

Thies, Anja

Book

Konfliktpotentiale zwischen Marketing und Personalmanagement: bei gleichzeitiger Kunden- und Mitarbeiterorientierung - untersucht am Beispiel von Einzelhandelsunternehmen

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Thies, Anja (1998) : Konfliktpotentiale zwischen Marketing und Personalmanagement: bei gleichzeitiger Kunden- und Mitarbeiterorientierung - untersucht am Beispiel von Einzelhandelsunternehmen, ISBN 3-87988-284-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116863>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Anja Thies

Konfliktpotentiale zwischen Marketing und Personalmanagement

A 217003



Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL

BIBLIOTHEK

Konfliktpotentiale zwischen Marketing und Personalmanagement

Anja Thies

Konfliktpotentiale zwischen Marketing und Personalmanagement

bei gleichzeitiger Kunden- und Mitarbeiterorientierung
– untersucht am Beispiel von Einzelhandelsunternehmen –

A 217003



815227

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Thies, Anja:

Konfliktpotentiale zwischen Marketing und Personalmanagement : bei
gleichzeitiger Kunden- und Mitarbeiterorientierung – untersucht am
Beispiel von Einzelhandelsunternehmen / Anja Thies. - München ;
Mering : Hampp, 1998

Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 1997

ISBN 3-87988-284-3

Liebe Leserinnen und Leser!

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

GELEITWORT

Die betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen des Marketing und des betrieblichen Personalmanagement besitzen eine Reihe von Gemeinsamkeiten. Beide orientieren sich an der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse und sehen direkte Zusammenhänge zwischen dem Unternehmenserfolge und der Kunden- bzw. Mitarbeiterorientierung unternehmenspolitischen Aktivitäten. Allerdings achten die einschlägigen Fachpublikationen bislang kaum darauf, daß Kunden- und Mitarbeitererwartungen oft nicht kongruent sind; nicht selten stehen sie im Gegensatz zueinander und behindern unternehmenspolitische Maßnahmen. Die in der betrieblichen Praxis nicht zu unterschätzenden Konfliktpotentiale zwischen einer gleichzeitigen Ausrichtung auf Kunden- und Mitarbeiterinteressen verlangen eine Analyse der daraus resultierenden Spannungsfelder.

Zur Untersuchung des konfliktträchtigen Verhältnisses zwischen Marketing und Personalmanagement wählt die Verfasserin der vorliegenden Studie die Einzelhandelsbranche. Dieser Wirtschaftszweig ist für ihre Analyse besonders geeignet, weil sich hier tagtäglich die Kunden- und Mitarbeitererwartungen an das Unternehmen teilweise im Konflikt befinden.

Um differenzierte Aussagen zu den unternehmenspolitischen Handhabungsmöglichkeiten in solchen Spannungsfeldern machen zu können, ist es angebracht, in der Studie zwischen verschiedenen Betriebsformen des Einzelhandels sowie nach verschiedenen Käufertypen und Mitarbeiterkategorien zu differenzieren. Zunächst erläutert die Studie die unterschiedlichen Kunden- und Mitarbeiterinteressen bei verschiedenen Einkaufsstätten. Der Hauptteil der Arbeit erörtert drei Konfliktfelder, die für ihre Thematik vorrangige Bedeutung aufweisen: Mitarbeiterentlohnung und Preispolitik; Qualifizierungswünsche der Mitarbeiter und Anforderungen der Kunden an die Personalqualifikation; Arbeitszeit und Ladenöffnungszeiten. Auf der Grundlage der Erkenntnisse aus der Untersuchung der drei Spannungsfelder folgt die Diskussion personal- und absatzpolitischer Strategien für einen konstruktiven Umgang mit den identifizierten Konfliktpotentialen.

Diese Studie ergänzt zum einen die vorhandene Fachliteratur zum Marketing und zum Personalmanagement durch eine systematische Beschäftigung mit dem potentiell konfliktären Verhältnis dieser beiden unternehmenspolitischen Teilgebiete. Ferner sensibilisieren die Praxisbeispiele in dieser Abhandlung sowohl Marketing- als auch Personalverantwortliche im Einzelhandel und in anderen Branchen für die Handhabung konfliktträchtiger Dispositionen; die Arbeit gibt Anregungen für die Gestaltung einer gleichermaßen kunden- und mitarbeiterorientierten Unternehmenspolitik. Deshalb wünsche ich dem Buch eine weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis.

VORWORT

Die meisten modernen Unternehmen bekennen sich in ihrem Selbstverständnis sowohl zur Kunden- als auch zur Mitarbeiterorientierung, zumal in nahezu allen neueren Management-Konzepten die Fokussierung auf die Interessen der externen und internen Kunden als wesentlicher Erfolgsfaktor propagiert wird. Hier stellt sich die Frage, ob sich ein Unternehmen mit seiner Unternehmenspolitik gleichzeitig auf die Belange zweier verschiedener Anspruchsgruppen konzentrieren kann, ohne daß die jeweiligen Bedürfnisse an sich und die zu ihrer Satisfizierung ergriffenen betrieblichen Maßnahmen kollidieren.

Meine Skepsis an der Realisierbarkeit einer unternehmenspolitischen Doppelstrategie, die den Erwartungen von Kunden und Mitarbeitern gleichermaßen Rechnung tragen will, war für mich Anlaß, mich mit möglichen Spannungsfeldern zwischen Marketing und Personalmanagement durch gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung auseinanderzusetzen und nach etwaigen Konflikt-handlungsstrategien zu suchen. Meine Untersuchung bezieht sich auf die Einzelhandelsbranche, in der Verkaufskraft und Kunde direkt miteinander in Kontakt stehen und Bedürfnis-antagonismen deutlich zu Tage treten können.

Die Untersuchung entstand zum überwiegenden Teil während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für ABWL, Personalwesen und Arbeitswissenschaft an der Universität Mannheim. Die Arbeit wurde im November 1997 von der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim als Dissertation angenommen.

Ganz besonders möchte ich meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Dres. h. c. Eduard Gaugler, danken, der die Anfertigung meiner Arbeit mit wertvollen Anregungen begleitet hat. Daneben gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Hans Raffée für die Übernahme des Korreferats. Der Bereitschaft von Vertretern des Einzelhandels, mich mit Broschüren und Aussagen über ihren Arbeitsalltag in meinem Bemühen um Praxisorientierung meiner Ausführungen zu unterstützen, möchte ich ebenfalls Anerkennung aussprechen.

Von ganzem Herzen danke ich meinen Eltern, die mich während meines Studiums und meiner wissenschaftlichen Arbeit immer wieder darin bestärkt haben, meinen gewählten Ausbildungsweg mit Energie und Selbstvertrauen zu gehen. Sie, meine Schwester, meine Freunde, Lehrstuhl- und Arbeitskollegen und besonders auch mein Vorgesetzter, Herr Dr. Peter Kadel, haben sich mit mir über Fortschritte meiner Arbeit gefreut und waren stets mit motivierenden Worten für mich da. Ganz herzlich bedanken möchte ich mich schließlich bei Peter für seine liebevolle Rücksichtnahme und sein großes Verständnis vor allem in der letzten Phase meiner Promotion.

Mannheim, im Januar 1998

Anja Thies

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	IX
A. Aktualität, Grundlagen und Zielsetzung der Themenstellung	1
I. Problemstellung	1
II. Begriffliche Einordnung des Themas	4
1. Personalarbeit und Marketing in Einzelhandelsunternehmen	4
2. 'Konfliktpotential' als untersuchungsleitender Begriff	10
III. Vorgehensweise und Themenabgrenzung	13
B. Die Verankerung von Kunden- und Mitarbeiterorientierung im Marketing und Personalwesen von Einzelhandelsbetrieben	15
I. Die Fokussierung der betrieblichen Personalarbeit auf Mitarbeiterbedürfnisse	15
1. Mitarbeiterkategorien im Einzelhandel	15
2. Mitarbeiter-Erwartungsprofil	20
a) Anforderungen der Mitarbeiter an die vom Betrieb vertretene Personalkultur	20
b) Die Bedeutung von Kundenorientierung für die Beschäftigten im Einzelhandel	27
II. Der Grundsatz der Kundenorientierung im Marketing	32
1. Kundentypen in Einzelhandelsunternehmen	32
2. Kunden-Erwartungsprofil	35
C. Das konfliktträchtige Verhältnis von kundengerechtem Marketing und mitarbeiterorientiertem Personalmanagement	38
I. Beziehungsfelder zwischen personal- und absatzpolitischen Einzelhandelsaktivitäten	40

II.	Analyse spezieller Spannungsbereiche	40
1.	Wechselwirkungen zwischen Mitarbeiterentlohnung und Kundenbedürfnissen im einzelhandelsbetrieblichen Kontext	40
a)	Grundlegende Inhalte einzelhandelstypischer Arbeitsentgelt- und Verbraucherpreispolitik	41
aa)	Entlohnungsgrundstrukturen im Einzelhandel	41
ab)	Basisstrategien der einzelhandelsbetrieblichen Preispolitik	47
b)	Von der Vergütungspolitik tangierte Kundenerwartungen unter Berücksichtigung der Beschäftigtenbelange	52
ba)	Mögliche Zusammenhänge zwischen Arbeitsentgelt und kundenorientiertem Verkäuferverhalten	53
bb)	Vergütung und Preisgestaltung im Spannungsfeld zwischen Mitarbeiter- und Kundeninteressen	62
2.	Qualifizierung der Verkaufskräfte vor dem Hintergrund von Kundenerwartungen	70
a)	Qualifizierungsnotwendigkeit aus Unternehmens-, Kunden- und Mitarbeitersicht	71
b)	Qualifizierungsaktivitäten des Einzelhandels als imagebestimmender Faktor	76
c)	Kundendeterminierte Qualifizierungsbedarfe des Einzelhandels vs. Qualifizierungserwartungen des Personals	82
ca)	Vorstellungen über Qualifizierungsinhalte	83
cb)	Erwartungen an die Bildungsmethoden	98
3.	Verhältnis von kundenorientiertem Marketing und Arbeitszeitgestaltung im Einzelhandel	108
a)	Konsequenzen einzelhandelsbetrieblicher Arbeitszeitmodelle für die Ausübung von Kundennähe	110
b)	Arbeitszeitwünsche von Einzelhandelsbeschäftigten im Kontext kundenfreundlicher Ladenöffnungszeiten	119
ba)	Prinzipielle Einwirkungen flexibler Ladenöffnungszeiten auf Kunden- und Mitarbeitererwartungen	119
bb)	Kundenmotive für bestimmte Ladenschlußregelungen	124
bc)	Konflikträchtige Folgen ausgedehnter Ladenöffnungszeiten	128
bd)	Betriebstypenspezifische Ladenöffnungs- und Arbeitszeitmuster	135
III.	Kernaussagen zu den Konsequenzen einer Parallelausrichtung der einzelhandelsbetrieblichen Unternehmenspolitik an Kunden- und Mitarbeitererwartungen	140

D. Ausgewählte Strategien des Einzelhandelsmanagement zur Handhabung der identifizierten Konfliktpotentiale	143
I. Die Identifizierung von Konfliktpotentialen mit Hilfe von Kundenzufriedenheitsanalysen und Mitarbeiterbefragungen	143
II. Alternative Handlungsstrategien eines Konfliktmanagement	148
1. Verzicht auf Konflikthandhabungsmaßnahmen	149
2. Priorisierung der Bedürfnisse einer Anspruchsgruppe	154
3. Totalmanagement von Konfliktpotentialen	159
E. Zusammenfassende Betrachtung und Ausblick	162
Literaturverzeichnis	X
Gesprächsverzeichnis	XXIII

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
Anm.	Anmerkung
Aufl.	Auflage
AZ	Arbeitszeit
BAG	Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e. V.
BBE	Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel
Bd.	Band
BdSW	Bundesverband der Selbstbedienungs-Warenhäuser e. V.
BeschFG	Beschäftigungsförderungsgesetz
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BiBB/IAB	Bundesinstitut für Berufsbildung/Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
Co.	Compagnie
d. h.	das heißt
DAG	Deutsche Angestellten-Gewerkschaft
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DM	Deutsche Mark
dm	Drogeriemarkt
e. V.	eingetragener Verein
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii
etc.	et cetera
ff.	folgende (Seiten)
FN	Fußnote
gem.	gemäß
GfK	Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung
GG	Grundgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H.	Heft

HBV	(Gewerkschaft) Handel, Banken und Versicherungen
HDE	Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels
hrsg.	herausgegeben
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinne
inkl.	inklusive
io	industrial organization (Management Zeitschrift)
ISO	Internationale Standard Organisation
IWA	Institut für Wirtschaft und Arbeitnehmerfragen
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
KAPOVAZ	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit
Kfz	Kraftfahrzeug
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
lt.	laut
Mass.	Massachusetts
Mill.	Millionen
Mrd.	Milliarden
No.	Numero
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahresangabe
o. S.	ohne Seitenangabe
o. V.	ohne Verfasserangabe
pp.	pages
p. a.	per annum
PC	Personalcomputer
QZ	Qualitätszirkel
rd.	rund
REFA	Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung (seit 1924); Reichsausschuß für Arbeitsstudien (seit 1936); Verband für Arbeitsstudien, REFA e. V. (seit 1948)
S.	Seite
s. o.	siehe oben
SB	Selbstbedienung
sog.	sogenannte(r,s)
Sp.	Spalte
SSV	Sommerschlußverkauf
St.	Sankt
u.	und
u. ä.	und ähnliches

u. a.	unter anderem; und andere
u. U.	unter Umständen
US	United States (of America)
UWG	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
Verf.	Verfasser(in)
Vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (Hans-Böckler-Stiftung)
WSV	Winterschlußverkauf
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZFP	(Marketing) Zeitschrift für Forschung und Praxis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb. 1: Bedeutung von Bedienung und Beratung in den Betriebsformen des Einzelhandels	5
Abb. 2: Beziehungsdimensionen zwischen Kunden und Mitarbeiterorientie- rung im Einzelhandel	14
Abb. 3: Untersuchungsmuster: Beziehungsfelder zwischen Einzelhandels- marketing und Personalmanagement	40
Abb. 4: Einzelhandelsimage-Matrix	78
Abb. 5: Qualifizierungsinhalte in bezug auf einzelhandelsbetriebliche Mitar- beiterkategorien	85

A. Aktualität, Grundlagen und Zielsetzung der Themenstellung

1. Problemstellung

Die Abkehr von einer isolierten Betrachtung betriebswirtschaftlicher Teilbereiche zugunsten einer ganzheitlichen Auseinandersetzung veranlaßt zu der Frage nach denkbaren Schnittstellen zwischen benachbarten Funktionen.

Die Wortschöpfung „Personalmarketing“ deutet auf die Existenz eines Zusammenhangs zwischen Personalwirtschaft und Marketing hin. Während in der Literatur überwiegend Gemeinsamkeiten dieser Disziplinen herausgearbeitet werden, die insbesondere der Argumentation bzgl. der Übertragbarkeit von Marketinggedanken auf die Personalarbeit dienen, wird die Untersuchung von Konfliktpotentialen zwischen diesen beiden Funktionen vernachlässigt. Diese „Lücke“ mit einer Analyse möglicher Beziehungen zwischen absatz- und personalpolitischen Strategien infolge gleichzeitigen Bemühens um die Erfüllung von Kunden- und Mitarbeitererwartungen in Einzelhandelsunternehmen zu füllen, ist Anliegen dieser Arbeit. In Anbetracht des immanenten Diskussionspotentials ist bei den Ausführungen ein Schwerpunkt auf Beispiele zu legen, die das konflikträchtige Verhältnis von Marketing und Personalmanagement unterstreichen; indifferente und komplementäre Beziehungskonstellationen stehen den Spannungsfeldern gegenüber und relativieren u. U. die eingeschätzte Bedeutung der aufgezeigten Konfliktgefahren.¹

Absatz- und Personalpolitik sind als Teilpolitiken unter die Unternehmenspolitik zu subsumieren, die sich „mit den Wertvorstellungen und Interessen aller an der Unternehmung beteiligten oder von ihren Handlungen betroffenen Gruppen“² auseinandersetzt. Damit wird eine Bedürfnisorientierung erkennbar, die in der Absatzpolitik auf eine Kundenorientierung, in der Personalpolitik auf eine Mitarbeiterorientierung hinausläuft.

Die Integration von Absatz- und Personalpolitik hat ihren Ursprung in der Ausweitung der Marketing-Philosophie auf alle Teilbereiche der Unternehmensführung.³ Entwicklungen auf dem Absatzmarkt zum einen und mit einer zeitlichen Verzögerung auf dem Arbeitsmarkt zum anderen ließen beide Märkte zu Engpässen werden. Um in der Konkurrenz zu anderen Anbietern bzw. Arbeitgebern zu überleben, stellen sich Unternehmen dieser Herausforderung mit einer Unternehmenspolitik, die vom Grundgedanken der Bedürfnisorientierung getragen wird.

Das Nebeneinander von Kunden- und Mitarbeitererwartungen in Unternehmen fällt in besonderer Weise im Einzelhandel auf, wo Kunden und Verkaufsmitarbeiter in unmittelbaren Kontakt miteinander treten. Die Evidenz, mit der sich die jeweiligen Bedürfnisprofile

¹ Vgl. das in C.I. dargestellte (Abb. 3) und erläuterte Untersuchungsmuster.

² Ulrich, P./Fluri, E., 1986, S. 65.

³ Vgl. Gaugler, E., 1990a, S. 77.

gerade in der Einzelhandelsbranche einander gegenüberstehen, ist der Grund dafür, sich in der folgenden Untersuchung auf diesen Zweig des Dienstleistungssektors zu beschränken.

