- 7 Forschungsvorhaben und Fragestellungen
- 8 Methode
- 9 Struktur der Teilnehmenden

## 11 CORONA-IMPACT AUF HR IM HANDEL

- 20 Das Personal im Fokus

## 22 RECRUITING IN ZEITEN DER PANDEMIE

## 25 WACHSENDE RELEVANZ VON HR

## 28 ARBEITSWELT

- 28 Welche Veränderungen werden nach Corona bleiben?

## 33 TRENDS UND ENTWICKLUNGEN

- 33 Die wichtigsten HR-Themen der kommenden zwei Jahre
- 37 Fit für die Zukunft

## 41 GEPLANTE INVESTITIONEN

- 41 Wofür HR im Handel 2021 das meiste Budget ausgibt

## 43 NEW NORMAL ODER BACK TO NORMAL?

- 43 Kommentar

## 45 ANHANG

- 45 Über das EHI
- 45 Über das Forschungsprojekt Personal
- 46 Abbildungsverzeichnis
- 47 Impressum

EHI

Ein Großteil der in der vorliegenden Studie abgebildeten Grafiken ist in unserer Online-Statistik-Datenbank [www.handelsdaten.de](http://www.handelsdaten.de) verfügbar und kann als xls-, pdf- und jpg-Datei heruntergeladen werden.  
Die Grafiken zum Thema „Personal“ finden Sie auf unserer Handelsthemenseite „Personal“ unter:  
<https://www.handelsdaten.de/handelsthemen/personal>.





# Management Summary

## Zusammenfassung

Wie alle Wirtschaftszweige war und ist auch der Einzelhandel von Corona stark betroffen. Die Unternehmen der Branche waren zunächst mit zwei unterschiedlichen Szenarien konfrontiert: Bei den einen bedeutete der Lockdown vorübergehend den vollständigen Stillstand des stationären Ladengeschäfts, die anderen galten als systemrelevant und suchten händeringend nach Personal, um dem starken Kundenandrang gerecht zu werden. Personalverantwortliche sahen sich ad hoc in der Position des Krisenmanagers bzw. der Krisenmanagerin. Kurzarbeit, Personalmangel bzw. Personalüberlastung, verunsicherte Mitarbeitende, Homeoffice und Gesundheitsschutz – all dies erforderte Konzepte und Maßnahmen, die kurzfristig umgesetzt werden mussten und die gewohnte Personalarbeit vorübergehend zumindest teilweise in den Hintergrund rückten.

### GUTE NOTEN VOM PERSONAL

Alle befragten Personalverantwortlichen gaben an, von der rasanten Entwicklung der Ereignisse überrollt worden zu sein. In kürzester Zeit wurden in den Unternehmen Krisenstäbe gebildet, in denen HR eine wichtige Rolle spielte. Es ging dabei neben den

erforderlichen Maßnahmen zum Gesundheitsschutz des Personals und der Sicherstellung von Kernprozessen auch darum, den Mitarbeitenden als verantwortungsvoller Arbeitgeber gegenüberzutreten. So wurde zum Beispiel Kurzarbeitergeld aufgestockt, oder es gab Sonderzulagen für Mehrarbeit. Um die fehlende Kinderbetreuung während der Pandemie auszugleichen, wurden im Allgemeinen großzügige individuelle und pragmatische Lösungen gefunden. Das Feedback des Personals zum Umgang mit der Krise fiel bis auf wenige Ausreißer positiv aus.

### HR MIT GESTIEGENER RELEVANZ

Der Stellenwert von HR als strategisch relevante Abteilung im Unternehmen war bereits vor der Krise wichtig, so der allgemeine Tenor der befragten Personalprofis. Beim Krisenmanagement rund um Corona rückte die Relevanz der HR-Abteilung noch einmal stärker in den Fokus. Schließlich ging es bei den meisten der erforderlichen Maßnahmen um Personalthemen wie Personaleinsatz, Gesundheits-/Arbeitsschutz, Führung oder interne Kommunikation. Strategische Entscheidungen der Unternehmensführung konnten nur mit einer star-