Der Slogan, daß der Kunde König sei, hat im Einzelhandel Tradition. Nachdem Produkteigenschaften und Preise zur Diskriminierung von Anbietern nicht mehr genügen, versprechen sich Einzelhandelsbetriebe heute insbesondere von einer intensiven Ausrichtung ihres Handelns an Markterfordernissen und Kundenbedürfnissen Wettbewerbsvorteile.⁴

Einhergehend mit dem konjunkturellen Auf und Ab wurde sich der Einzelhandel in wirtschaftlich schlechten Zeiten immer wieder besonders stark der Schlüsselposition seiner Kunden bewußt - z. T. gestützt durch Veröffentlichungen und empirische Untersuchungen, die das Ergebnis hervorbrachten, Kundennähe sei ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor.⁵ Derzeit wird Kundenorientierung wieder verstärkt im Zusammenhang mit den modernen Management-Konzeptionen wie bspw. dem Lean Management thematisiert. Darin stellt die Konzentration auf Kunden einen Wettbewerbsvorteil dar, der die Unternehmensexistenz und damit Arbeitsplätze sichert. Diese Konzepte erweitern den Kundenbegriff dahingehend, daß unter Mitarbeitern interne Kunden der Personalabteilung und der Führungskräfte verstanden werden. Konsequenterweise heißt Kundenorientierung dann auch Ausrichtung an den Belangen der Beschäftigten. Qualifizierte und engagierte Mitarbeiter gelten also gleichfalls als Erfolgsfaktor und Basis für längerfristige und kaum imitierbare Wettbewerbsvorteile.⁶

Bei der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH gelten z. B. die beiden Unternehmensgrundsätze⁷: „Wir orientieren uns konsequent an den Wünschen und Bedürfnissen unserer Kunden.“ Und: „Wir respektieren die Würde und die Kompetenz des einzelnen Mitarbeiters, fordern seine Leistung und bieten ihm die Chancen zur Selbstentfaltung.“ Im Geschäftsbericht von 1991 und den zusätzlichen Informationen zur Personalarbeit von Hertie werden Kunde und Mitarbeiter auf einen gemeinsamen Nenner gebracht: „Der Kunde wird immer anspruchsvoller - unsere Mitarbeiter auch. Deshalb bieten wir ihnen alle Chancen.“⁸ Oder der „dm“-Drogeriemarkt setzt sich laut Unternehmensphilosophie zum Ziel, „auf Konsumentenbedürfnisse der Menschen veredelnd einzuwirken, den im Unternehmen arbeitenden Menschen Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten und in positiver Weise als Ganzes auf die Umwelt einzuwirken.“⁹ In einer Firmenbroschüre wird betont, daß bei der Gestaltung des Unternehmens „dm“ die Menschen im Mittelpunkt stehen: „als Kun-

⁴ Vgl. Borkel, W., 1987, S. 24.

⁵ Vgl. z. B. Peters, T. J./Waterman, R. H. mit ihrem Buch „In Search of Excellence“. Vgl. auch Dichtl, E., 30.09.1991, S. 24, der in seinen Ausführungen über „Markterfolg durch Kundennähe“ auch auf den Bestseller von Peters und Waterman hinweist.

⁶ Vgl. Töpfer, A., 1990, S. 66.

⁷ Vgl. Broschüre der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, Stand Juli 1992.

⁸ Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH - Geschäftsbericht 1991, S. 36.

⁹ dm-Drogeriemarkt, zitiert nach Fischer, G., 1990, S. 6.

den, als Partner und als Mitarbeiter“; dabei wird auch erkannt, daß ein Unternehmen immer nur so gut sein kann wie seine Mitarbeiter.

Hinter diesen und ähnlichen Aussagen steht die simple Einsicht: „Wer Kundenwünsche befriedigen soll, will auch seine eigenen Bedürfnisse befriedigt sehen.“¹⁰ Deshalb kommt Thomanek 1992 auf einer Veranstaltung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) zum Thema „Die Zukunft der Personalarbeit im Handel“ zu dem Ergebnis, daß ein Unternehmen, das von seinen Mitarbeitern erwartet, den Kunden als Partner zu behandeln, seine Mitarbeiter selbst auch als Partner behandeln muß.¹¹ Die parallele Ausrichtung des Einzelhandelsmanagement auf zwei Adressaten in seinen Aktivitäten veranlaßt zu Überlegungen darüber, ob und inwieweit dies konfliktfrei möglich ist.

Materielle wie immaterielle Maßnahmen zur Realisierung von Mitarbeiterorientierung erhöhen die Wahrscheinlichkeit, daß der Verkauf nach den in der Kundenkultur zum Ausdruck kommenden Vorstellungen von Kundenorientierung gehandhabt wird. Umgekehrt können Einzelhandelsbetriebe auch davon ausgehen, daß die Beschäftigten von der externen Kundenorientierung profitieren: Wird ihnen ihr eigener Beitrag zur Satisfizierung der Verbraucherbedürfnisse verdeutlicht, dürfte ihre Tätigkeit mehr Arbeitszufriedenheit und intrinsische Motivation zu mehr Engagement bewirken.

Im Vordergrund einer Integration von Absatz- und Personalpolitik steht offensichtlich das Ziel von Einzelhandelsunternehmen, den relevanten Personenkreisen, welche die betriebliche Existenz rechtfertigen¹² und aufrechterhalten, zu „belohnen“, indem ihren Erwartungen weitestgehend Rechnung getragen wird. Die Geschäfte erhoffen sich davon gleichzeitig positive Auswirkungen auf ihr Image: Zum einen als Anbieter von Waren, der sich so eine loyale Stammkundschaft aufbauen, neue Kunden hinzugewinnen und dadurch sein Unternehmensergebnis verbessern kann; zum anderen als Arbeitgeber, dessen guter Ruf die Beschaffung fähigen und leistungsbereiten Personals erleichtern sowie die Bindung von Mitarbeitern sichern kann.

Die Integration beider Teilpolitiken bedeutet eine jeweilige Ergänzung; während im Marketing die externen Kommunikationsbeziehungen die vorrangige Rolle spielen, geht es im betrieblichen Personalwesen um die internen Kommunikationsbeziehungen.¹³ Von der Parallelorientierung und Verwirklichung einer ganzheitlichen Unternehmenspolitik versprechen sich die Einzelhandelsbetriebe Synergieeffekte, die sie erfolgreich machen können.

¹⁰ Frey, D., zitiert in Risch, S., 1992, S. 234.

¹¹ Vgl. Thomanek, W., Unternehmensberater, vormals Vorstandsmitglied der Douglas Holding AG, 24./25.11.1992, auf einer Veranstaltung der DGFP in Frankfurt zum Thema „Die Zukunft der Personalarbeit im Handel - Spielregeln des Erfolgs -“; (unveröffentlichtes Manuskript, S. 2, Punkt 9).

¹² „Jedes Unternehmen lebt von seinen Kunden.“ Funaki, Y., 1995, S. 18.

¹³ Vgl. Wunderer, R., 1991, S. 126.

In den nachfolgenden Überlegungen wird der Frage nach den Konsequenzen der einzelhandelsbetrieblichen Doppelorientierung der Unternehmenspolitik an Kunden- und Mitarbeitererwartungen nachzugehen sein. Zentraler Ausgangspunkt dafür ist die Vermutung von Konfliktfeldern, die durch das jeweilige Streben nach Verwirklichung nur der eigenen Interessen verursacht werden. Damit verbunden ist die Erörterung von Möglichkeiten des Einzelhandelsmanagement zur Handhabung der als konfliktträchtig identifizierten Spannungsfelder.

II. Begriffliche Einordnung des Themas

1. Personalarbeit und Marketing in Einzelhandelsunternehmen

Erwerbswirtschaftliche Betriebe werden als Systeme aufgefaßt, die sich nach ihren betrieblichen Funktionen strukturieren lassen. Unternehmensorganigramme weisen üblicherweise eine Untergliederung in die elementaren betrieblichen Subsysteme der Beschaffung, der Produktion und des Absatzes sowie in die übergreifenden Subsysteme der Informations-, Finanz- und Personalwirtschaft auf.¹⁴ Die Betriebswirtschaftslehre greift diese Unterteilung auf und beschäftigt sich in ihren spezifisch darauf ausgerichteten Teildisziplinen damit. Die Absatzfunktion wird subsumiert unter das Marketing, das die Absatzmärkte und die Abnehmer von Gütern bzw. Dienstleistungen in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen stellt.

Im folgenden ist neben dem Marketing die betriebswirtschaftliche Disziplin des Personalwesens darzustellen, um ein für die weitere Diskussion des Verhältnisses zueinander erforderliches gleiches Verständnis zu erzielen. In den Ausführungen wird deshalb auf deren betriebliche Verankerung, Zwecke, Träger, Inhalte und Instrumente einzugehen sein. Die Fokussierung der Erörterung auf die Dienstleistungsbranche des Einzelhandels erfordert zusätzlich die Charakterisierung dieses Wirtschaftszweiges anhand seiner Spezifika.

In Anbetracht der Dominanz der Marketingfunktion in Einzelhandelsbetrieben bei Käufermärkten soll der folgenden Erarbeitung von Konfliktpotentialen zwischen Marketing und Personalmanagement diese Branche zugrunde gelegt werden und eine pointierte Diskussion ermöglichen.

Hauptaufgabe des institutionellen (stationären) Einzelhandels ist der Umsatz von Waren, ohne diese wesentlich zu be- oder verarbeiten.¹⁵ Er dient Herstellern zum indirekten Ab-

¹⁴ Vgl. Raffée, H., 1974a, S. 166.

¹⁵ Vgl. Mentzel, W./Wittelsberger, H., 1983, S. 148. Der Versandhandel soll aus der Betrachtung ausgeklammert werden, da die dort vorzufindenden Verkaufsaufgaben und Bedingungen wenig mit dem allgemeinen Verständnis von Verkauf zu tun haben und daher weniger prädestiniert sind, Kunden- und Mitarbeiterorientierungsstrategien zu verdeutlichen.

satz ihrer Produkte an die Konsumenten und soll zu einer bedarfsgerechten Versorgung beitragen. Dabei sorgen Handelsbetriebe für die Abnehmersuche und -akquisition; u. U. obliegen ihnen geringfügige Anpassungen des Warenangebots an die Ansprüche der Käufer in räumlicher, zeitlicher, quantitativer und qualitativer Hinsicht. Zusätzlich erfüllen sie häufig nicht nur Beratungs-, sondern auch Kreditfunktion gegenüber Kunden und betreiben Werbung für die abzusetzenden Waren.¹⁶

Betriebsgröße, Abnehmer, Betriebsform, Sortimentstyp, -breite und -tiefe sowie Verkaufsmethode stellen die markantesten Kriterien zur Differenzierung von Einzelhandelsbetrieben dar. Dabei ist zu beachten, daß diese Merkmale keine dauerhafte Stabilität aufweisen, so daß die Betriebsformen einer gewissen Dynamik unterliegen und im Laufe der Zeit z. T. ihre Struktur verändern.¹⁷ Im folgenden soll von Einzelhandelsunternehmen ausgegangen werden, die Güter des individuellen Bedarfs anbieten und bei denen Bedienungs-, Beratungs- und Servicefunktion in unterschiedlicher Intensität ausgeprägt sind und dadurch die Enge des Kontakts zwischen Verkäufer und Kunden determinieren. Deshalb beziehen sich die nachfolgenden Ausführungen sowohl auf Einkaufsstätten des Gemischtwarenhandels mit relativ großer Sortimentsvielfalt, in denen sich der Verbraucher vorwiegend selbst bedienen kann bzw. soll (z. B. Einkaufsmärkte mit Lebensmittel-, Haushaltswaren-, Bekleidungs-, Drogerieartikel-Angeboten), als auch auf Geschäfte des Fach- bzw. Spezialhandels, d. h. Läden mit fachlich enger, aber tiefer Sortimentsausrichtung (z. B. Baumärkte, Gartencenter, Haushaltswarengeschäfte), sowie Kauf- und Warenhäuserabteilungen, in denen das Selbstbedienungsprinzip kaum Anwendung findet (z. B. Haushalts-/Elektrogeräte, z. T. Bekleidung).

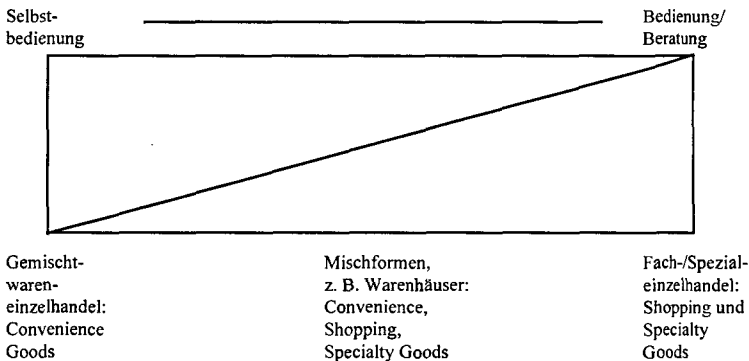


Abb. 1: Bedeutung von Bedienung und Beratung in den Betriebsformen des Einzelhandels

¹⁶ Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., 1988, S. 252.

¹⁷ Dieses Phänomen wird in der Marketinglehre mit „Dynamik der Betriebsformen“ bezeichnet. Vgl. Müller-Hagedorn, L., 1985, S. 21-26; vgl. Köhler, F. W., 1990, S. 59-64.

Für die derzeitige Situation des Einzelhandels ist charakteristisch¹⁸, daß er starker Konkurrenz und wachsender Konzentration ausgesetzt ist. Einzelhandelstypisch sind dezentrale Organisationsstrukturen in Form von Filialsystemen. Die Arbeitnehmer im Handel sind in der Mehrzahl im Verkauf beschäftigt; es überwiegen weibliche Mitarbeiter, die z. T. Teilzeitarbeit präferieren. In Anbetracht der den Öffnungszeiten angepaßten Arbeitszeiten (auch in den Abendstunden und an Samstagen) sowie der im Vergleich zu anderen Branchen niedrigen Arbeitsentgelte gilt der Einzelhandel bei Arbeitnehmern häufig als wenig attraktiver Arbeitgeber.

Arbeitgeber werden von Mitarbeitern und Bewerbern u. a. auch anhand der Leistungen ihres Personalmanagement beurteilt. Zur Erarbeitung möglicher Konflikte zwischen Marketing und Personalmanagement in Einzelhandelsunternehmen interessieren die besonderen Implikationen für das **Personalwesen in der Absatzwirtschaft**:¹⁹

Die Personalarbeit sieht sich hier mit einer sehr heterogenen Mitarbeiterschaft konfrontiert, da die in mittleren und größeren Einzelhandelsbetrieben praktizierte Arbeitsteilung den Einsatz insbesondere von Verkaufs-, Führungs-, Verwaltungs- und (Aus-)Hilfspersonal sowie von Mitarbeitern für Marktforschung und Werbung bedingt. Die Absatzwirtschaft ist ein personalintensiver Bereich und verlangt die Assimilation von Absatz- und Personalpolitik. **Personalbeschaffung** und **-einsatz**, vor allem deren **Planung**, hängen stark von den absatzwirtschaftlichen Zielen ab, werden des weiteren determiniert von schwankungsbedingt unterschiedlich hohem Personalbedarf und dem für Handelsbetriebe typischerweise überdurchschnittlichen Bedarf an Mitarbeiterinnen und Auszubildenden. Das Tätigkeitsfeld des Handels verlangt den Umgang mit Kunden, so daß der **Mitarbeiterneinführung** (vor allem von Führungskräften und Verkäufern) in der letzten Phase der Personalbeschaffung besondere Bedeutung zukommt.

Ein Inhalt der Personalarbeit, welche die Führungskräfte im Einzelhandel tangiert, ist die Motivierung und Steuerung ihrer Mitarbeiter zur selbständigen Aufgabenerledigung. Ihnen wird dazu der kooperative **Führungsstil** nahegelegt, wie ihn z. B. das Personalmarketing-Konzept vorsieht. In der Absatzwirtschaft wird auffällig die breite Palette an Motivationsinstrumenten - von finanziellen Anreizen über Delegation und Management by Objectives bis zu Verkaufswettbewerben - ausgeschöpft. Die Führungskräfte benötigen zur Wahrnehmung der Motivationsfunktion selbst Motivation, die u. U. mit Hilfe von entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen vermittelbar ist.

Die **Mitarbeiterbeurteilung** in der Absatzwirtschaft erfolgt vielfach mit Hilfe von Leistungskennziffern; zur Überprüfung des Verhaltens von Verkäufern der Kundschaft ge-

¹⁸ Zu den folgenden Merkmalen des Einzelhandels vgl. Fischer, I., 1994, S. 316.

¹⁹ Die folgenden Ausführungen basieren auf Gaugler, E., 1974, Sp. 1599-1618. Zu den allgemeinen Inhalten des betrieblichen Personalmanagement vgl. u. a. Gaugler, E., 1975, Sp. 2960-2964; Gaugler, E., 1993, Sp. 3140-3141; Hentze, J., 1994 und 1991; Ackermann, K.-F., 1979.

genüber bedient sich der Handel analog den Produkttestern sog. Testkunden, die Beurteilungen über Verkäuferfreundlichkeit, -hilfsbereitschaft etc. abgeben.²⁰

Die *Entgeltfindung* für im Einzelhandel beschäftigte Arbeitnehmer weist hauptsächlich für solche Mitarbeiter Spezifika auf, deren Aufgabenerfüllung unmittelbar den Unternehmensumsatz beeinflusst. In diesen Fällen werden zusätzlich zum Grundentgelt Umsatzprovisionen und/oder Prämien gezahlt.²¹

Zur *Organisation der Personalabteilung* in filialisierten Einzelhandelsbetrieben ist anzumerken, daß deren i. d. R. dezentrale Struktur entsprechenden Abstimmungsaufwand zwischen Personalabteilung der Zentrale und den Personalstellen der Filialen erfordert. Im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen werden in den Personalabteilungen des Einzelhandels selten die Funktionen „Betriebliches Vorschlagswesen“, „Arbeitssicherheit“ oder „Werksärztlicher Dienst“ wahrgenommen.

Eine aussagekräftige Gegenüberstellung von Personalmanagement und Marketing anhand ihrer Orientierungen an speziellen Bedürfnissen setzt voraus, daß außer der Darstellung der Personalarbeit in der Absatzwirtschaft eine Beschreibung darüber erfolgt, wie sich das **Einzelhandelsmarketing** gestaltet:

Über den aus dem Amerikanischen stammenden und nach dem zweiten Weltkrieg in die deutsche Betriebswirtschaftslehre unübersetzt übernommenen Begriff des Marketing besteht in der Literatur keine volle Einigkeit über seinen Inhalt.²² Die verschiedenen Auffassungen liegen z. T. in der Entwicklung des Marketingverständnisses von einer engen, mit dem Absatzbegriff weitgehend identischen (Absatz im Sinne entgeltlicher Güterübertragung) zu einer heute weiten Interpretation im Sinne einer bedürfnisorientierten Unternehmensphilosophie bzw. einer betriebswirtschaftlichen Grundkonzeption begründet, nach der von einer Unternehmensführung sowohl von den Märkten her als auch auf Märkte hin ausgegangen wird.²³ Während in der engeren Version demnach eine Konzentration auf die Absatzmärkte und damit auf die Konsumentenwünsche stattfindet²⁴, liegt der Tenor der neueren Marketing-Auffassung auf der höheren Ebene der Unternehmenspolitik, die in ihren Entscheidungen neben den Absatzmärkten auch die Beschaffungs-, Kapital- und Arbeitsmärkte zu berücksichtigen hat. Daraus resultiert ein Streben nach marktorientierter Führung aller Unternehmensbereiche.²⁵

Diese Ausrichtung findet mit dem Übergang vom einzelwirtschaftlichen Marketing-Verständnis Ausdruck in Kotlers Generic Concept of Marketing, das sich durch eine inte-

²⁰ Vgl. dazu Gliederungspunkt D.I..

²¹ Vgl. dazu Gliederungspunkt C.II.1.aa).

²² Vgl. Fischer, G., 1973, S. 218.

²³ Vgl. Raffée, H., 1979, S. 3.

²⁴ Vgl. Hill, W., 1973, S. 39.

²⁵ Vgl. Meffert, H., 1971, S. 327.

grierende Sozialtechnik für ein institutionell übergreifendes Marketingverständnis auszeichnet und über die Sachgüter- bzw. Dienstleistungsbezogenheit hinausgeht.²⁶ Die Entfernung vom vormalig rein absatzwirtschaftlichen Charakter des Marketing geht im Generic Concept mit einer Ausdehnung auf sämtliche Werttransaktionen zwischen sozialen Einheiten einher²⁷, welche das Marketing auch für die Steuerung zwischenmenschlicher und gesellschaftlicher Prozesse bedeutsam werden läßt.²⁸ Diese Auffassung legitimiert demnach, von internem Marketing zu sprechen, wenn innerbetriebliche Austauschprozesse gemeint sind²⁹ und das Marketingkonzept auf sie bezogen wird.

In diesem unternehmensinternen Zusammenhang taucht nun die Wortkonstruktion „Personalmarketing“ auf, begriffen als „ein integriertes System organisationsexterner und organisationsinterner arbeitnehmerbezogener Maßnahmen“³⁰. Diese Idee der Verknüpfung von Personalwesen und Marketing kann mit dem Human Concept of Marketing als unterstützt angesehen werden. Dieses will ethisch begründet zusätzlich zu den wirtschaftlichen Zielen erwerbswirtschaftlicher Unternehmen humane Zielgrößen definiert und alle dem Kriterium „Verantwortung“ unterworfen wissen.³¹ Im Personalmarketing findet eine das ökonomische Prinzip ergänzende Orientierung an sozialen Zielen statt, indem Unternehmen verantwortungsbewußt Belange von Kunden und Mitarbeitern berücksichtigen. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird auf Inhalte des Personalmarketing genauer eingegangen. Die hier gemachten Ausführungen sollen aber bereits andeuten, daß das Personalmarketing im Zuge einer Entwicklung der Marketingauffassung entstanden und die weite, moderne Interpretation von Marketing für das Verständnis von dem über die externe Personalbeschaffung hinausgehenden Personalmarketing Voraussetzung ist.

Sättigungstendenzen auf den Absatzmärkten der Überflußgesellschaft westlicher Industrieländer und der Übergang vom Verkäufer- zum Käufermarkt³² veranlassen die meisten Unternehmen zu einer ganzheitlichen Ausrichtung auf den Absatzbereich.³³ Die im Rahmen dieser Arbeit zu betrachtenden Einzelhandelsunternehmen³⁴ sind als sog. Absatzmitt-

²⁶ Vgl. Stauss, B./Schulze, H. S., 1990, S. 149.

²⁷ Vgl. Kotler, P., 1972, S. 48.

²⁸ Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., 1988, S. 18.

²⁹ Vgl. Stauss, B./Schulze, H. S., 1990, S. 149.

³⁰ Raffée, H., 1974a, S. 111. Zum Personalmarketing-Konzept vgl. u. a. Rüttinger, R., 1970, S. 402-404; Büchner, R., 1972, S. 530-533; Arnold, U., 1974, S. 53-55; Kreklau, C., 1974, S. 746-763; Schmidbauer, H., 1975; Eckarstein, D. von/Schnellinger, F., 1975, Sp. 1592-1599; Zimmer, D., 1979, S. 245-255; Grönig, R./Schweihofer, T., 1990, S. 86-92; Bartscher, T. R./Fritsch, 1992a, Sp. 1747-1758, und 1992b, S. 139-144.

³¹ Vgl. Dawson, L. M., 1969, S. 29-38.

³² Vgl. Kuß, A., 1991, S. 16.

³³ Vgl. Wächter, H., 1977, S. 216.

³⁴ Vgl. Abgrenzung des Themas in Gliederungspunkt A.III..

ler³⁵ mit der Verwertung erstellter Leistungen auf dem Absatzmarkt betraut, so daß der Absatz für sie ohnehin die dominante betriebliche Funktion darstellt. In diesem Fall stimmen Marketing und Absatz-Marketing überein.

Die Befriedigung der Abnehmerbedürfnisse erfolgt durch den Einsatz aufeinander abgestimmter absatzpolitischer Instrumente mit der Absicht, für die Unternehmung Gewinn zu erzielen.³⁶ Bedürfnisbefriedigung heißt im Marketing dabei das Anbieten von Problemlösungen vielfältiger Art und soll für den Kunden mit materiellem und/oder immateriellem Nutzen verbunden sein.³⁷ Die Anstrengungen zur Zufriedenstellung von Abnehmerwünschen bringen häufig Aktivitäten der Erschließung oder Schaffung neuer Märkte mit sich. Konsequenterweise schließen sich Bemühungen der Marktsicherung und eventuell -ausweitung an. Dabei geht es in bezug auf den Adressatenkreis nicht nur um die Beachtung von dessen Belangen, sondern auch um das Erreichen von Kundentreue durch die Erzeugung von Präferenzen. Dazu bedienen sich Unternehmungen einzelner Maßnahmen der Produkt-, Entgelt-, Distributions- und Kommunikationspolitik, die möglichst zieladäquat zu einem Marketing-Mix kombiniert werden.

Dem zwischen Produktion und Konsumtion geschalteten Handel steht nur eine beschränkte Auswahl an einsetzbaren Instrumenten zur Verfügung, da die Hersteller von Gütern den Entscheidungsspielraum des nachgeordneten Handels vordeterminieren, indem sie bspw. im Rahmen der Preispolitik - ausgehend von den Herstellungskosten einer Ware - Preisempfehlungen aussprechen.

Den operativen Möglichkeiten des Marketing in Form des Marketing-Mix stehen basis-schaffende strategische Entscheidungen voran, die unternehmensumfassend und langfristig die zukünftige Richtung für die Unternehmung vorgeben, indem hier das Marketing-Handeln im Sinne einer bedürfnisorientierten Denkhaltung mit Hilfe von Grundsatzregelungen konkretisiert wird. Bei einem vollintegrierten Marketing-Konzept, bei dem der Marketing-Gedanke in allen Unternehmensbereichen gelebt wird, übernimmt die strategischen Entscheidungen die Unternehmensleitung. Diese setzt sich aus den Personen zusammen, die den im Unternehmen existierenden betrieblichen Funktionen vorstehen. Im Falle einer teilintegrierten Marketing-Konzeption existiert im Unternehmen eine Marketing-Abteilung, der die Generierung von Strategien allein für ein Absatz-Marketing obliegt.

³⁵ „Absatzmittler sind wirtschaftlich und rechtlich selbständige Organe, die beim Prozeß der Distribution absatzpolitische Instrumente einsetzen (Großhandel, Einzelhandel).“ Meffert, H., 1986, S. 421.

³⁶ Vgl. Raffée, H., 1974a, S. 106-107. Infolge der Eingrenzung auf Einzelhandelsunternehmen unterbleibt eine Auseinandersetzung mit dem Marketing von Organisationen ohne Gewinnziel-Dominanz, also dem Non Business Marketing.

³⁷ Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., 1988, S. 9.

Unter anderem in Abhängigkeit von Aufgabenumfang des Marketing und erforderlicher Mitarbeiterzahl sowie der Rechtsform der Gesamtunternehmung und dem ihr zugrundeliegenden Organisationskonzept existieren unterschiedliche Organisationstypen des Marketingressorts.³⁸ Im Hinblick auf die Themenstellung ist von der Erörterung der Organisationsform kein Erkenntnisfortschritt zu erwarten, weshalb es an dieser Stelle mit dem Hinweis darauf bewendet bleiben soll.

Bevor im Hauptkapitel der Arbeit Konfliktpotentiale zwischen Einzelhandelsmarketing und Personalwesen eingehend untersucht werden, ist nun anschließend das zukünftig zugrunde zu legende Verständnis von „Konfliktpotentialen“ zu erläutern.

2. 'Konfliktpotential' als untersuchungsleitender Begriff

Während sich die Gesellschaftspolitik, die Soziologie und die Psychologie schon lange mit der Konfliktforschung auseinandersetzen, wird die praktische Relevanz des Problemfeldes „Konflikt“ in der Betriebswirtschaftslehre erst später erkannt.³⁹ Insbesondere die in den sechziger Jahren an Relevanz gewinnende Entscheidungstheorie beschäftigt sich eingehend mit dem Auftreten von Konflikten im Entscheidungsprozeß. Wörterbücher geben die Bedeutung von „Konflikt“ mit Zusammenstoß, Widerstreit/-spruch oder Zwiespalt an.⁴⁰ Dahrendorf definiert Konflikt als „jede Beziehung zwischen Elementen .., die sich durch objektive (latente) und subjektive (manifeste) Gegensätzlichkeiten kennzeichnen läßt.“⁴¹

Ein Konflikt ist ein in mehreren Phasen ablaufender Prozeß, der durch alternierendes Agieren und Reagieren der Konfliktparteien eine Dynamik erfährt.⁴² Konflikten wird üblicherweise Problem- und Störungscharakter zugeschrieben.⁴³ Sie drücken ein Spannungsverhältnis aus, resultieren aus der Diskrepanz zwischen verschiedenen Werten, Interessen, Bedürfnissen oder Zielen und treten in vielfältigen Erscheinungsformen auf.⁴⁴ Bei Betrachtung solcher einem Konflikt zugrundeliegenden Unvereinbarkeiten sind die konkrete

³⁸ Eindimensionale Organisationsformen: Funktionsorientierung, Spartenorientierung; Mehrdimensionale Organisationsform: Matrixorganisation. Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., 1988, S. 16 u. S. 947-957.

³⁹ Vgl. Oechsler, W. A./Wagner, B., 1976, S. 98 u. 102.

⁴⁰ Vgl. z. B. Duden „Fremdwörterbuch“, 1982, S. 412.

⁴¹ Dahrendorf, R., 1961, S. 201.

⁴² Vgl. Berkel, K., 1992, Sp. 1089.

⁴³ Vgl. Titscher, S./Königswieser, R., 1987, Sp. 1233, die darauf hinweisen, daß eine Betrachtung von Konflikten lediglich als Wandel durchaus eine positive Sichtweise zuläßt. Zur Sicherung der Effizienz der Organisation können Konflikte z. T. sogar notwendig sein. Vgl. Kieser, A., 1983b, S. 448.

⁴⁴ Vgl. Oechsler, W. A./Wagner, B., 1976, S. 97.

(Konkurrenz-)Situation sowie die Personen der Konfliktpartner bzw. -parteien, insbesondere deren Erwartungshaltungen zu berücksichtigen.⁴⁵

Neben diesen interpersonellen bzw. kollektiven Konflikten, die zwischen einzelnen Konfliktpartnern bzw. Konfliktparteien entstehen können, gibt es auch Konflikte, die sich intrapersonell abspielen, was insbesondere dann der Fall ist, wenn sie in den Rollen begründet sind, die ein Individuum wahrnimmt.⁴⁶ Im Kontext der zu bearbeitenden Themenstellung ist z. B. der Rollenkonflikt denkbar, der dadurch entsteht, daß der Mitarbeiter eines Einzelhandelsbetriebes gleichzeitig Verbraucher und Kunde in Einzelhandelsunternehmen ist.⁴⁷

Die folgende Untersuchung beschäftigt sich mit der Wirkungsfähigkeit bzw. den Möglichkeiten (Potential) an Erscheinungsformen solcher Zwiespalte, die in der Beziehung von Marketing und Personalwesen durch das Zusammentreffen unterschiedlicher Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden und Mitarbeitern auftreten. Die als Orientierungshilfen für alle Beschäftigten formulierten Unternehmensgrundsätze verdeutlichen - wie in der Problemstellung zitiert - diese Konfliktzonen oft sogar, indem in ihnen sowohl Kunden als auch Mitarbeiter gleichermaßen als zentrale Personengruppen für das Unternehmen definiert werden; hiernach stehen Kunden und Mitarbeiter also in Konkurrenz um ihre jeweilige Interessenrealisierung.⁴⁸

Da Konflikte nicht immer evident ausgetragen werden, sondern auch latent vorhanden sein können⁴⁹, erscheint es unabhängig von der Erscheinungsform zweckmäßig, von Konfliktpotential zu sprechen.⁵⁰ Für eine spätere Diskussion der Handhabung der aufgedeckten Spannungsfelder sind deren denkbare Ursachen zu analysieren, zumal das Wissen um die Ursachen notwendig ist, um frühzeitig und gezielt Einfluß nehmen zu können und nicht nur an den sichtbaren Symptomen zu kurieren.⁵¹ Dabei ist nicht allein an die Ursachenbeseitigung⁵² zu denken, sondern an Konfliktminderung durch gestaltende Harmonisie-

⁴⁵ Vgl. Oechsler, W. A., 1992, Sp. 1131; vgl. Berkel, K., 1992, Sp. 1087-1088.

⁴⁶ Zu Konfliktebenen/-typen vgl. Wagner, B., 1978, S. 21.

⁴⁷ Vgl. Ehrke, M., 1981, S. 84.

⁴⁸ Bei Konkurrenzkonflikten kann „eine Person oder Gruppe nur auf Kosten der anderen ihr Ziel erreichen“. Königswieser, R., 1987, Sp. 1243.

⁴⁹ „Ein Konflikt »entsteht« nicht erst, wenn er in offenen, manifesten Auseinandersetzungen beobachtbar wird, sondern kann in seiner Existenz auch bereits vorher in dem Vorliegen von Konfliktursachen begründet sein.“ Wagner, B., 1979, S. 125.

⁵⁰ Vgl. Berkel, K., 1992, Sp. 1087.

⁵¹ Vgl. Wagner, B., 1979, S. 120.

⁵² Nach Kappler, E., 1987, lassen sich Konflikte nicht beseitigen im Sinne eines Ausmerzens ihrer Ursachen; vielmehr geht es um die Gestaltung der Bedingungen der Konfliktaustragung. Vgl. Oechsler, W. A., 1992, Sp. 1140. Ähnlich heißt es bei Berkel, K., 1992, Sp. 1091: „Es wird .. absichtlich nicht von Konfliktvermeidung gesprochen, um nicht der irrigen, weil kausal-mechanistischen Denkweise Vorschub zu leisten, es sei möglich, durch die Beseitigung einzelner Ursachen Konflikte zwangsläufig zu eliminieren. ... Deshalb erscheint es lohnender, die Bemü-

rungsbestrebungen im Sinne eines Konfliktmanagement⁵³, insbesondere bei Anlehnung an subjektivistische Ansätze in der Konfliktforschung, die Konflikte u. a. „im bewußten Gegensatz zwischen widersprüchlichen Zielsetzungen“⁵⁴ begründet sehen.

Bezogen auf eine Parallelverankerung der Prinzipien „Der Kunde ist König“ und „Der Mitarbeiter ist Mittelpunkt“ in Unternehmensgrundsätzen kann tatsächlich von einer von der Geschäftsleitung bewußt geschaffenen Divergenz von Zielsetzungen gesprochen werden, wenn diese gleichzeitige Erfüllung verlangen. Das eigentliche Konfliktpotential steckt im Verhältnis der Interessen von Mitarbeitern und Kunden; die Unternehmensverantwortlichen werden nur indirekt Konfliktpartner, wenn die Beschäftigten der Konflikte gewahr werden und den Interessenantagonismus in den Betrieb hineintragen, so daß die Problematik auf die Beziehung zur Ebene der Geschäftsführung transferiert wird.⁵⁵ Diese Konsequenz ist wahrscheinlich, da die betroffenen Mitarbeiter Folgekonflikte zwischen Arbeitsbedingungen (Betreuung von Kunden nach deren Wünschen) und Erwartung einer laut Unternehmensgrundsatz versprochenen bedürfnis- und interessengerechten Behandlung durch das arbeitgebende Einzelhandelsunternehmen empfinden (d. h., daß das Streben der Arbeitnehmer nach Bedürfnisbefriedigung durch die Erwartungshaltungen der Konsumenten gefährdet wird; denn: „Jedes Bedürfnis, das auf Befriedigung drängt und nach Mitteln und Wegen der Befriedigung sucht, stellt damit eine permanente potentielle Konfliktquelle dar, indem es nach Befriedigung strebend jederzeit das Befriedigungspotential anderer gefährden kann und dann zu Konflikten führt“⁵⁶, was sich in demotiviertem Verhalten und Arbeitsunzufriedenheit äußern kann, u. U. verbunden mit erhöhtem Krankenstand oder sogar Fluktuation.⁵⁷).

Konfliktverläufe und die Stärke der Interessenkollision determinieren die Gestaltung der vom Einzelhandelsmanagement zu wählenden Handhabungsstrategie. Die im folgenden durchzuführende Untersuchung der Konfliktpotentiale zwischen Marketing und Personalwesen hat außerdem eine Analyse konfliktbeeinflussender Faktoren einzubeziehen: Neben

sachen Konflikte zwangsläufig zu eliminieren. ... Deshalb erscheint es lohnender, die Bemühungen darauf zu richten, das Potential und damit die Auftretenswahrscheinlichkeit von Konflikten zu mindern.“

⁵³ Nach Berkel sollen unter Konfliktmanagement „allgemein jene Ansätze und Konzeptionen verstanden werden, die von den Konfliktparteien selbst oder Dritten Parteien bewußt und planmäßig eingesetzt werden, um die Störung des Handlungsvollzugs, den Konflikt im engeren Sinn, zu vermindern, aufzuheben oder zu überwinden.“ Berkel, K., 1992, Sp. 1090. Vgl. auch Oechsler, W. A., 1992, Sp. 1140. Zu Konflikthandhabungsalternativen vgl. die Überblicksartikel von Königswieser, R., 1987, Sp. 1240-1246 oder Kieser, A., 1983b, S. 444. Eine themenbezogene Erörterung erfolgt in Teil D der Arbeit.

⁵⁴ Wagner, B. 1979, S. 119.

⁵⁵ Subjektivistische Ansätze gehen originär allerdings von vorauszusetzenden Zielen der direkten Konfliktparteien aus.

⁵⁶ Wagner, B., 1978, S. 130.

⁵⁷ Vgl. Kieser, A., 1983a, S. 388, oder Wagner, B., 1979, S. 123.

einer Charakterisierung der häufig als direkte Konfliktpartner gegenüberstehenden Kunden und Verkaufsmitarbeiter und deren den Konfliktverlauf beeinflussendes Verhältnis zueinander sind die möglichen Konfliktgegenstände zu spezifizieren. Des weiteren sind Überlegungen hinsichtlich der Strategien und Taktiken des Management anzustellen, die zur Konflikthandhabung vor dem Hintergrund der aktuellen Umfeldbedingungen ergriffen werden können.⁵⁸

III. Vorgehensweise und Themenabgrenzung

Der im Anschluß an die Einleitung folgende **Teil B** der Arbeit klärt darüber auf, was im Einzelhandel unter Mitarbeiterorientierung im betrieblichen Personalwesen und Kundenorientierung im Marketing zu verstehen ist. Um in der späteren Bearbeitung Aussagen zur Häufigkeit des Auftretens von Spannungsfeldern, deren Intensität und Dringlichkeit treffen zu können, wird nach Typen von Mitarbeitern und Kunden unterschieden. Pauschale Aussagen über „den“ Kunden und „den“ Mitarbeiter sind aufzugeben.