## *„Das Feedback des Personals zum Umgang mit der Krise fiel bis auf wenige Ausreißer positiv aus.“*

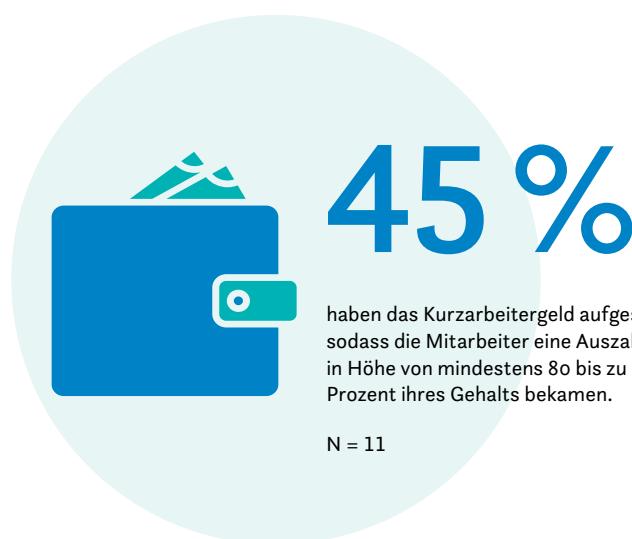
**Ulrike Witt**  
EHI Retail Institute

ken Beteiligung der HR getroffen werden. Den durch die Krise verstärkten oder zumindest verstetigten Stellenwert gälte es nun zu halten und auszubauen, so die Personalverantwortlichen. Für die nächsten zwei Jahre erwarten sie tendenziell mindestens gleichbleibende oder sogar steigende HR-Budgets und ebenso eine entweder gleichbleibende oder steigende Anzahl an HR-Mitarbeitenden.

Video-Recruiting – die durch Corona verursachte Reduzierung physischer Kontakte bedeutete einen deutlichen Schub der bereits länger auf der Agenda stehenden Digitalisierung. Die befragten HR-Verantwortlichen sind überzeugt, dass viele der aufgrund der Krise angeschobenen digitalen Prozesse in Zukunft ausgebaut und die digitale Transformation vorantreiben werden. Es reiche dabei nicht, eine zeitgemäße Software einzusetzen, so die Personalverantwortlichen. Ganz oben auf der Agenda der nächsten zwei Jahre stehen deshalb neben dem nach wie vor relevanten Thema Nachwuchssicherung auch Personalentwicklung, Learning und Führung.

### **DIGITALISIERUNGSSCHUB**

Aufgrund der Krise mussten viele Prozesse online funktionieren. Ob Remote-Work, E-Learning oder



sodass die Mitarbeiter eine Auszahlung in Höhe von mindestens 80 bis zu 100 Prozent ihres Gehalts bekamen. Die angebotenen staatlichen Hilfen empfanden fast alle (90 %) der von Kurzarbeit betroffenen Unternehmen als ausreichend.

So kurzfristig Kurzarbeit zu beantragen, bedeutete für einige der Befragten eine größere Herausforderung. Teilweise musste sie individuell mit den Mitarbeitenden vereinbart werden, da es in den Verträgen keinen Passus dazu gab. Auch die Abstimmung mit den Betriebsräten war aufwändig. Dann war zu klären, welche Mitarbeitenden zu wieviel Prozent in Kurzarbeit gehen und welche Notdienste, zum Beispiel für Post oder ausstehende

Warenanlieferungen, weiter zur Verfügung stehen sollten.

Manche Unternehmen hatten Kurzarbeit zwar zunächst in Planung, setzten dies aber dann doch nicht um. Stattdessen wurden pragmatische Lösungen gesucht, um die Zeit der Krise bei vollem Gehalt zu überbrücken. So nahmen zum Beispiel Mitarbeitende, die nicht von zu Hause ihren Job ausführen konnten, an virtuellen Pflichtschulungen, Trainings oder Weiterbildungen teil. „Learning from Home“ statt „Working from Home“, so nannte es ein Personalentscheider. Dazu nutzten die betroffenen Personen zum Teil auch private Devices.

Kündigungen gab es aufgrund der Pandemie nur sehr wenige. 80 Prozent der Interviewten konnten alle Mitarbeitenden im Unternehmen halten. Vereinzelt kam es zu Kündigungen seitens des Personals aus Angst vor dem Virus (siehe Abb. 7).