Die Herausfilterung denkbarer Problempotentiale bei paralleler Orientierung von Einzelhandelsbetrieben an Kunden- und Mitarbeiterbelangen bedingt eine Auseinandersetzung mit den Kunden- und Mitarbeitererwartungen dem Unternehmen gegenüber:

Auf Mitarbeiterseite sind deren Anforderungen an die Unternehmenskultur herauszuarbeiten. Hierbei gilt es, die Vorstellungen der Beschäftigten sowohl von der gewünschten Personalkultur als auch von einer für sie lebberen Kundenkultur zu berücksichtigen. Ganz ähnlich ist auf Konsumentenseite zu beachten, welche Erwartungen sie an die Unternehmung hinsichtlich deren Einstellung zum Kunden (Kundenkultur) haben könnte. Daneben muß analysiert werden, welche konkreten Erwartungen sie in das Personal einer Einkaufsstätte setzt.

Vor diesem Hintergrund wird schließlich diskutiert, inwieweit eine Doppelorientierung der einzelhandelsbetrieblichen Unternehmenspolitik an Kunden- und Mitarbeiterbelangen prinzipiell erforderlich ist. Dabei sind die Möglichkeiten der Unternehmen zu untersuchen, Absatz- und Personalpolitik miteinander zu verbinden. Überleitend zum Hauptteil C werden die drei möglichen Dimensionen der Indifferenz, Komplementarität und Konkurrenz im Verhältnis von absatz- und personalpolitischen Strategien bei verfolgter Doppelorientierung aufgezeigt.

⁵⁸ Vgl. Wegener, C., 1982, S. 206-207.

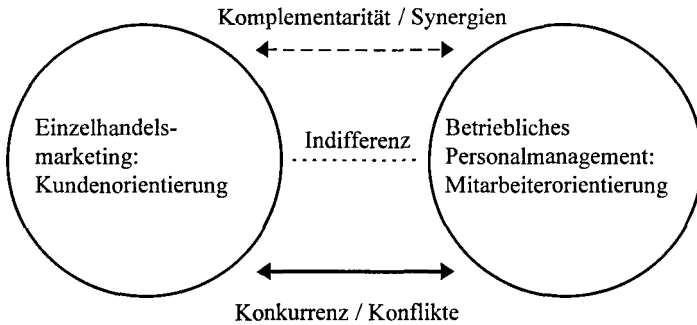


Abb. 2: Beziehungsdimensionen zwischen Kunden- und Mitarbeiterorientierung im Einzelhandel

Kapitel C bildet den Schwerpunkt der Ausführungen. In ihm erfolgt die Auseinandersetzung mit ausgewählten einzelhandelsrelevanten Facetten des Marketing und des Personalwesens, indem u. a. mittels einer Gegenüberstellung von Kunden- und Mitarbeitererwartungsprofilen resultierende Spannungsfelder zu identifizieren sind. Nach Darlegung des Untersuchungsmusters werden im Kern des Hauptkapitels die wesentlichen Spannungspotentiale zwischen Absatz- und Personalpolitik im Einzelhandel erörtert.

Dabei wird zunächst die im Einzelhandel übliche **Mitarbeiterentlohnung** auf Interdependenzen mit absatzpolitischen Strategien hin untersucht. Des weiteren wird nach Zusammenhängen zwischen **Mitarbeiterqualifizierung** und Einzelhandelsmarketing gefragt. Schließlich ist den Relationen von Absatzpolitik und objektiven Arbeitsbedingungen - hier spezifiziert auf die **Gestaltung der Arbeitszeit** für die Beschäftigten im Einzelhandel - nachzugehen. Teil C endet mit zentralen Aussagen zu den Auswirkungen einer Unternehmenspolitik von Einzelhandelsbetrieben, die gleichermaßen um die Erfüllung von Kunden- und Mitarbeiterbedürfnissen bemüht ist.

In **Kapitel D** werden die dem Einzelhandelsmanagement grundsätzlich zur Verfügung stehenden Strategien zur Handhabung der ermittelten Konfliktpotentiale zwischen einzelhandelsbetrieblichem Personalwesen und Marketing erörtert. Vorausgeschickt wird eine Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten der Informationsgewinnung mittels Kundenzufriedenheitsanalysen und Mitarbeiterbefragungen.

Eine zusammenfassende Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes und ein Ausblick auf weitergehende Fragestellungen in **Teil E** runden die Themenbearbeitung ab.

B. Die Verankerung von Kunden- und Mitarbeiterorientierung im Marketing und Personalwesen von Einzelhandelsbetrieben

Bevor der zentralen Frage nach dem Beziehungsgeflecht zwischen den betrieblichen Funktionsbereichen Marketing und Personalmanagement im Einzelhandel vor dem Hintergrund einer Orientierung der Unternehmenspolitik an den Bedürfnissen sowohl von Kunden als auch von Mitarbeitern nachzugehen sein wird, ist festzustellen, was Einzelhandelsunternehmen jeweils unter Kunden- und Mitarbeiterorientierung verstehen.

In Anlehnung an Bleicher wird davon ausgegangen, daß Kunden- und Mitarbeiterorientierung zwei strategisch relevante Komponenten der Unternehmenskultur sind.⁵⁹ Für die Gewinnung substantiell differenzierter Aussagen bei der Eruierung von Konfliktpotentialen zwischen Marketing und Personalmanagement ist entscheidend, aufzuzeigen, daß es verschiedene Mitarbeiter- und Kundentypen gibt, die Einzelhandelsgeschäften entsprechend unterschiedliche Erwartungen entgegenbringen. Dabei spielt deren jeweilige Betriebsform eine Rolle; denn mit ihr sind unterschiedliche Erwartungshaltungen verbunden. Daran anknüpfend sind ein Mitarbeiter- sowie ein Kunden-Erwartungsprofil zu erstellen, das jeweils die Vielfalt an Belangen und deren Stärke widerspiegelt. Abschließend soll das prinzipielle Erfordernis einer Parallelausrichtung der Unternehmenspolitik von Einzelhandelsbetrieben an Kunden- und Mitarbeiterbedürfnissen erörtert werden.

I. Die Fokussierung der betrieblichen Personalarbeit auf Mitarbeiterbedürfnisse

1. Mitarbeiterkategorien im Einzelhandel

Die für die Themenbearbeitung als Hintergrund gewählte Branche des Einzelhandels impliziert das Erfordernis, zu ergründen, wer auf Verkäuferseite den in Gliederungspunkt B.II.1 zu spezifizierenden Typen von Kunden in den verschiedenen Einkaufsstätten gegenübersteht. Die dortige Verwendung der Betriebsform als Typologisierungskriterium soll bereits an dieser Stelle Beachtung finden. Daher sind potentielle Unterschiede der personellen Besetzung in Betrieben des Fach- bzw. Spezialhandels auf der einen und des Gemischtwarenhandels auf der anderen Seite zu berücksichtigen.

Da die Spannungsfelder im Verhältnis Mitarbeiter/Konsument zu untersuchen sind, ist an dieser Stelle eine Differenzierung der Arbeitnehmer im Einzelhandel vorzunehmen. Dabei

⁵⁹ Vgl. Bleicher, K., 1986, S. 101.

soll vordergründig vom Verkaufspersonal ausgegangen werden, das in direktem Kundenkontakt steht. Zwar befinden sich die Mitarbeiter des Kundenaußendienstes, wie z. B. die für den Aufbau, den Anschluß oder für Reparaturarbeiten von Elektro-Haushaltsgeräten zuständigen Monteure, auch in enger Verbindung zur Kundschaft von Einzelhandelsbetrieben; da aber nicht alle Einkaufsstätten über Außendienstmitarbeiter verfügen, der Käufer aber in jedem Fall auf Verkaufskräfte trifft, sollen der folgenden Auseinandersetzung nur diese zugrunde gelegt werden. Die Beschäftigten im Büro- und Verwaltungswesen einer Einzelhandelsunternehmung sind aufgrund fehlender Berührungsmomente mit den Kunden von der Betrachtung auszugrenzen.⁶⁰

Die Kategorisierung des im Einzelhandel beschäftigten Verkaufspersonals erleichtert die in Gliederungspunkt B.I.2 vorzunehmende Systematisierung der Vielzahl von Erwartungen, die es gegenüber seinem arbeitgebenden Unternehmen haben kann.

In Einzelhandelsgeschäften sind im Verkaufsbereich vorrangig Beschäftigte zu finden, die eine zwei- bzw. dreijährige Ausbildung als Verkäufer(in) oder Kaufmann/-frau im Einzelhandel absolviert haben.⁶¹ Daneben ist für den Handel die Anstellung von Aushilfen typisch. Dabei handelt es sich zum einen oft um ehemalige Beschäftigte, die eine qualifizierte Einzelhandelsausbildung erworben haben und aufgrund ihrer Erfahrungheit und Branchenkenntnis mit gewisser Regelmäßigkeit bei saisonal bedingten Verkaufsspitzen zu Verkaufseinsätzen herangezogen werden.⁶² Zum anderen beschäftigen Einzelhandelsbetriebe im Falle von Stoßarbeiten auch un- und angelernte Arbeitskräfte einmalig befristet.

Laut Berufsbild Verkäufer hat das Tätigkeitsfeld Beratung, Verkauf und damit unmittelbar verbundene Arbeiten wie die Annahme, Kontrolle, Lagerung und Pflege der Waren sowie Vorbereitung und Anordnung für den Verkauf zum Inhalt. Dazu gehören die Preisauszeichnung, die Warendisposition, das Verpacken und das Abrechnen der Waren inklusive Kassenverkehr.⁶³ Das Ausbildungsberufsbild der Kaufleute im Einzelhandel ist insgesamt breiter und tiefer angelegt als das der Verkäufer, deckt sich mit ihm aber weitgehend für das Arbeitsgebiet „Absatz von Waren“. Zusätzlich übernehmen die Einzelhandelskaufleute hier Aufgaben der Werbung und Verkaufsförderung sowie die Sortimentsgestaltung.⁶⁴

⁶⁰ Mit gleicher Argumentation beschränkt Schnellinger, F., 1969, seine Überlegungen allein auf die Verkäuferleistung im Handel.

⁶¹ Die explizite Differenzierung nach der Ausbildung wird in den folgenden Ausführungen aufgegeben. In Anbetracht des Aufgabenschwerpunkts der Verkaufstätigkeit wird unabhängig von der Ausbildung zum/zur Verkäufer(in) oder Einzelhandelskaufmann/-frau und unabhängig vom Geschlecht im weiteren übergreifend von Verkaufspersonal, Verkaufskraft oder Verkäufer gesprochen.

⁶² Vgl. Gaugler, E., 1982, S. 613.

⁶³ Vgl. Berufsbild, Berufsbildungsplan, Prüfungsanforderungen Verkäufer(in), 1968, S. 1-4.

⁶⁴ Vgl. Verordnung über die Berufsausbildung Kaufmann im Einzelhandel/Kauffrau im Einzelhandel, 1987, S. 4.

Der Berufsbildungsplan Verkäufer und der Ausbildungsrahmenplan für die Berufsausbildung zum Kaufmann im Einzelhandel/zur Kauffrau im Einzelhandel definieren die während der Ausbildung zu vermittelnden Fertigkeiten und Kenntnisse. Es wird von den Verkaufskräften erwartet, daß sie die organisatorische Abwicklung des Verkaufsvorgangs beherrschen, einschließlich verkaufstechnischer Sonderfälle (Reklamation, Warenumtausch). Voraussetzung ist u. a. ein Überblick über entsprechende rechtliche Bestimmungen z. B. aus dem Bürgerlichen Gesetzbuch, das in seinen §§ 433 ff. das durch Kauf begründete Schuldverhältnis regelt. Die Verkäufer und Einzelhandelskaufleute, deren Persönlichkeit den Verkaufserfolg stark beeinflusst⁶⁵, müssen Warenkenntnis besitzen, Problemlösungs- und Entscheidungskompetenz aufweisen, soziale und kommunikative Fähigkeiten haben, um mit Kunden im Sinne einer Verkaufsförderung umgehen zu können. Dabei ist es von Vorteil, in Verkaufspsychologie und Sprechfertigkeit geschult zu sein.

Die Gewichtung der einzelnen Anforderungen bei der täglichen Arbeit hängt zum einen von der Vertriebs-/Bedienungsform des Einzelhandelsunternehmens ab.⁶⁶ Bei Selbstbedienung beschränkt sich der Arbeitsbereich der Beschäftigten hauptsächlich auf Verkaufsvorbereitung und -abrechnung; im Bedienungshandel erstreckt sich das Tätigkeitsspektrum darüber hinaus auf die Kundenberatung und -betreuung, was von den Arbeitnehmern entsprechende soziale und kommunikative Kompetenzen verlangt. Zum anderen bzw. damit einhergehend determiniert die Betriebsform die Tätigkeitsschwerpunkte der Mitarbeiter im Einzelhandel. Zur Bestimmung der Betriebsformen können die Betriebsgröße, die Art des Angebots, die Preispolitik, der Standort, die Rechtsform usw. als Kriterien herangezogen werden.⁶⁷ Das Merkmal der Sortimentsgestaltung ermöglicht am ehesten eine klare Unterscheidung, zumal es eine vergleichsweise große Stabilität aufweist.

Im Fach- und Spezialhandel⁶⁸, bei dem sich die Sortimente nach Branchen, Warenarten und -gruppen richten und ein teilweise vertieftes Angebot vorliegt, muß das Personal damit rechnen, für die Beantwortung warenkundlicher Fragen und Beratungsleistungen in bedeutendem Umfang in Anspruch genommen zu werden. Das Bedürfnis von Konsumenten nach qualifizierter Bedienung ist im Fach- und Spezialhandel weitaus dominanter als im Gemischtwarenhandel, der sich durch breite und weniger tiefe Sortimente auszeichnet und zu dem u. a. Waren- und Kaufhäuser, Supermärkte, Verbraucher- und Fachmärkte zählen.⁶⁹ Ein kontaktintensiver Dienst am Kunden ist hier eher selten, weil dieser meist von vornherein weiß, welches Produkt er kaufen will und sich selbst bedient.

Im Hinblick auf die Ableitung von Aussagen zu Spannungshäufigkeit und -stärke in der Beziehung von Kunden und Mitarbeitern im Einzelhandel ist darüber nachzudenken, ob

⁶⁵ Vgl. Gaugler, E., 1958, S. 3 (Vorwort).

⁶⁶ Vgl. Berufsbild, Berufsbildungsplan, Prüfungsanforderungen Verkäufer(in), 1968, S. 4.

⁶⁷ Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., 1988, S. 404.

⁶⁸ Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., 1988, S. 405-407.

⁶⁹ Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., 1988, S. 407-411.

im Fach- und Spezialhandel aufgrund der Nachfrage nach Bedienungsleistungen die Wahrscheinlichkeit für diesbezügliche Disharmonien zwischen Konsumenten und Personal größer ist als im Gemischtwarenhandel, in dem sich überwiegend das Selbstbedienungs- bzw. Vorauswahlprinzip durchgesetzt hat. Hintergrund dieser Fragestellung ist die Annahme, daß die divergierenden Belange von Kundschaft und Personal um so deutlicher kollidieren, je enger die Berührungspunkte zwischen ihnen sind. Entweder stimmen die von den Verbrauchern an die Verkaufskräfte gestellten Erwartungen nicht mit deren Auffassungen zur Erfüllung ihrer Arbeitsleistungen überein, oder die Mitarbeiter fühlen sich in der Befriedigung ihrer Interessen durch das arbeitgebende Unternehmen vernachlässigt, weil sie erkennen müssen, daß den Kundenwünschen mehr Relevanz beigemessen wird.

Für die Analyse der Konfliktrichtigkeit von Kauf-/Verkaufsprozessen sind die aus den 60er und 70er Jahren stammenden Studien interessant, die sich auf Basis der Frage, ob das Verkaufspersonal den Käufern ähnlich sein soll oder nicht, mit dem Erscheinungsbild der Verkaufskräfte beschäftigen.⁷⁰ Bei Anwendung der von Homans⁷¹ formulierten Annahme, daß ähnliche Lebensumstände zu vergleichbaren Werthaltungen führen, müßte die Wahrscheinlichkeit für diesbezügliche Konfliktpotentiale zwischen Kunden und Mitarbeitern von Handelsbetrieben dann gering sein, wenn dort welche beschäftigt sind, die der Konsumentenzielgruppe in möglichst vielen Wesensmerkmalen gleichen.

Im Einzelhandel überwiegt der Anteil der Angestellten mit ca. 78 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; nur rund 425.000 sind gewerbliche Arbeitnehmer.⁷² In Abhängigkeit von der hierarchischen Position, die sich in den zugeordneten Funktionen und dem Ausmaß an Kompetenzzuweisungen ausdrückt, finden sich im Einzelhandel „ausführende“ Mitarbeiter und Führungskräfte. Mit einem Aufstieg in der Unternehmenshierarchie reduziert sich die Häufigkeit von direkten Kundenkontakten. Wie nachfolgend mit Beispielen zu belegen ist, kommt es allerdings zu einer Verlagerung der Kontaktrelevanz dahingehend, daß die Anlässe für Kontakte mit größeren Anforderungen an die Angehörigen höherer Hierarchieebenen verbunden sind. Gleichzeitig nehmen mit der Hierarchie der Umfang dispositiver und kontrollierender Tätigkeiten sowie Personalführungsaufgaben zu.

Eine Verbindung zum Kunden ist bis zum Lower middle Management gegeben, zu dem Abteilungs-, Filial- und Marktleiter zählen⁷³; Anlaß und Art des Kontakts hängen mit der Position des Mitarbeiters zusammen. Um wichtige Stammkunden kümmern sich oft die

⁷⁰ Vgl. z. B. Evans, F. B., 1963, S. 76-79, Churchill, G. A./Collins, R. H./Strang, W. A., 1975, S. 29-42.

⁷¹ Vgl. Homans, G. C., 1961.

⁷² Vgl. Niewiadomski, K., 1992, S. 20.

⁷³ Vgl. Autorengruppe/Wald, R., 1985, S. 206.

ebenfalls zur unteren Führungsebene zu rechnenden Erstverkäufer und Substituten⁷⁴ oder sogar der Abteilungsleiter bzw. Marktleiter selbst, um zu demonstrieren, daß auf deren Betreuung besonderer Wert gelegt wird. Sie werden des weiteren auf Wunsch von Kunden zum Verkaufsprozeß hinzugerufen, die von höherer Stelle mehr Kompetenz erwarten, oder vom Verkaufspersonal, wenn es sich fachlich und/oder verkaufspsychologisch überfordert fühlt.

Die genannten unteren Führungskräfte sind schließlich meist in den Fällen direkte Ansprechpartner, in denen Konsumenten über Preisnachlässe verhandeln möchten, Warenreklamationen haben, von ihrem Umtauschrecht Gebrauch machen, sich über mißliche Zustände der Einkaufsstätte oder über das Verhalten einer Verkaufskraft beschweren wollen. Die Stellenbeschreibung für Abteilungsleiter beim Bekleidungshaus Hettlage sieht ausdrücklich vor, daß ein Abteilungsleiter Reklamationen entgegenzunehmen und zu erledigen hat; ihm obliegt weiterhin die Bearbeitung von Warenretouren und Umtausch.⁷⁵ In einer Anlage zur Abteilungsleiter-Stellenbeschreibung wird der Abteilungsleiter neben der Ausübung der Verkaufsaufsicht u. a. dazu aufgefordert, hilflosen oder schwierigen Kunden erforderlichenfalls als Ansprechpartner und vertrauensbildend zur Verfügung zu stehen.⁷⁶ Trotz geringer Kontakthäufigkeit kann das immanente Spannungspotential beachtlich sein, da die Kontaktanlässe entsprechend brisant sind.

Charakteristisch für den Einzelhandel ist die Mitarbeitergruppe der Teilzeitkräfte und sogenannten Pauschalkräfte (geringfügig Beschäftigte/nicht-sozialversicherungspflichtig Teilzeitbeschäftigte), die stundenweise zum Einsatz kommen und daher einen besonderen Typus von Teilzeitkraft darstellen. Im kleinen oder mittelständischen Einzelhandelsbetrieb sind solche Arbeitnehmer seltener als in Großbetrieben anzutreffen, zumal es sich bei ihnen oft um Familienbetriebe handelt, die nur wenige „externe“ Arbeitskräfte beschäftigen und vielmehr auf die Mithilfe von Familienangehörigen vertrauen.⁷⁷ Während es vor fünfzehn und mehr Jahren für viele Kinder von Ladenbesitzern selbstverständlich war, die berufliche Nachfolge ihrer Eltern anzutreten, strebt die Nachfolgeneration heute kaum mehr die berufliche Selbständigkeit durch Übernahme des elterlichen Einzelhandelsbetriebes an.

⁷⁴ Zu deren Aufgaben gehört die Vertretung des Abteilungsleiters, die Vornahme von Dispositionen für den Wareneinkauf, die Organisation des Warennachschubs sowie die Organisation der Abteilung. Vgl. Autorengruppe/Wald, R., 1985, S. 209. Die Bedeutung der Position „Substitut“ hängt mit der Geschichte der Warenhäuser zusammen; es gibt sie aber auch in SB-Betrieben. Vgl. Ehrke, M., 1981, S. 368. Bei der Hettlage KGaA verkauft ein Substitut mindestens während 1/4 seiner Arbeitszeit selbst mit. Vgl. Stellenbeschreibung für Verkaufs-Substitut bei Hettlage, 1987, S. 1.

⁷⁵ Vgl. Stellenbeschreibung für Abteilungsleiter/in bei Hettlage, 1992, S. 3, Position 4.2, und S. 4, Position 4.4.

⁷⁶ Vgl. Anlage zur Abteilungsleiter-Stellenbeschreibung für City und Österreich bei Hettlage, 1992, Punkt 2.

⁷⁷ Vgl. Gaugler, E., 1982, S. 611, 613.

Je größer die Geschäftsstätte, umso höher ist meistens die Anzahl derer, die in Teilzeit arbeiten. Diese Form der Beschäftigung wird vor dem Hintergrund der Vereinbarung von Beruf und Familie nahezu ausschließlich von Frauen wahrgenommen; der Handel stellt ohnehin eine Branche mit einem außerordentlich hohen Anteil weiblicher Arbeitnehmer dar.⁷⁸ Das Geschlecht der Arbeitnehmer im Einzelhandel ist für die weiteren Ausführungen insofern ein wichtiges Kategorisierungsmerkmal, als daß in Anbetracht der heute überwiegend noch immer gültigen Rollenverteilung von Männern und Frauen bspw. hinsichtlich der Kinderbetreuung unterschiedliche Erwartungen an den Einzelhandel als Arbeitgeber in bezug auf die Arbeitsbedingungen bestehen.

2. Mitarbeiter-Erwartungsprofil

a) Anforderungen der Mitarbeiter an die vom Betrieb vertretene Personalkultur

Arbeitnehmer sehen das Unternehmen, in dem sie beschäftigt sind, in erster Linie in seiner Arbeitgeberfunktion. Grundlage dieser Beziehung sind durch Vertrag begründete Arbeitsverhältnisse, die in Abhängigkeit der vom jeweiligen Beschäftigten ausgefüllten Position unterschiedlich gestaltet sein können. Neben dem Arbeitsvertrag, der Rechte und Pflichten von Arbeitnehmer und Arbeitgeber regelt, existieren weitergehende gegenseitige Erwartungen. So möchte der Einzelhandelsbetrieb, daß insbesondere seine Verkaufskräfte die festgeschriebene Kundenkultur bei ihrer täglichen Arbeit tatsächlich praktizieren. Umgekehrt ist das Personal an der Schaffung bzw. dem Vorhandensein einer Mitarbeiterkultur interessiert, deren Komponenten auf Erlangung von Arbeitszufriedenheit ausgerichtet sind.

Kundenorientierung anstrebende Einzelhandelsgeschäfte werden - wie das folgende Zitat belegt - darauf aufmerksam gemacht, daß dieses Ziel nur mit zufriedenen und motivierten Arbeitskräften erreichbar ist. Sie sind daher aufgefordert, Mitarbeitererwartungen in ihrer Personalkultur zu berücksichtigen. „Und wer ... seine Kultur auf die Mitarbeiter auszurichten beginnt, lernt Leistungswillen und Einsatzbereitschaft kennen und wird nebenbei mit sinkenden Fehlzeiten belohnt.“⁷⁹

Mit der Absicht, im späteren Hauptteil der Arbeit Kunden- und Mitarbeitererwartungen an Unternehmen des Einzelhandels einander gegenüberzustellen und auf mögliche Span-

⁷⁸ Niewiadomski, K., 1992, S. 19-20: „Der Anteil der Frauen an der Gesamtbeschäftigtenzahl beträgt 67,3 Prozent, ihr Anteil an den Teilzeitbeschäftigten 96,6 Prozent, während sie an den Vollzeitbeschäftigten etwas mehr als die Hälfte stellen - nämlich 58,0 Prozent. Im Einzelhandel arbeitet ein wachsender Teil der Beschäftigten in Teilzeit. Die Teilzeitquote beträgt im Durchschnitt des Einzelhandels ca. 34 % - in einzelnen Betriebsformen (z. B. Discounter, Verbrauchermärkte) beträgt deren Anteil bis zu 70 Prozent. ... Tatsache, daß im Einzelhandel zu rd. zwei Dritteln Frauen beschäftigt sind, ...“

⁷⁹ Risch, S., 1992, S. 234.

nungsfelder hin zu untersuchen, ist an dieser Stelle die Bandbreite denkbarer Ansprüche von Beschäftigten im Einzelhandel an die Soll-Personalkultur aufzuzeigen. Da das Erwartungsprofil sich nicht einheitlich gestaltet, ist dabei ein Rückgriff auf die oben vorgenommene Bildung von Mitarbeiterkategorien notwendig. Hier sind nicht nur die verschiedenen in die Kultur einfließenden Werte und Normen von Relevanz, sondern vor allem auch deren Konkretisierung in Form manifester Arbeitsbedingungen.

Im Hinblick auf die für das Hauptkapitel gewählten Schwerpunkte ist hier in besonderer Weise auf die Anforderungen der im Verkauf Beschäftigten bzgl. der Vergütung, der Qualifizierung sowie der Arbeitszeitgestaltung einzugehen. So ist die von der Gewerkschaft HBV permanent thematisierte Entgeltpolitik im Einzelhandel Anlaß, diese mit den die finanzielle Unternehmenssituation wesentlich beeinflussenden Marketingstrategien in Beziehung zu setzen und kritisch zu hinterfragen. Der zweite zu diskutierende personalwirtschaftliche Aspekt ist der der Mitarbeiterqualifizierung. Die Tatsachen, daß auf der einen Seite die im Einzelhandel beschäftigten Arbeitnehmer selbst Wert auf gute Aus- und Weiterbildung legen und auf der anderen Seite die Kunden qualifizierte Auskünfte und Beratung vom Verkaufspersonal verlangen, lassen die Gegenüberstellung von Personalentwicklungs- und Absatzpolitik angebracht erscheinen. Im Vergleich zur Industrie weisen die Arbeitsbedingungen im Einzelhandel Spezifika auf, die häufig im Zentrum der Auseinandersetzungen von Arbeitgebern und der Gewerkschaft HBV stehen. Von besonderer Relevanz sind dabei die Arbeitszeiten, die zuletzt im Zusammenhang mit der Novellierung des Ladenschlußgesetzes erörtert wurden. Es ist also angezeigt, die einzelhandelstypischen Arbeitsbedingungen im Verhältnis zu den die Ansprüche von Kunden berücksichtigenden Zielen der Absatzpolitik näher zu beleuchten, um auf Konkurrenzbeziehungen aufmerksam zu werden.

Der schlechte Ruf von Einzelhandelsunternehmen als Arbeitgeber, belegt mit unattraktiven Arbeitsbedingungen bei unzureichenden Gehältern und zu beklagenden rückläufigen Auszubildenden-Zahlen gerade im Handel sowie der Abwanderung qualifizierter Fachkräfte⁸⁰, ist als Indiz dafür zu werten, daß die existente Personalkultur häufig von den Vorstellungen der Beschäftigten darüber abweicht. Es ist anzunehmen, daß der Einzelhandelsmitarbeiter in seinem Beschäftigungsverhältnis bestimmte Werte gewahrt wissen will, um Arbeitszufriedenheit zu verspüren und sich aus diesem Grund arbeitgeberloyal zu verhalten. „Den Mitarbeiter als Menschen zu respektieren und aufzunehmen[,] erfordert die (personalpolitische) Beachtung seiner Einstellungen, Erwartungen und Möglichkeiten.“⁸¹

⁸⁰ Vgl. Niewiadomsiki, K., 1992, S. 8. Koch, R., 1992, S. 125, rät: „Um in den 90er Jahren eine verstärkte Abwanderung auch weiblicher Fachkräfte zu verhindern, muß der Handel durch Aus- und Weiterbildung auch jungen Frauen vermehrt längerfristige berufliche Perspektiven eröffnen; d. h. Berufsperspektiven, die sich auf ein ganzes Berufsleben beziehen.“

⁸¹ Fischer, I., 1994, S. 317.

Die Verantwortlichen bei „Obi Bau- und Heimwertermärkte“ als Beispiel für eine mitarbeiterfreundliche Personalkultur plädieren deshalb aus der Erfahrung heraus, daß Eigenständigkeit und Selbstwertgefühl der „Motor“ für Arbeitsfreude ist, für einen Umgang mit den Beschäftigten wie mit Partnern.⁸² Sowohl bei Obi als auch beim Kaufhof wird neben einer durch selbstständiges, eigenverantwortliches Arbeiten geprägten Unternehmenskultur ein Akzent auf ein teamorientiertes Klima gesetzt, wovon sich die Unternehmen Zufriedenheit bei den Mitarbeitern versprechen, weil auf diesem Wege eine optimierte Abstimmung untereinander erfolgen kann. Für Führungskräfte kann in funktionierender Teamarbeit Entlastungspotential stecken.⁸³ Es bleibt jedoch zu beachten, daß sich die Vorteile in ihr Gegenteil verkehren, wenn die Beteiligten den Kooperations- und Koordinationserfordernissen nicht oder nur unzureichend nachkommen. Eine auf Teamgeist aufbauende mitarbeitergerechte Personalkultur hängt also wesentlich davon ab, daß diese Maxime von allen Betroffenen akzeptiert, verinnerlicht und deshalb mitgetragen wird.

- Einzelhandelsbetriebe, die sich mit ihrer Unternehmenskultur den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter stellen wollen, sollten in der Personalkultur als Teil der Unternehmenskultur zunächst die Motive der Arbeitnehmer für ihre Berufs- und Arbeitsplatzwahl berücksichtigen. Dabei geht es um Verdienstgründe, das Bedürfnis nach Kommunikationsmöglichkeiten bis hin zur Erlangung sozialer Anerkennung. Die These kann mit Heranziehung der Anreiz-Beitrags-Theorie⁸⁴ als gestützt angesehen werden. Die Entscheidung von Arbeitnehmern zur Teilnahme an einem Unternehmen und zur Erbringung von Beiträgen in Form von Arbeitsleistungen richtet sich nämlich danach, ob und wie die gebotenen Anreize des Arbeitgebers den geleisteten Beiträgen der Beschäftigten entsprechen oder übersteigen. Um ein organisationales Gleichgewicht zu erreichen und damit existenzfähig zu bleiben, empfiehlt es sich daher, daß sich die Einzelhandelsbetriebe über die Beitrittsgründe ihrer Beschäftigten bewußt werden.

Mit dem Ziel, Arbeitszufriedenheit zu erreichen, stellen sich gerade Verkäufer im Fach- und Spezialhandel einen Einsatz in Warenbereichen vor, der ihnen eine Identifikation mit der Ware ermöglicht und individuelle Stärken berücksichtigt. „Je hochwertiger und beratungsintensiver ein bestimmtes Sortiment, desto größer die ‘Beziehung’ zur Ware, desto höher auch die Zufriedenheit.“⁸⁵ Diesem Prinzip kann keine Allgemeingültigkeit zugesprochen werden, da sich Arbeitszufriedenheit aus einer Vielzahl von Komponenten zusammensetzt, deren Gewichtung individuell verschieden erfolgt. Es gibt bspw. Verkäufer, die bzgl. der zu verkaufenden Produkte indifferent sind und die ihre Zufriedenheit mit ihrer Tätigkeit vielmehr aus den realisierten Absatzerfolgen beziehen. Vielfach wünschen sich Einzelhandelsmitarbeiter als Beitrag zu mehr Arbeitszufriedenheit auch eine Aufwertung ihrer Tätigkeit dergestalt, daß ihre Entscheidungs- und Handlungsspielräume erwei-

⁸² Vgl. Risch, S., 1992, S. 240.

⁸³ Vgl. Pfeuffer, E./Kremer-Nehring, D., 1992, S. 248.

⁸⁴ Vgl. March, J. G./Simon, H. A., 1958.

⁸⁵ Niewiadomski, K., 1992, S. 28.

tert und Verantwortung auf sie verlagert werden⁸⁶, indem sie z. B. Einfluß auf die Warenbeschaffung und Sortimentszusammenstellung nehmen können.

Im Zusammenhang mit der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung nach unten auf niedrigere Hierarchiestufen stehen die Erwartungen der Mitarbeiter hinsichtlich einer präferierten Personalführung. Das Bedürfnis einiger Beschäftigten nach Verantwortungsübernahme ist ein Hinweis auf deren Wunsch nach partnerschaftlicher Führung, die eine Partizipation dieser Mitarbeiter ermöglicht. In Anlehnung an Frey⁸⁷ gehört weiterhin dazu, daß der Verkaufstätigkeit aus Motivationsgründen Sinn durch die Vereinbarung von Zielen gegeben wird. Unternehmen sollten dem Partnerschaftsgedanken Beachtung schenken, da er Einfluß auf die Leistungsbereitschaft gerade der Mitarbeiter ausüben kann⁸⁸, die oftmals „Schlüsselpersonen“ im Betrieb darstellen und als Multiplikatoren auf Kollegen wirken. Daneben gibt es aber auch Verkaufskräfte mit geringer ausgeprägtem Bedürfnis nach Verantwortungsübernahme, die es vorziehen, nach Anweisungen zu arbeiten, ohne selbständig weiterreichende Entscheidungen zu treffen. Ihnen ist an einem Führungsstil gelegen, bei dem sie der Vorgesetzte anleitet und der für seine Anordnungen gegenüber der ihm übergeordneten Hierarchieebene einsteht.

Verantwortungsübernahme setzt auf seiten der Führungskräfte Transparenz und die Bereitschaft, Aufgaben und Kompetenzen abzutreten, voraus. Daran schließt sich das Erfordernis eines permanenten Informationsaustausches und die Gewährleistung eines offenen Kommunikationsklimas zur Realisierung eines gegenseitigen Feedbacks an. Darin sollte zum Ausdruck kommen, daß jeder Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg wichtig ist. Von einer mitarbeiterorientierten Führung wird erwartet, daß die Beschäftigten Gelegenheit bekommen, auch ihre sozialen Belange zufriedenzustellen, ganz nach dem Motto: „Wer Kundenwünsche befriedigen soll, will auch seine eigenen Bedürfnisse befriedigt sehen.“⁸⁹

In der Personalkultur ist dem Beispiel Kaufhof folgend bereichs- und hierarchieübergreifendes Problemlösungsverhalten zu verankern; „denn nur durch gemeinsame Anstrengungen aller Beteiligten können die anspruchsvollen Kunden, die im Mittelpunkt allen unternehmerischen Denkens und Handelns stehen, zufriedengestellt werden.“⁹⁰ Die Führungskultur sollte deswegen zum einen auf die Ansprüche der Belegschaft zugeschnitten sein, zum anderen den Belangen der Führungskräfte genügen. Im betrieblichen Alltag steht der Umsetzung dieses Postulats allerdings die Vielfalt der Interessen der Beteiligten entgegen. Weder in bezug auf die Mitarbeiterbedürfnisse noch auf die der Führungskräfte läßt sich Konsens erwirken. Es kann allenfalls versucht werden, mehrheitlichen Interessen gerecht

⁸⁶ Vgl. Pfeuffer, E./Kremer-Nehring, D., 1992, S. 252.

⁸⁷ Vgl. Frey, D., zitiert in Risch, S., 1992, S. 234.

⁸⁸ Vgl. Fischer, I., 1994, S. 320.

⁸⁹ Frey, D., zitiert in Risch, S., 1992, S. 234.

⁹⁰ Pfeuffer, E./Kremer-Nehring, D., 1992, S. 249.

zu werden. Betriebliche Zielsetzungen machen eine Gewichtung der Belange entsprechend ihrer Beiträge zur Zielerreichung notwendig, so daß einzelne Vorstellungen über die Führungskultur keine Berücksichtigung finden können. Je nach subjektiver Wertigkeit dieser vernachlässigten Interessen werden Enttäuschungen über die Mitarbeiterorientierung des arbeitgebenden Unternehmens hervorgerufen, die auf das kundenorientierte Verhalten der Beschäftigten Einfluß haben.

Das beratungsintensive Verkaufen im Facheinzelhandel bringt das Bedürfnis mit sich, der Klientel qualifiziert und kompetent gegenüberzutreten. Vom arbeitgebenden Betrieb wird dementsprechend eine Förderung der Aus- und Weiterbildung verlangt. In Anbetracht der Arbeitsplatzunsicherheit ist es vorstellbar, daß die im Handel beschäftigten un- und angelernten Kräfte ihre Qualifizierungsdefizite ausgleichen möchten, um sich damit die Chance auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu sichern. Bildungsaktivitäten könnten weitere Einsatzgebiete mit interessanteren Funktionen als Auffüllen der Regale, Auszeichnen der Ware oder Lagerarbeiten eröffnen.