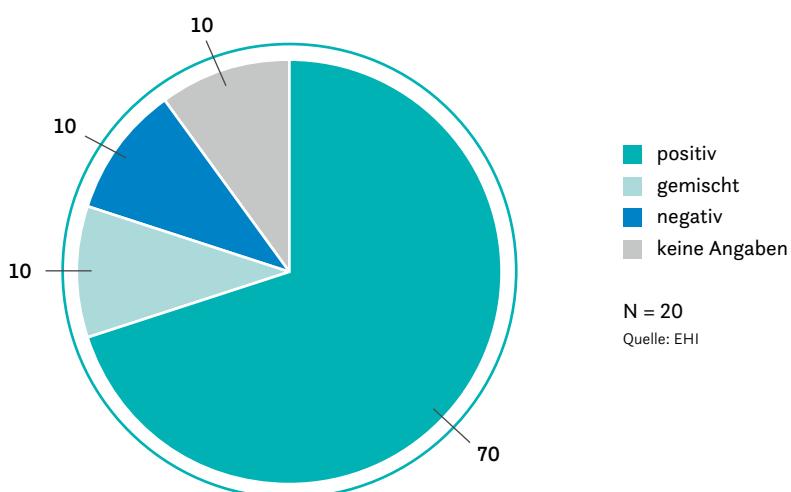
## ERHÖHTER PERSONALBEDARF

Für einige Fachbereiche bedeutete der Beginn der Pandemie statt Kurzarbeit Mehrarbeit. Vor allem im operativen Bereich und in einigen HR-Abteilungen erforderten die Planung und die Organisation aller notwendiger Maßnahmen (dazu gehörte neben der Vorbereitung von Kurzarbeit und Gesundheitsschutz zum Beispiel auch das Herunterfahren von Events oder die Schließung von Fitness-Studios und Kantinen) viel Zeit. Um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, wurde teilweise auch am Wochenende gearbeitet. Auch in den Personalverwaltungen ging es „richtig zur Sache“, so ein Interview-Teil-

### Feedback der Mitarbeitenden zum HR-Krisenmanagement

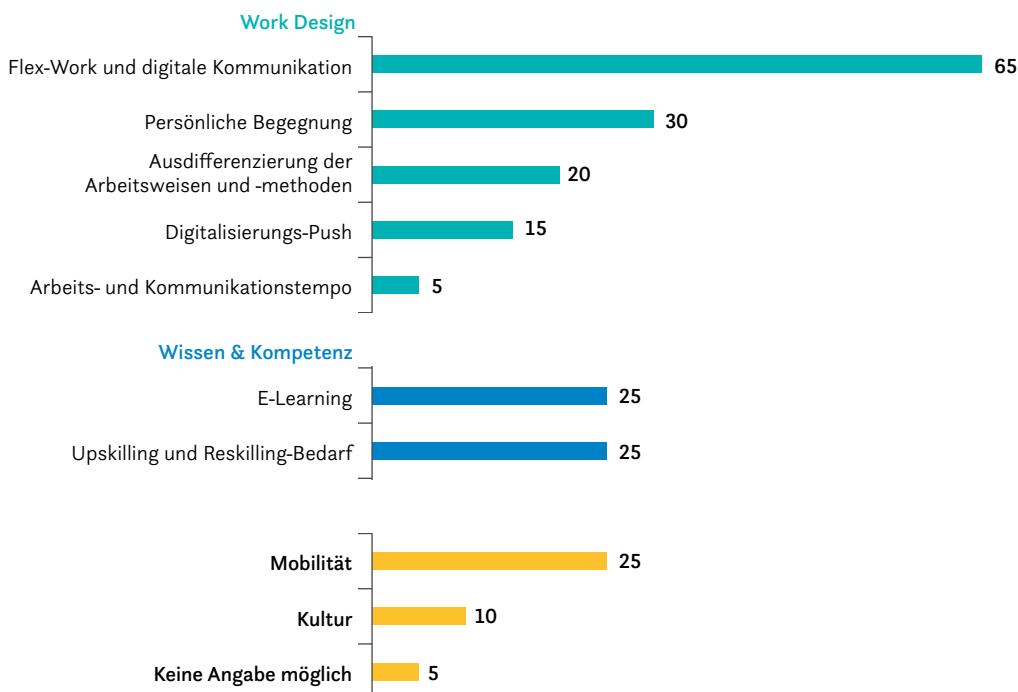
(Abb. 7)