Die Auszubildenden pochen auf eine fundierte Ausbildung zum/zur Verkäufer/-in bzw. Kaufmann/-frau im Einzelhandel, die sie auf ihre praktische Tätigkeit gut vorbereitet und die den Jugendlichen eine Zukunftsperspektive darstellt. Im Gemischtwaren- und Fachhandel sehen diejenigen Verkaufskräfte, die aktuelle und umfassende Beratungsleistungen ihren Kunden gegenüber zu ihrer Pflicht gemacht bekommen bzw. selbst anstreben, zum einen die Notwendigkeit von Weiterbildung in Richtung Auffrischung von Wissen und Anpassung an Veränderungen wie neue Materialien von Artikeln oder technische Entwicklungen. Zum anderen sind Verkaufskräfte, die ihren beruflichen Werdegang hin zum Erstverkäufer, Substituten, Abteilungs-, Filial- oder Marktleiter vorantreiben wollen, an Aufstiegsfortbildung interessiert. Damit verbunden sind wiederum entsprechende Vergütungsvorstellungen; außerdem erscheinen planmäßige Leistungsbeurteilungen und Potentialanalysen in regelmäßigen Zeitabständen zur Feststellung des Status quo sowie für eine Zukunftsorientierung hilfreich.

Laut Gewerkschaft HBV sind die im Einzelhandel gezahlten Löhne und Gehälter leistungsfeindlich und motivationshemmend, da sie weder den abgeforderten Qualifikationen noch dem Verantwortungsumfang genügend Rechnung tragen.⁹¹ Unabhängig von der Richtigkeit dieser Behauptung ist davon auszugehen, daß es aus Gründen der Nachvollziehbarkeit ein Anliegen der Beschäftigten ist, unter Beachtung von Vertriebsform und Standort anforderungs- und leistungsgerecht nach einsichtigen Kriterien entlohnt zu werden. Darüber hinaus sind für ergebnisorientierte Mitarbeiter ergänzende erfolgsabhängige Entgeltkomponenten erstrebenswert.⁹²

⁹¹ Vgl. Niewiadomski, K., 1992, S. 23.

⁹² Vgl. Pfeuffer, E./Kremer-Nehring, D., 1992, S. 255.

Teilzeitkräfte und geringfügig Beschäftigte wünschen sich eine verbesserte Absicherung ihrer Arbeitsverhältnisse; die Vereinbarung einer reduzierten Arbeitszeit soll keine Nachteile nach sich ziehen. Die betroffenen Arbeitnehmer verlangen höhere als ihre jetzigen Einkommen und die Aussicht auf eine verbesserte finanzielle Situation im Rentenalter. Die von der Gewerkschaft HBV festgestellte und monierte geschlechtsspezifische Diskriminierung von Frauen (weniger übertarifliche Zulagen; Beschäftigung weiblicher Arbeitskräfte in Abteilungen, in denen keine Prämien gezahlt werden)⁹³ ist außerdem zu beseitigen.

Der hohe Anteil an weiblichen Beschäftigten im Einzelhandel deutet auf ein großes Interesse für Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familienaufgaben hin. Folglich wünschen sich Verkäuferinnen und Einzelhandelskauffrauen von ihren arbeitgebenden Betrieben die Verwirklichung einer frauenfreundlichen Personalpolitik und Chancengerechtigkeit. Aus gewerkschaftlicher Sicht⁹⁴ sollte für Mütter u. a. ein erweiterter flexibler Erziehungsurlaub mit Wiedereinstellungsgarantie Bestandteil sein. Während der Freistellung sollte für ein Weiterbildungsangebot Sorge getragen werden. Die Wiedereingliederung nach Rückkehr in den Betrieb sollte mit erleichternden Einarbeitungs- und Qualifizierungsmaßnahmen flankiert werden. Hilfreich wäre des weiteren die Fixierung eines Rechtsanspruchs auf Teilzeitarbeit (für einen vorübergehenden Zeitraum), inklusive des Rückkehrrechts auf Vollzeitbasis. Idealerweise berücksichtigen Einzelhandelsunternehmen in ihrem Sozialleistungs-/einrichtungsangebot Möglichkeiten, die eine Betreuung der Kinder von Belegschaftsangehörigen während der Arbeitszeit vorsehen. Die Verwirklichung dieses Gewerkschaftskonzepts setzt eine differenzierte Ermittlung der tatsächlichen Bedürfnisse der betroffenen Frauen in jedem Einzelhandelsbetrieb voraus. Den Interessen sind die jeweiligen betrieblichen Möglichkeiten gegenüberzustellen, um auf dieser Basis die Realisierung der Ideen abwägen zu können.

Für alle in Teilzeit Arbeitenden gilt der Grundsatz der Freiwilligkeit von Vereinbarungen über einen zeitreduzierten Arbeitseinsatz. Die arbeitgebenden Einzelhandelsgeschäfte sollten darauf Rücksicht nehmen und der Freiwilligkeit von Arbeitnehmerseite Kapazitätserfordernissen gegenüber Priorität einräumen, soweit die betrieblichen Belange es zulassen. Beispielsweise können in der Teilbarkeit eines Arbeitsplatzes oder in der Aufgaben(um)verteilung innerhalb der Belegschaft Grenzen liegen. Daneben gilt es, Teilzeitarbeitsplätze nicht zur Karriere Falle werden zu lassen, sondern Teilzeitkräfte vielmehr auch in die Personalentwicklungsplanung einzubeziehen.

Die Arbeitszeit ist für alle Arbeitnehmer im Einzelhandel ein ständig diskutiertes Thema. Sie unterscheidet sich von der in anderen Wirtschaftszweigen dadurch, daß hier die Ladenöffnungszeiten der determinierende Faktor sind. Von der vom Betrieb vertretenen Personalkultur wird gefordert, daß im Rahmen des zu beachtenden Ladenschlußgesetzes und

⁹³ Vgl. Niewiadomski, K., 1992, S. 23.

⁹⁴ Im folgenden in Anlehnung an Niewiadomski, K., 1992, S. 40.

der tariflich vereinbarten Arbeitszeit Lösungen gefunden werden, die flexible Arbeitszeiteformen und -lagen unter Berücksichtigung individueller Arbeitszeitwünsche zulassen. Gerade wieder im Hinblick auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist vielen (weiblichen) Arbeitskräften daran gelegen, weniger in den Abendstunden und an Samstagen im Verkauf eingesetzt zu sein. Sich seiner sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern bewußt, hat bspw. der Kaufhof ein auf einem rollierenden System⁹⁵ basierendes 4-Tage-Arbeitszeitmodell entwickelt, das gleichermaßen kundenorientiert auf den Bedarf an entsprechenden Öffnungszeiten eingeht.⁹⁶

Zu einer menschengerechten Mitarbeiterkultur gehört des weiteren die Vermeidung von zu hoher psychischer Belastung und Streß. Die Beschäftigten haben bspw. dahingehend Erwartungen, daß ausreichend Personal eingesetzt wird, damit keine Überforderung durch das gleichzeitige Bedienen mehrerer Kunden oder die Abfertigung einer langen Kundenschlange an der Kasse eintritt.

Unabhängig von der Betriebsform des Geschäfts leisten die im Verkaufsbereich tätigen Mitarbeiter häufig körperliche Schwer- und Schwerstarbeit. Für das Verkaufspersonal ist die Hauptbelastung das lange Stehen. Die zur Verfügung stehenden Sitzgelegenheiten werden ungern in Anspruch genommen, da die Devise gilt, Sitzen signalisiere keine Verkaufsbereitschaft und sei nicht im Sinne einer Kundenorientierung. Wer überwiegend mit Kassieren betraut ist, verrichtet diese Arbeit meistens im Sitzen und muß die Waren über ein Transportband schieben und sie z. T. zur Überprüfung der Preisauszeichnung anheben. Eine mitarbeiterakzeptierte Personalkultur zeichnet sich dadurch aus, daß zum einen solche körperlichen Belastungen so weit wie möglich reduziert und im Hinblick auf eine Erleichterung durch zweckmäßige und keine Rationalisierungsaktivitäten hervorrufoende Arbeits- und Technikgestaltung unterstützt werden, zum anderen unvermeidbare Anforderungen der beschriebenen Art angemessen finanziell und/oder mit Hilfe eines arbeits- bzw. gesundheitsschützenden Sozialleistungsangebots abgegolten werden. Derzeit gibt es im gewerblichen Bereich das Eingruppierungsmerkmal „i. d. R. körperlich schweres Arbeiten“; aus gewerkschaftlicher Sicht fehlt es aber an adäquater Bezahlung und an einer analogen Berücksichtigung der Belastungen im Angestelltenbereich, zu dem Verkaufskräfte zählen.⁹⁷

Im Einzelhandel kommen negative Umgebungsfaktoren hinzu, die teilweise zusätzliche Anstrengungen für das Personal bedeuten. Typischerweise wird es mit ungünstigen klimatischen Verhältnissen konfrontiert (entweder kalte und zugige oder überhitzte, luftfeuchtigkeitsarme Ladenräume) und ist einem permanenten Lärmpegel ausgesetzt. Um dem eigenen Anspruch an zu praktizierende Mitarbeiterorientierung gerecht zu werden, ist von Unternehmensseite auch hier wieder für eine weitgehende Minimierung der die

⁹⁵ Zu rollierenden Arbeitszeitsystemen vgl. die Ausführungen in Gliederungspunkt C.II.3.a).

⁹⁶ Vgl. Pfeuffer, E./Kremer-Nehring, D., 1992, S. 253.

⁹⁷ Vgl. Niewiadomski, K., 1992, S. 23.

Arbeitsleistung beeinträchtigenden Umgebungseinflüsse und entsprechende Arbeitsentgeltgestaltung zu sorgen.

b) Die Bedeutung von Kundenorientierung für die Beschäftigten im Einzelhandel

Die im Einzelhandel beschäftigten und in engem Kontakt zur Kundschaft stehenden Verkaufskräfte als schwerpunktmäßig zu betrachtende Mitarbeiterkategorie sollen ihr gegenüber die im Unternehmen praktizierte Kundenkultur vertreten. Das Anforderungsprofil für Abteilungsleiter im Verkauf bei der Hettlage KGaA, an das deren Beurteilung gekoppelt ist, verlangt bspw. eine positive Grundeinstellung dem Kunden gegenüber. In der Erläuterung zum Anforderungsprofil wird dieser Anspruch folgendermaßen präzisiert: „Kunden so behandeln, als ob man selbst der Inhaber wäre - die Abteilung mit den Augen des Kunden sehen - Gastlichkeit - Freundlichkeit - Aufmerksamkeit - Einfühlungsvermögen - Vorurteilsfreiheit - Kontaktfreudigkeit - Dienstleistungsbereitschaft.“⁹⁸ Oder die Anforderungen an einen Verkaufsberater bei Hettlage werden damit umschrieben, daß dieser den Kunden zur Erfüllung seiner Wünsche in den Mittelpunkt von Handlungen und Verhalten zu stellen hat, dem Kunden vor allen anderen Tätigkeiten Vorrang einzuräumen, den Kunden kompetent mit Einfühlungsvermögen und Sachverstand zu beraten und die Kunden mit Freundlichkeit und Aufmerksamkeit so zu begeistern hat, daß diese mit Freude bei Hettlage einkaufen und sich wohlfühlen.⁹⁹

Verkaufskräfte erklären ihr prinzipielles Einverständnis mit dem Motto „Der Kunde ist König“, da es für sie einsichtig ist, daß ein Einzelhandelsgeschäft ohne Kunden nicht existieren und damit auch keine Arbeitsplätze anbieten kann. Die zu betreibende Kundenorientierung muß jedoch in vertretbarem Rahmen bleiben und darf für das Verkaufspersonal nicht bedeuten, auch z. B. eine „menschenunwürdige“ Behandlung durch den Konsumenten (herablassendes Verständnis von Verkaufstätigkeit als „dienen“) hinnehmen zu müssen.

Unternehmen, die sich explizit der Kundenorientierung verschreiben, erwarten von ihren Beschäftigten, daß sie diese nach außen hin sichtbar leben, indem sie ihr durch entsprechendes Auftreten und Verhalten den Konsumenten gegenüber Ausdruck verleihen. Dem wird ergänzend dadurch Gewicht beigemessen, daß Kundenorientierung als Kriterium zur Leistungs- und Verhaltensbeurteilung einer Verkaufskraft herangezogen wird.

Es ist davon auszugehen, daß das Verkaufspersonal die Maxime der Kundenorientierung nur dann verinnerlicht und bei der täglichen Arbeit beherzigt, wenn es sie akzeptiert und sich mit ihr identifizieren kann. „Die Bereitschaft von Mitarbeitern, sich für ... Kunden(,)“

⁹⁸ Anforderungsprofil und Beurteilungsbogen für Abteilungsleiter/innen im Verkauf - City III, inkl. Erläuterungen, 1984, Ziffer 1.1.

⁹⁹ Vgl. Stellenbeschreibung für Verkaufsberater/in bei Hettlage -CK, 1995, S. 1, Position 3.

einzusetzen, hängt davon ab, inwieweit ihre eigene Arbeits- und Führungssituation so gestaltet ist, daß sie selbst keine gravierenden Defizite verspüren. Denn wer mit sich selbst beschäftigt ist und Probleme hat, ist kaum bereit und in der Lage, sich mit den Anforderungen, Erwartungen und Problemen ... der Kunden(,) auseinanderzusetzen.“¹⁰⁰ Humane Arbeitsbedingungen sind also eine entscheidende Voraussetzung dafür, daß das Personal eine verbraucherzentrierte Haltung einnimmt¹⁰¹, oder anders gesagt, ist hohe Kundenzufriedenheit nur über hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen.¹⁰²

Unter der Annahme, daß sich Mitarbeiter bei positivem Unternehmensimage leichter mit ihrem arbeitgebenden Betrieb identifizieren, ist es von Vorteil, wenn die Kundenkultur als ein das Unternehmensimage bestimmender Faktor günstig bewertet wird. Das bedeutet, daß die Kundenkultur mit den Mitarbeitervorstellungen von einer zu verfolgenden Kundenorientierung vereinbar und damit insbesondere verträglich mit der Ausgestaltung der Personalkultur im arbeitgebenden Unternehmen sein sollte. Die mit der Formulierung einer Kundenkultur verbundene Intention von Einkaufsstätten des Einzelhandels, ihren Beschäftigten eine Handlungsorientierung zu geben, verspricht nur dann Erfolg, wenn sie auf Mitarbeiterseite akzeptiert wird.

Allerdings dürfte die Bereitschaft, den vielfältigen Belangen der Verbraucher nachzukommen und das Prinzip der Kundenorientierung in die Tat umzusetzen, nur dann vorhanden sein, wenn der Arbeitnehmer seine eigenen Interessen im Sinne einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik gewahrt sieht. Von Mitarbeiterseite wird die Berechtigung der Konzentration auf Konsumentenbedürfnisse zum großen Teil am Umfang der Fokussierung der einzelhandelsbetrieblichen Personalarbeit auf Mitarbeiterbedürfnisse gemessen. Diese differiert jedoch in Abhängigkeit von der Betriebsform des arbeitgebenden Einzelhandelsunternehmens und der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Mitarbeiterkategorie (vgl. Gliederungspunkt B.I.1.). Dementsprechend ist das jeweilige Erwartungsbild von der zu lebenden Kundenorientierung unterschiedlich. Im folgenden ist deshalb eine Bandbreite an Vorstellungen zu entwerfen, die eine mitarbeiterakzeptierte Kundenorientierung im Einzelhandel charakterisiert.

Das Verständnis für Kundenbelange müßte beim Verkaufspersonal des Einzelhandels insoweit vorhanden sein, als daß jede Verkaufskraft im privaten Leben selbst Kunde von Einzelhandelsgeschäften ist. In der Realität zeigt sich jedoch, daß sie die vom arbeitgebenden Betrieb gewollte Kundenorientierung nicht immer oder nicht in ihrer Gesamtheit akzeptiert. Beispielsweise möchte ein Verkäufer in der Rolle des Konsumenten vielleicht gerne in den späteren Abendstunden einkaufen gehen; in der Funktion als Verkaufskraft ist ihm eine zwar kundenfreundliche Ladenöffnungs-, aber für ihn späte Arbeitszeit u. U. unangenehm. Demnach können Elemente einer praktizierten Kundenorientierung den

¹⁰⁰ Töpfer, A., 1995, S. 10.

¹⁰¹ Vgl. Hansen, U., 1990, S. 620.

¹⁰² Vgl. o. V., 1995a, S. 17.

Mitarbeiterinteressen zuwiderlaufen und das Ausmaß der Befürwortung einer ausgeprägten Kundenkultur einschränken.

Verkäufer und Kunde treten mit bestimmten Erwartungen hinsichtlich der eigenen und der Gegenposition einander gegenüber.¹⁰³ Dadurch werden auch die Vorstellungen der Beschäftigten von der zu verwirklichenden Kundenorientierung geprägt; d. h. es fließen Erfahrungen ein, die das Personal dazu veranlassen, implizit Annahmen über Kundentypen und ihr jeweiliges Erwartungsprofil hinsichtlich der Kundenkultur an die Einkaufsstätte zu unterstellen.

Eine grundsätzlich positive Einstellung von Mitarbeitern im Einzelhandel zur Kundenorientierung ist im Hinblick darauf festzustellen, daß mit ihrer Umsetzung sehr wahrscheinlich hohe Kundenzufriedenheit einhergeht. Diese wiederum könnte sich im Kontakt zwischen Konsument und Verkaufskraft spürbar auf die Arbeitssituation des Mitarbeiters auswirken und sich möglicherweise auf dessen Arbeitszufriedenheit übertragen. („Der Umgang mit zufriedenen Kunden macht Spaß!“) Zudem ist ein aufgrund erlebter Kundenorientierung zufriedener Konsument ein angenehmer und eventuell sogar einfacher zu bedienender Kunde für den Verkäufer. Ein entsprechendes Kunden-Feedback bspw. in Form einer Anerkennung der freundlichen und sachkundigen Bedienung oder Beratung verstärkt diesen Effekt durch Vermittlung eines (Verkaufs-)Erfolgslebnisses.

Zur Vorstellung der Beschäftigten von der zu praktizierenden Kundenorientierung gehört üblicherweise die Auffassung, Stammkunden zuvorkommender zu bedienen als Laufkunden - gerade in Betriebsformen des Facheinzelhandels. Dadurch wird ein persönliches Verhältnis zwischen Kunde und Personal aufgebaut, was der Erwartung der meisten Verkaufskräfte hinsichtlich Kundenorientierung insofern nicht zuwiderläuft, als daß ein nicht-anonymes Verkaufsklima ein angenehmes Arbeitsumfeld darstellt. Der Kundenkontakt in Geschäften des Gemischtwarenhandels beschränkt sich hauptsächlich auf Auskünfte, mit denen der Verkäufer bei kundenorientiertem Verhalten zu dienen hat. Im wesentlichen ist jedoch für permanenten Warennachschub zu sorgen. Hier vermeidet das Personal kundenseitige - eventuell lästige - Fragen und unterstützt indirekt das Anliegen der Kundenkultur, wenn es vorausschauend Kundenwünsche antizipiert und das angebotene Sortiment auffüllt.

Die Auswertung von Unternehmensgrundsätzen hinsichtlich kundenorientierter Bestandteile zeigt, daß die Formulierung der Aussagen eher allgemein gehalten ist, so daß verwendete Begriffe wie Höflichkeit, Freundlichkeit etc. individuelle Interpretationen und damit Gestaltungsspielräume zulassen. Diese Vorgehensweise erscheint unter dem Aspekt zweckmäßig, daß vor den eigentlichen Handlungen der Verkaufskräfte die kundenorientierte Bedingung steht, die jeweiligen Kundenbedürfnisse zu erfassen. Somit gibt es in der

¹⁰³ Dies entspricht dem Grundgedanken struktureller Austauschtheorien. Vgl. Hansen, U., 1990, S. 280.

jeweils festgeschriebenen Kundenkultur Elemente, auf welche die einzelne Verkaufskraft nach eigenem Ermessen Einfluß nehmen kann.

Verkaufspersonal, das zu kundenorientiertem Verhalten im Sinne der jeweils definierten Kundenkultur bereit ist, verlangt von Arbeitgeberseite die Erfüllung der notwendigen Voraussetzungen. So ist dem Kundenwunsch keiner bzw. allenfalls geringer Wartezeiten vom Mitarbeiter nur Rechnung zu tragen, wenn die Personaleinsatzplanung ausreichend Personal vorsieht. Außerdem ist eine kundenorientierte Einsatzbereitschaft von Verkaufskräften um so wahrscheinlicher, wenn sie für den Verkauf von Warengruppen vorgesehen werden, für die sie sich selbst interessieren bzw. mit denen sie sich identifizieren können, weil sie von ihnen überzeugt sind.¹⁰⁴ Des weiteren hat der Betrieb für ausreichende Qualifizierung seiner Beschäftigten zu sorgen; denn kundenorientiertes Verhalten heißt u. a., auf Fragen von Konsumenten Rede und Antwort stehen zu können. Aushilfen und Auszubildende im Einzelhandel akzeptieren u. U. die Kundenerwartungen hinsichtlich der Qualität von Bedienungs- und Beratungsleistungen, wissen aber auch um ihre Qualifikationsdefizite und damit um die eingeschränkten Möglichkeiten, ihren Verkaufstätigkeiten kundenbedürfnisgerecht nachzukommen.

Für Verkaufsmitarbeiter gilt, erfolgsorientiert zu agieren und zu einem steigenden Umsatz beizutragen. Zwar wird von der Umsatzwirksamkeit kundenorientierten Verhaltens ausgegangen, aber Kunden- heißt nicht unbedingt gleich Erfolgsorientierung, da trotz Kundenfreundlichkeit nicht immer eine Kaufhandlung folgt. Ein Beispiel dafür ist der Elektrogerätehandel: Der Kunde läßt sich zuvorkommend von einer qualifizierten Verkaufskraft in einem Facheinzelhandelsgeschäft beraten und tätigt den endgültigen Kauf bei einem Selbstbedienungs-Billiganbieter (z. B. Media-Markt Elektro GmbH, ProMarkt Elektrohandel GmbH).¹⁰⁵ Vom Verkaufspersonal wird somit erwartet, den Konsumenten im Rahmen der Beratungsleistung auch zum tatsächlichen Kauf zu bewegen.

Neben den internalisierten Organisationszielen der arbeitgebenden Unternehmung verfolgt jede Verkaufskraft eigene Ziele: Vor dem Hintergrund von Einkommens- und Karrierevorstellungen setzt sich der Verkäufer das Sachziel, eigenständig zu vermitteln und Kunden zu beeinflussen; mit Richtung auf Kunden, Kollegen und Vorgesetzte will er Beziehungsziele verwirklichen.¹⁰⁶

Da mit steigender Hierarchiezugehörigkeit Kompetenzen und Verantwortung der Mitarbeiter zunehmen und sich daraus jeweils andere Zuständigkeiten als Ansprechpartner für die Konsumenten ergeben, kann unterstellt werden, daß entsprechend unterschiedliche Einstellungen zur angestrebten Kundenkultur ihres arbeitgebenden Unternehmens bestehen. Ein im Verkauf tätiger Arbeitnehmer möchte durch die Vielzahl von Kundenansprü-

¹⁰⁴ Vgl. Gliederungspunkt B.I.2.a).

¹⁰⁵ Laut Gespräch mit dem Inhaber eines kleineren Elektrofachgeschäfts am 04.08.1995.

¹⁰⁶ Vgl. Hansen, U., 1990, S. 285.

chen weder unter- noch überfordert werden; vielmehr geht es ihm um ein der jeweiligen Position angemessenes Eingehen auf die Belange der Konsumenten. Demnach muß es für eine untere Führungskraft selbstverständlich sein, den besonderen Erwartungen der Kunden an sie, bspw. Verhandlungswünsche in bezug auf Konditionen oder Entgegennahme und anschließendes Management von Beschwerden, nachzukommen.

Im Zuge der aktuellen Popularität neuer Management-Konzeptionen wie Lean Management oder Business Reengineering erfährt die darin enthaltene Komponente der Kundenorientierung sozusagen eine Wiederbelebung. Im Handel wird dies daran sichtbar, daß die Einkaufsstätten mehr und mehr davon absehen, „high pressure selling“ (Anstreben von Anbieterinteressen auch gegen das eigentliche Kundeninteresse) zu betreiben. Dieser Verkaufsstil wird allenfalls von Einzelhandelsbetriebsformen praktiziert, für die Laufkundschaft charakteristisch ist. Statt dessen empfiehlt sich vor allem für den Geschäftsverkehr mit Stammkunden ein „low pressure selling“ unter Abwägung beidseitiger Interessen, um die Absicht der Kundenorientierung zu bekräftigen und Kundenloyalität zu erreichen.¹⁰⁷

In Vollzeit arbeitende Verkaufskräfte haben im Vergleich zu Teilzeitkräften und Aushilfen konsequenterweise mehr Kundenkontakte. Die Vermutung liegt nahe, daß sie deswegen einen höheren Anspruch an die Vereinbarkeit der Kundenkultur mit ihren Vorstellungen darüber haben als Teilzeitbeschäftigte oder Aushilfen, die ihre Tätigkeit oftmals lediglich als Nebenjob oder als vorübergehend betrachten und den Implikationen der Kundenkultur für sie geringere Bedeutung beimessen. Teilzeitarbeitnehmer im Einzelhandel, die vorrangig mit dem Verkauf problemvoller Güter betraut sind und den Wunsch von potentiellen Käufern nach täglicher Verfügbarkeit während der Kaufentscheidungsphase sogar einsehen, erkennen ihre Grenzen im Hinblick auf ihre Ansprechzeiten für Kunden; ihnen ist bewußt, in dieser Hinsicht Kundenorientierung nur eingeschränkt praktizieren zu können.

Insbesondere ältere weibliche Teilzeitbeschäftigte, deren Motiv für eine Tätigkeit bei reduzierter Arbeitszeit häufig die Pflege sozialer Kontakte ist¹⁰⁸, haben Verständnis für (ältere) Kunden, die mit ihren Einkäufen den gleichen Beweggrund verbinden. Eine ähnliche Ausgangslage und vergleichbare Einstellungen lassen es dieser Gruppe von Teilzeitkräften nicht schwer fallen, den Ansprüchen dieser Kategorie von Klientel entgegenzukommen, z. B. indem eine Anrede mit Namen erfolgt und ein kurzer Zeitabschnitt für ein paar private Worte verwendet wird.

Von Geschäften des Gemischt- wie auch des Fach- und Spezialhandels wird konsumentenseitig Einkaufsbequemlichkeit gefordert, die sich hauptsächlich in einer übersichtlichen Ladengestaltung ausdrückt, zumal die Orientierungsfreundlichkeit eines Geschäfts eine angenehme Stimmung bewirkt.¹⁰⁹ Der derzeitige Trend, Einkaufen nicht nur als Bedarfs-

¹⁰⁷ Vgl. Hansen, U., 1990, S. 291.

¹⁰⁸ Vgl. Gaugler, E., 1984, S. 7.

¹⁰⁹ Vgl. Gröppel, A., 1988, S. 8, 69.

deckungsvorgang, sondern auch als Freizeitbeschäftigung zu betrachten, bringt vor allem für Facheinzelhandelsgeschäfte die Konsequenz mit sich, den Kunden solche Erlebniskäufe durch entsprechend atmosphärische Ladengestaltung zu ermöglichen und die Kauflust zu fördern.¹¹⁰ Den Beschäftigten kommen diese Wünsche entgegen, wenn kundenorientierte Ladengestaltung für sie gleichzeitig ein angenehmes und praktikables Arbeitsumfeld bedeutet, das zum einen die Verkaufstätigkeit erleichtert und zum anderen Schaffensfreude mit sich bringt.¹¹¹

Bezüglich des Arbeitsumfeldes gibt es keine einheitlichen Ansprüche sämtlicher Verkaufskräfte. Demnach ist das Einverständnis mit der Ladengestaltung als eines der Merkmale der Kundenkultur von der jeweiligen Betriebsform der Geschäftsstätte, der jeweiligen Verkaufsabteilung mit ihrem Warensortiment und der jeweiligen Person des Verkäufers mit seinen individuellen Einstellungen und persönlichen Charakteristika abhängig. Für diesen Bereich der Kundenkultur dürfte es nicht immer ganz einfach sein, eine auch für die Beschäftigten einvernehmliche Lösung herbeizuführen.

II. Der Grundsatz der Kundenorientierung im Marketing

1. Kundentypen in Einzelhandelsunternehmen

Das unterschiedliche Kaufverhalten von Verbrauchern und die damit einhergehenden Erwartungen an die Kundenorientierung von Einzelhandelsgeschäften können mit den jeweiligen Kaufobjekten in Zusammenhang gebracht werden. In Anlehnung an Copeland¹¹² lassen sich diese in sogenannte Convenience, Shopping und Specialty Goods einteilen.

Das Bedürfnis von Konsumenten nach Beratung beim Kauf nimmt von Convenience über Shopping zu Specialty Goods merklich zu; in dieser Reihenfolge steigt zwangsläufig die Intensität des Kontakts zwischen Kunde und Ansprechpartner in der Geschäftsstätte.

Nun ist den drei Typen von Kaufobjekten nicht ein bestimmter Käufertyp zuzuordnen, da jeder Käufer sowohl Convenience als auch Shopping und Specialty Goods nachfragt und objektspezifisches Kaufverhalten zeigt. Daraus kann gefolgert werden, daß ein Konsument durchaus mehrere Kaufentscheidungstypen in sich vereinigen kann. So hat bis heute eine Entwicklung des Verbrauchers stattgefunden hin zu einem gespaltenen Wesen¹¹³, das manchmal luxuriöse Güter präferiert, manchmal zu asketischem Kaufverhalten neigt, manchmal den persönlichen Kontakt zum Verkaufspersonal sucht oder neuerdings mittels

¹¹⁰ Vgl. Gröppel, A., 1988, S. 1-2.

¹¹¹ Vgl. Weinberg, P., 1986, S. 97.

¹¹² Vgl. Copeland, M. T., 1923, S. 282-289.

¹¹³ Zum dualen Konsumentenverhalten vgl. Hansen, U., 1990, S. 59. Häufig ist auch die Rede vom *hybriden Käufer*.

Personalcomputer in aller Abgeschlossenheit einkauft. Das Kaufverhalten unterliegt sogar aktuellen Trends: Es kann als „chic“ gelten, trotz ausreichend vorhandener finanzieller Mittel preiswert einzukaufen („Porsche-fahrender Aldi-Kunde“); die „do-it-yourself“-Welle hat den Verbrauchertypus „konsumierender Produzent“ hervorgebracht; das Propagieren von Shopping als Freizeitbeschäftigung verstärkt den Wunsch von Konsumenten nach Erlebniseinkäufen.¹¹⁴ Im Hinblick auf Konflikthäufigkeit und -intensität im Kauf-/Verkaufsprozeß werden folgende Annahmen unterstellt:

Bei Gütern des täglichen Bedarfs wie Lebensmittel oder Körperpflegeartikel ist die Beziehung von Käufern zum Verkaufspersonal distanziert. Der Kunde erbittet vielmehr Auskünfte (z. B. Frage nach Preisen bei fehlender Auszeichnung der Ware, Frage nach dem Standort der Produkte, Frage nach der Wiedererhältlichkeit von Waren im Falle von deren Ausverkauf) als Beratung, da er schon vor Entstehung des Beschaffungsanlasses ein Präferenzsystem mit einem ‘evoked set of alternatives’¹¹⁵ besitzt, so daß ihm immer eine Ausweichmöglichkeit auf ein vertrautes Ersatzerzeugnis offensteht und er keine zusätzlichen, u. U. aufwendigen Beschaffungsaktivitäten unternehmen muß. Die Berührungspunkte zwischen Kunde und Mitarbeiter des Händlers sind so gering, daß in dieser Beziehung nur minimales Problempotential vermutet werden kann.

Entgegengesetzt verhält es sich beim Kauf von Specialty Goods wie Autos, Möbeln oder Fernsehgeräten. Das Streben des Kunden nach Nutzenmaximierung statt lediglich satisfizierender Entscheidung in Anbetracht der mit der Anschaffung verbundenen relativ hohen finanziellen Belastung setzt extensive Vergleiche der zur Verfügung stehenden Alternativen voraus. Hier ist ganz besonders die Beratungsleistung des Verkaufspersonals und eine begleitende Betreuung zur Unterstützung der Kaufentscheidung gefragt, wodurch eine recht enge Beziehung zum Kunden entsteht. Die Wahrscheinlichkeit, daß unter diesen Bedingungen die von den Beschäftigten im Einzelhandel geforderte Umsetzung des Prinzips der Kundenorientierung eigenen Bedürfnissen als Arbeitnehmer zuwiderläuft, ist wesentlich größer als bei den beratungsarmen Convenience Goods, die dem Verkaufspersonal eher geringen persönlichen Einsatz abverlangen.

Shopping Goods als Mischtyp bergen mehr Spannungspotentiale als Convenience und weniger als Specialty Goods in sich, da sich der Kontakt zwischen Käufer und Verkäufer auf mittlere Häufigkeit und Intensität beschränkt. In den Fällen, in denen der Konsument über ein Kaufprogramm bzgl. eines bestimmten Shopping Goods verfügt, ist eine Konfliktsituation im Verhältnis von Kunde und Verkaufspersonal eher selten. Sollte keine Präferenz bestehen, kommt die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Spannungen den Eigenheiten der Specialty Goods nahe.

¹¹⁴ Vgl. Rueß, A., 20.07.1995, S. 40-41.

¹¹⁵ Unter einem ‘evoked set of alternatives’ wird ein Satz von qualitativ und preislich etwa gleichwertigen Produktalternativen verstanden.

Eine nächste Möglichkeit der Kategorisierung von Käufern besteht in der Unterscheidung nach deren Geschäftstreue. Diesem Kriterium entsprechend gibt es „Laufkunden, die eine nur geringe Geschäftsstättenbindung aufweisen, und Stammkunden, die sich durch große Loyalität auszeichnen, meist mehr Geld ausgeben und längere Wege auf sich zu nehmen bereit sind.“¹¹⁶

Bei Verknüpfung dieser Charakterisierung mit den verschiedenen Typen von Kaufobjekten lassen sich die folgenden Zusammenhänge herstellen: Besitzt der Konsument ein vorgeprägtes Kaufprogramm - wie bei Convenience und z. T. bei Shopping Goods - ist es für ihn unerheblich, wo er seinen Einkauf tätigt, solange die ihm bekannten Produkte bzw. Marken erhältlich sind. Vor dem Hintergrund der geringen Informations- und Beratungsbedürftigkeit könnte er der Laufkundschaft zugeordnet werden. Er ist allerdings auf Minimierung des Beschaffungsaufwands bedacht und wählt deshalb meist eine Einkaufsstätte nahe seinem Wohn- oder Arbeitsort. Die vergleichsweise hohe Einkaufshäufigkeit gerade von Convenience Goods veranlaßt den Konsumenten, immer wieder dieselben Geschäfte aufzusuchen, in denen er sich auskennt und nicht lange nach den zu beschaffenden Waren suchen muß. So ist er unter dem Gesichtspunkt der Bequemlichkeit oft Stammkunde, selbst wenn die Einkaufsstätte an sich und/oder das dort beschäftigte Verkaufspersonal nicht seinen Idealvorstellungen entsprechen.

Bei Specialty und manchen Shopping Goods legt der Käufer besonderen Wert darauf, beraten zu werden, um in Anbetracht der teuren Anschaffung das Produkt ausfindig zu machen, das ihm möglichst einen hohen Nutzen bringt; er nimmt deshalb sogar längere Beschaffungswege in Kauf. Diese Merkmale sprechen unter Beachtung obiger Definition von „Stammkundschaft“ dafür, daß der Konsument bei solchen bedeutsamen Kaufobjekten eine ihm bekannte Einkaufsstätte bevorzugt, von der er bei früheren Käufen nicht enttäuscht wurde und auf deren qualifiziertes Personal er insbesondere vertraut.

Mit Bezug auf die Frage nach denkbaren Konfliktpotentialen kann die Schlußfolgerung gezogen werden, daß gemessen an der Kontakthäufigkeit zwischen Beschäftigten im Einzelhandel und Kundschaft Differenzen mit Laufkunden weniger wahrscheinlich sind als mit Stammkunden. Die Zugehörigkeit eines Konsumenten zur Stammkundschaft wird aber ebenfalls als Beweis für dessen Zufriedenheit mit dem Geschäft und seiner Mitarbeiterschaft gewertet. Wenn aufgrund der Nähe zueinander durchaus eine gewisse Konfliktwahrscheinlichkeit gegeben sein kann, heißt das nicht unbedingt, daß die Konflikte auch tatsächlich ausgetragen werden.

Da sich der Einzelhandel primär durch seine verschiedenen Betriebsformen mit deren jeweils speziellen Bedingungen auszeichnet, erscheint es angebracht, diese für die Erstellung des Kunden-Erwartungsprofils und alle weiteren Überlegungen als Ausgangspunkt zu wählen. Demnach ist eine Kundentypologie zugrunde zu legen, die sich an der Ein-

¹¹⁶ Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., 1988, S. 378.

kaufsorganisation als einem Kriterium des beobachtbaren Marktverhaltens orientiert.¹¹⁷ Um zu starke Differenzierungen zu vermeiden, wird in den folgenden Ausführungen vom Fach- und Spezialhandel einerseits sowie dem Gemischtwarenhandel andererseits ausgegangen, so daß sich zunächst einmal der Konsumententypus „Kunde eines Fach- bzw. Spezialgeschäfts“ und der Konsumententypus „Kunde eines Gemischtwarenhandelsbetriebes“ herauskristallisieren. Diese grobe Zweiteilung erfährt auf der nächsten Ebene eine Spezifizierung durch weitere Merkmale, wenn im Hinblick auf die Themenstellung der Arbeit zusätzliche Aspekte der Aussagekraft der zu führenden Diskussion dienlich sind.