Anteile in Prozent



## Welche Veränderungen die Corona-Krise aus HR-Sicht überdauern werden (Abb. 16)

Anteile in Prozent



N = 20; Mehrfachnennung

Quelle: EHI

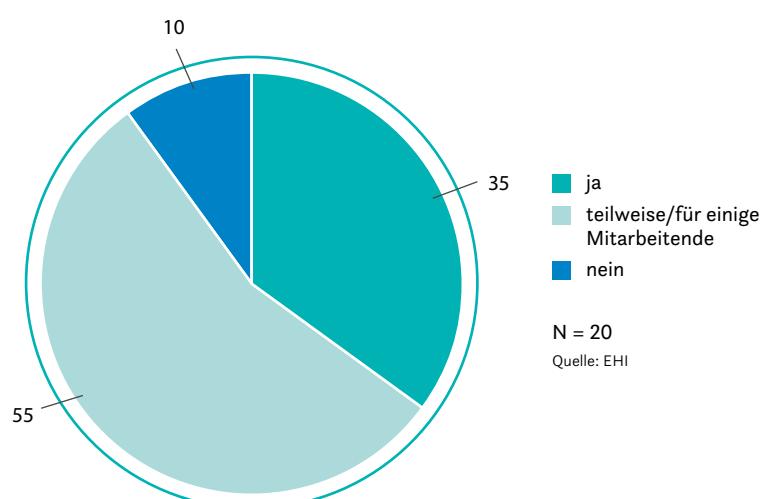
Möglichkeit nur einem Teil der Belegschaft eingeräumt, und in 10 Prozent der Fälle war Homeoffice gar kein Thema (siehe Abb. 17).

Der abrupte Wandel hin zu flexibleren Arbeits- und Kommunikationsmodellen hat insbesondere in

Unternehmen, die bislang keine oder nur eingeschränkte Möglichkeiten für mobiles Arbeiten geboten hatten, vor große Herausforderungen gestellt – angefangen bei der Beschaffung von Notebooks, die schnell vergriffen waren, bis hin zur unter-

## Homeoffice-Möglichkeit vor Beginn der Pandemie (Abb. 17)

Anteile in Prozent



## Über das EHI

Das EHI Retail Institute ist ein Forschungs- und Beratungsinstitut für den Handel und seine Partner mit rund 80 Mitarbeitenden. Sein internationales Netzwerk umfasst rund 800 Mitgliedsunternehmen aus Handel, Konsum- und Investitionsgüterindustrie sowie Dienstleister. Das EHI erhebt wichtige Kennzahlen für den stationären und den Onlinehandel, ermittelt Trends und erarbeitet Lösungen. Das Unternehmen wurde 1951 gegründet. Präsident ist Kurt Jox, Geschäftsführer ist Michael Gerling. Die GS1 Germany ist eine Tochtergesell-

schaft des EHI und des Markenverbandes und koordiniert die Vergabe der Global Trading Item Number (GTIN, ehem. EAN) in Deutschland. In Kooperation mit dem EHI veranstaltet die Messe Düsseldorf die EuroShop, die weltweit führende Investitionsgütermesse für den Handel, die EuroCIS, wo neueste Produkte, Lösungen und Trends der IT- und Sicherheitstechnik vorgestellt werden, sowie die C-star für den asiatischen Handel in Shanghai.

## Über das Forschungsprojekt Personal

Das EHI Retail Institute hat das Forschungsprojekt Personal Anfang 2019 ins Leben gerufen, weil der demographische und technologische Wandel das Personalwesen vor große Herausforderungen stellt. Mit unserer Forschung unterstützen wir die Personalverantwortlichen in ihrer strategischen Arbeit und bieten in unseren ExpertInnenrunden, Thementagen und Online-Sessions die Möglichkeit, aktuelle Themen und Trends zu diskutieren.

### AKTIVITÄTEN:

- Studien und Whitepapers: Händlerbefragungen als Kern der Forschungsarbeit
- Online-Sessions
- Thementage
- Umfangreiche Presse- und Informationsarbeit sowie Vorträge auf externen Veranstaltungen

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Teilnehmende der Studie nach Geschlecht	9
Abbildung 2 Teilnehmende nach Funktion im Unternehmen	9
Abbildung 3 Befragte Unternehmen nach Branche	9
Abbildung 4 Hauptvertriebskanäle	10
Abbildung 5 Themen, die HR zu Beginn der Pandemie am meisten beschäftigt haben	12
Abbildung 6 Es gibt einen Plan für weitere Lockdowns	13
Abbildung 7 Feedback der Mitarbeitenden zum HR-Krisenmanagement	14
Abbildung 8 Pandemie-bedingte Kündigungen im Handel im Jahr 2020	15
Abbildung 9 Corona-bedingter Personalmangel in den Filialen	16
Abbildung 10 Auswirkung der Pandemie auf die Krankheitstage	16
Abbildung 11 Anteil der Mitarbeitenden, die Corona-bedingt ins Homeoffice gegangen sind	20
Abbildung 12 Welche Recruiting-Kanäle haben an Relevanz gewonnen?	24
Abbildung 13 Die Relevanz von HR ist durch die Corona-Krise	26
Abbildung 14 Das HR-Budget soll im Jahr 2021:	26
Abbildung 15 Die Anzahl der HR-Mitarbeitenden soll im Jahr 2021:	27
Abbildung 16 Welche Veränderungen die Corona-Krise aus HR-Sicht überdauern werden	29
Abbildung 17 Homeoffice-Möglichkeit vor Beginn der Pandemie	29
Abbildung 18 Vollständige Rückkehr zur Präsenzkultur nach der Pandemie	31
Abbildung 19 Die wichtigsten HR-Themen für die Jahre 2021 und 2022	34
Abbildung 20 HR im Handel: Wichtigste Themen 2021/22 und geplante Investitionen 2021	42

**VERLAG**

EHI Retail Institute GmbH  
 Spichernstraße 55  
 50672 Köln  
 Tel. +49 221 57993-0  
 Fax +49 221 57993-45  
 info@ehi.org  
 www.ehi.org

**HERAUSGEBER**

EHI Retail Institute e. V.

**GESCHÄFTSFÜHRUNG EHI RETAIL INSTITUTE**

Michael Gerling

**AUTORINNEN**

Vanessa Tuncer, tuncer@ehi.org  
 Ulrike Witt, witt@ehi.org

**LAYOUT**

EHI Retail Institute GmbH

**COPYRIGHT© 2021**

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

**HAFTUNGSAUSSCHLUSS**

Das EHI Retail Institute versucht mit größtmöglicher Sorgfalt, in der vorliegenden Studie richtige, vollständige und aktualisierte Informationen zur Verfügung zu stellen. Fehler können jedoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Das EHI Retail Institute übernimmt daher keinerlei Haftung oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Qualität und/oder Aktualität der veröffentlichten Informationen, es sei denn, die Fehler wurden vorsätzlich oder grob fahrlässig begangen. Dies betrifft sowohl materielle als auch immaterielle Schäden Dritter, die durch die Nutzung des Informationsangebots verursacht werden.

**BESTELLMÖGLICHKEITEN**

Tel. +49 221 57993-43  
 vertrieb@ehi.org  
 www.ehi-shop.de

**ISBN:** 978-3-87257-543-2

**PREIS:** 465,00 € zzgl. gesetzlicher MwSt.

**BILDRECHTE:**

Cover: stock.adobe.com/negika  
 Seite 3: stock.adobe.com/vegefox.com  
 Seite 4: stock.adobe.com/andranik123  
 Seite 5: stock.adobe.com/pressmaster

**IHRE ANSPRECHPARTNERINNEN ZUM  
THEMA PERSONAL IM HANDEL**



**Vanessa Tuncer**  
 Leiterin Forschungsprojekt  
 Personal in Handel  
 EHI Retail Institute  
 Tel. +49 221 57993-704  
 tuncer@ehi.org



**Ulrike Witt**  
 Leiterin Forschungsprojekt  
 Personal in Handel  
 EHI Retail Institute  
 Tel. +49 221 57993-994  
 witt@ehi.org