2. Kunden-Erwartungsprofil

Das Ziel von Einzelhandelsunternehmen, Kundenorientierung zu praktizieren, setzt die Kenntnis aktueller und zukünftiger Erwartungen ihrer Kunden voraus.¹¹⁸ Diese beziehen sich zum einen im wesentlichen auf die jeweilige Einkaufsstätte mit ihrem Waren- und Serviceangebot und dessen Preis/Leistungsverhältnis, ihren Ladenöffnungszeiten, ihrer Ladengestaltung und ihrem Standort. Zum anderen richten sich die Verbrauchererwartungen an das Verkaufspersonal und dessen Verhalten ihnen gegenüber. Die Erfahrungen der Konsumenten mit der Erfüllung ihrer Erwartungen durch die Einzelhandelsbetriebe schlagen sich in der Geschäftsstättentreue sowie im Geschäftsimage nieder.

Die Kundenerwartungen differieren hinsichtlich der genannten Kriterien in Abhängigkeit von der gewählten Betriebsform eines Einzelhandelsgeschäfts. Mit ihr ist u. a. ein bestimmter Standort, die Sortimentsstruktur, eine bestimmte Ausprägung von Verkaufsgestaltung und Kundenservice sowie entsprechendes preispolitisches Handeln verbunden. Damit determiniert die jeweilige Betriebsform die Erwartungshaltungen ihrer Klientel vor.¹¹⁹

Übergreifend formuliert erwarten Käufer eine der gewählten Einkaufsstätte angemessene, bestmögliche Befriedigung ihrer Wünsche durch Bereitstellung bedarfsadäquater, individueller Problemlösungen¹²⁰, so daß nach Möglichkeit keine Nach-Kauf-Dissonanzen¹²¹ entstehen. Beim Warenangebot von Fach- und Spezialhandelsgeschäften kann der Kunde mit einem begrenzten, aber tiefen und kontinuierlichen Sortiment an Shopping und insbesondere Specialty Goods, also Gütern einer Art, Gruppe oder Branche rechnen.¹²² Zur Be-

¹¹⁷ Zu möglichen Kriterien für die Typologisierung von Konsumenten vgl. das Schaubild I, 4.10 bei Hansen, U., 1990, S. 76.

¹¹⁸ Vgl. Rohleder, P. J./Schmidt, D. W., 1987, S. 40.

¹¹⁹ Hansen bildet hierzu Teilqualitäten von Einkaufsstätten ab, die sie den Leistungs- und geistig-seelischen Anforderungen des individuellen Konsumenten zuordnet. Vgl. Hansen, U., 1990, Schaubild I, 4.19, S. 110.

¹²⁰ Vgl. o. V., 1988, S. 20-21.

¹²¹ Vgl. Festinger, L., 1957.

¹²² Vgl. Algermissen, J., 1981, S. 196.

triebsform „Gemischtwarenhandel“ zählen vor allem Waren- und Kaufhäuser, Supermärkte, Verbrauchermärkte, SB-Warenhäuser und Kleinpreisgeschäfte, die Waren aus verschiedenen Branchen führen.¹²³ Der dort einkaufende Konsument kann von einer breiten, aber flachen Sortimentszusammensetzung aus Convenience und Shopping Goods ausgehen, die sich größtenteils selbst und in gewissem Umfang mit Hilfe von Teilbedienung verkaufen.

Bezogen auf die Waren können der Erwartungshaltung u. a. Aspekte wie Warenvietfalt, Qualität, Frische, Mode, Sicherheit, Gesundheit, Umweltverträglichkeit, Preis/Leistungsverhältnis, Ästhetik und Darbietungsform zugrunde liegen. Zusätzlich wirkt die jeweilige Einkaufsmotivation auf die Erwartungen eines Konsumenten ein: Bei reinen Versorgungskäufen, die aus einer Notwendigkeit heraus durchgeführt werden, strebt der Verbraucher weniger nach Bedarfsdeckung mit Erlebnischarakter als bei Einkäufen, die im Rahmen von freizeitgestaltenden 'Shopping-Touren' getätigt werden.¹²⁴

Aus der Betriebsform¹²⁵ und dem jeweiligen Warenangebot resultieren ebenfalls differenzierte Anforderungen der Konsumenten an das Verkaufspersonal, dadurch daß die verschiedenen Kaufobjekte unterschiedlich beratungsintensiv sind. Außerdem hängt das Ausmaß des Kundeninteresses an Verkäuferleistungen von individuellen Kontextfaktoren ab, wie z. B. der Vorinformiertheit des Verbrauchers in bezug auf sein Kaufvorhaben, seine Einkaufsgewohnheiten, des Beschaffungsaufwandes oder der Dringlichkeit des Kaufs. Die Verhaltenserwartungen an die Verkäufer werden durch Lebensalter, Geschlecht, Familienstand, Schichtzugehörigkeit¹²⁶, Ausbildung, Beruf, Persönlichkeit und Wertestruktur (Lebens- und Konsumstil¹²⁷) geprägt, so daß sich das Erwartungsprofil der Kundschaft von Einzelhandelsbetrieben auch bei Unterscheidung in Kunden des Facheinzelhandels und des Gemischtwarenhandels bzw. in Stamm- und Laufkunden immer noch gemischt darstellt.

Ein weiterer beim Zustandekommen von Kundenerwartungen bzgl. des Verkäuferverhaltens zu berücksichtigender Gesichtspunkt ist die Hierarchiezugehörigkeit der Verkaufs-

¹²³ Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., 1988, S. 407-411.

¹²⁴ Hansen unterscheidet u. a. das erlebnisorientierte Familienshopping als Freizeitereignis und den Bevorratungskauf als Akt ökonomischer Haushaltsführung. Vgl. Hansen, U., 1990, S. 107.

¹²⁵ „... Ausformung und Bedeutung des personellen und institutionellen Organeinsatzes [bilden] betriebsformenkonstituierende Merkmale, an die sich spezifische Verbrauchererwartungen knüpfen, so daß dem einzelnen konkreten Unternehmen aufgrund seiner Betriebsformenzugehörigkeit bestimmte Normen gesetzt sind (Beispiel: qualifiziertes Personal im Fachgeschäft).“ Hansen, U., 1990, S. 266.

¹²⁶ Zu den tendenziellen Merkmalen schichtspezifischer Konsumeinstellungen vgl. Wiswede, G., 1972, S. 147. Zum Konstrukt „Soziale Schicht“ zur Erklärung der Betriebstypenpräferenz von Konsumenten vgl. Leven, W., 1979, S. 18-38.

¹²⁷ Zur Relevanz einzelner Werte, Lebens- und Konsumstile für ein erlebnisorientiertes Marketing vgl. Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1987, S. 109-114.

kräfte. Verbraucher gehen üblicherweise bei Erstverkäufern, Substituten, Abteilungs-, Filial- und Marktleitern aufgrund deren Position von mehr Entscheidungskompetenz und damit einem höheren Problemlösungsbeitrag als bei einfachen Verkäufern aus.

Mögliche Bestandteile der Erwartungshaltung von Konsumenten gegenüber dem Verkaufspersonal sind insbesondere Erwartungen hinsichtlich dessen Fach- und Sozialkompetenz, Verfügbarkeit und Ansprechbarkeit, Bedienungs-/Beratungsumfang und -qualität sowie Freundlichkeit, Höflichkeit, Ehrlichkeit und Vertrauenswürdigkeit im Umgang mit Kunden.

Außer der skizzierten Breite des Spektrums an Kundenerwartungen ist zu beachten, daß jedes Erwartungskriterium eine kundenindividuelle Gewichtung erfährt und in Abhängigkeit diverser Bedingungen variieren kann. Somit stellt sich Facheinzelhandels- und Gemischtwareneinzelhandelsgeschäften kein einheitliches und konstantes Kunden-Erwartungsprofil dar. Für die im Kundenkontakt stehenden Verkaufskräfte, für die Kundenorientierung Handlungsmaxime ist, bedeutet dies, sich in Ausübung ihrer Verkaufstätigkeit so intensiv wie möglich auf jeden einzelnen Kunden und dessen Erwartungsniveau einzustellen. Dies ist besonders anspruchsvoll, wenn der Kundenandrang von einem Verkäufer die gleichzeitige Betreuung mehrerer Kunden verlangt, deren Erwartungen nicht identisch, sondern u. U. sogar gegenläufig sind. Ein solcher Zustand kann ein Spannungsfeld darstellen, wenn er Orientierungslosigkeit der Verkaufskraft hervorruft.

Zu Konflikten kann es kommen, wenn ein Kunde seine Anforderungen an den bedienenden Verkäufer nicht erfüllt sieht. Ursächlich kann zum einen die Tatsache sein, daß der Verkaufskraft die nötigen Voraussetzungen wie z. B. Problemlösungs-Know how oder Ausstattung mit Entscheidungskompetenz fehlen. Zum anderen kann ein Grund für die Nichterfüllung der Erwartungen die mangelnde Bereitschaft zu kundenorientiertem Verhalten sein. Das Vorliegen dieser Annahme veranlaßt zu der Vermutung, daß dem Verkaufspersonal im Sinne der Anreiz-Beitrags-Theorie¹²⁸ die Stimuli nicht ausreichen, um entsprechende Arbeitsleistungen zu erbringen, und fordert zur Überprüfung der praktizierten Mitarbeiterorientierung hinsichtlich ihrer Vereinbarkeit mit der Kundenorientierung auf.

Mit Bezug auf ausgewählte Aspekte des Personalmanagement und des Marketing von Einzelhandelsbetrieben sind im nachfolgenden Hauptteil der Arbeit Konfliktpotentiale im oben aufgezeigten Sinne zu identifizieren und mit konkreten Beispielen zu belegen.

¹²⁸ Vgl. Fußnote 84.

C. Das konfliktträchtige Verhältnis von kundengerechtem Marketing und mitarbeiterorientiertem Personalmanagement im Einzelhandel

I. Beziehungsfelder zwischen personal- und absatzpolitischen Einzelhandelsaktivitäten

Die in der Absatz- und Personalpolitik von Einzelhandelsunternehmen getroffenen Grundsatzentscheidungen werden mit Hilfe von Strategien und Instrumenten konkretisiert und umgesetzt. Wie in Gliederungspunkt B.I.2.a) dargelegt, sind die Entgeltpolitik, die Mitarbeiterqualifizierung und die Arbeitszeitgestaltung maßgebliche Gesichtspunkte des einzelhandelsbetrieblichen Personalmanagement, die vor dem Hintergrund der Facetten des Marketing betrachtet werden sollen. Dieses umfaßt Modalitäten der Produkt- bzw. Sortimentspolitik, der Preis- und Konditionenpolitik sowie der Distributions- und Kommunikationspolitik. Deren jeweilige Gestaltung differiert entsprechend der Betriebsform der Geschäftsstätte.

Der Hauptteil der Arbeit wird auf die genannte Auswahl an Aspekten begrenzt, um eine konzentrierte Diskussion interessanter Beziehungsfelder zwischen Marketing und Personalwesen in Einzelhandelsunternehmen zu führen. Um Aussagen über das Verhältnis von Kunden- und Mitarbeiterpolitik treffen zu können, erfolgt ein Rückgriff auf die bei der Charakterisierung von Zielen verwendete Systematik, nach der sich Ziele *indifferent*, *komplementär* oder *konkurrierend/konfliktär* zueinander verhalten können.¹²⁹

Grundsätzlich ist es denkbar, daß sich die Strategien gegenseitig nicht beeinflussen. Unberührt voneinander können die absatzpolitischen und personalwirtschaftlichen Maßnahmen in Angriff genommen werden. Da sich die Vorgehensweisen weder gegenseitig fördern noch beeinträchtigen, scheint eine Abstimmung überflüssig; das Verhältnis von Absatz- und Personalpolitik kann in solchen Fällen als indifferent bezeichnet werden. Im Hinblick auf die Intention der Arbeit, Spannungspotentiale zwischen Marketing und Personalmanagement aufzuzeigen, ist diese Beziehungsvariante der Vollständigkeit halber zu nennen, aber wegen der Unergiebigkeit hinsichtlich eines interessanten Diskussionsstoffes im folgenden von der Untersuchung auszugrenzen.

Eine andere Konstellation kann die sein, daß sich eine Marketingstrategie nicht nur auf die absatzpolitischen Ziele günstig auswirkt, sondern daneben auch positive Konsequenzen für die vom Personalwesen betriebene Mitarbeiterorientierung hat. Vice versa können personalpolitische Maßnahmen zugleich der Kundenorientierung im Sinne des Marketing dienen. Bei solchen Vorkommnissen wird von einer komplementären Beziehung zwischen Kunden- und Mitarbeiterpolitik gesprochen.

¹²⁹ Vgl. Raffée, H., 1974a, S. 124.

Für den Fokus dieser Arbeit ist die Konkurrenzbeziehung von besonderer Relevanz. Von ihr ist dann die Rede, wenn Einzelhandelsunternehmen Maßnahmen zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen ergreifen, die einer Mitarbeiterorientierung überhaupt nicht zuträglich sind; oder es werden personalpolitische Strategien auf Kosten der externen Kunden realisiert. Konflikte zwischen Kunden- und Mitarbeiterorientierung sind wahrscheinlich, wenn es sich um gleichrangige Ziele und daraus abgeleitete Strategien und Instrumente handelt.

In Anlehnung an Raffée¹³⁰ haben nach Staffelbach „.. Unternehmungen .. aber ihre primäre gesellschaftliche Legitimation in ihrem produktiven Zweck und nicht, um Arbeitsplätze zu schaffen und Löhne zu zahlen. Dieser ist ein Folge-Anspruch, und die Mitarbeiterorientierung hat sich demzufolge nach der Kundenorientierung zu richten und nicht umgekehrt. Die Erwartungen der Mitarbeiter können also auch im Personalbereich nur Sekundärkriterium sein.“¹³¹ Gerade dann ist zu vermuten, daß sich die im Einzelhandel Beschäftigten bei propagierter Mitarbeiterorientierung hinter die Kunden zurückgesetzt fühlen und das Spannungsfeld zwischen Marketing und Personalwesen besondere Bedeutung erlangt, was einer entsprechenden Erörterung im Hauptteil der Arbeit bedarf.

Im Anschluß an die Darstellung des Untersuchungsmusters, das der Erörterung des Verhältnisses der ausgewählten personalwirtschaftlichen zu absatzwirtschaftlichen Aspekten zugrunde gelegt wird, erfolgt die im Zentrum der Thematik stehende Auseinandersetzung mit Konfliktpotentialen in Einzelhandelsbetrieben. Die im Personalmanagement verankerten Bereiche der Mitarbeiterentlohnung, der Personalentwicklung sowie der Gestaltung der zeitlichen Arbeitsbedingungen werden im Hinblick auf ihre Verträglichkeit mit Marketingmaßnahmen hinterfragt und insbesondere hinsichtlich ihrer Konkurrenz zueinander beurteilt.

Um im folgenden eine strukturierte Bearbeitung der ausgesuchten Gesichtspunkte unter Beachtung der Einzelhandelsspezifika, der Betriebsformen der Einkaufsstätten und der an sie gerichteten Erwartungen der verschiedenen Konsumententypen einerseits und der Mitarbeiterkategorien andererseits durchführen zu können, erscheint es angebracht, in der Weise vorzugehen, daß in den ausgewählten personalpolitischen Bereichen (Entlohnung, Qualifizierung, Arbeitszeit) nach Beispielen gesucht wird, welche die Beziehungen zu einzelhandelstypischen Elementen des Marketing veranschaulichend belegen. Die nachstehende Abbildung visualisiert das Prinzip des Untersuchungsvorganges:

¹³⁰ Vgl. Raffée, H., 1974a, S. 108.

¹³¹ Staffelbach, B., 1986, S. 138.

Beziehungsdimensionen Ausgewählte personalpolitische Strategien im Verhältnis zur Absatzpolitik im Einzelhandel	Komplementarität/ synergetische Beziehung	Indifferenz	Konkurrenz/ konfliktäre Beziehung
Entlohnung			
Qualifizierung			
Arbeitszeit			

Abb. 3: Untersuchungsmuster: Beziehungsfelder zwischen Einzelhandelsmarketing und Personalmanagement

Zur Verdeutlichung der Spannungspotentiale zwischen kundenzentrierter Marketingpolitik und mitarbeiterbedürfnisnaher Personalpolitik von Betrieben des Einzelhandels widmen sich die Gliederungsunterpunkte C.II.1.-3. praktischen Beispielen. Die personalwirtschaftlichen Ansatzpunkte werden dabei in Unterkriterien aufgeschlüsselt, anhand derer die jeweilige Verträglichkeit von Marketing und betrieblichem Personalmanagement unter den Bedingungen des Einzelhandels zu überprüfen ist.

II. Analyse spezieller Spannungsbereiche

1. Wechselwirkungen zwischen Mitarbeiterentlohnung und Kundenbedürfnissen im einzelhandelsbetrieblichen Kontext

Einerseits stellt die Mitarbeiterentlohnung zumindest für die personalintensiven Betriebsformen des Einzelhandels einen beträchtlichen Kostenblock dar; andererseits beklagen die

Einzelhandelsmitarbeiter selbst und die Gewerkschaft HBV die im Vergleich zu anderen Branchen schlechte Bezahlung (der Einzelhandel als Niedriglohnbranche).¹³² Das Arbeitsentgelt setzt sich aus verschiedenen Komponenten zusammen, die in diesem Kapitel zu berücksichtigen sind, soweit sie direkt oder indirekt in einer Interdependenzbeziehung zum kundenorientierten Marketing stehen.

Im Vordergrund sind die Zusammenhänge mit der einzelhandelsbetrieblichen Preispolitik zu behandeln, da die Personalkosten sich in den Produktpreisen niederschlagen. Entsprechend sind hier Konflikte zu vermuten, wenn die tätigkeits- und positionsabhängigen Mitarbeitererwartungen an ihre jeweilige Vergütung nicht vereinbar erscheinen mit den Preis/Leistungs-Vorstellungen der Gemischtwaren- und Facheinzelhandelskunden. Daneben ist zu untersuchen, inwieweit die Vergütung Einfluß auf das Verhalten der Verkaufsmitarbeiter und damit auf die Kundenorientierung ausübt. In diesen Kontext gehört die Diskussion über die Bedeutung von Absatzerfolgsbeteiligungen des Verkaufspersonals für die Befolgung des Prinzips der Konzentration auf Konsumentenbelange.

a) Grundlegende Inhalte einzelhandelstypischer Arbeitsentgelt- und Verbraucherpreispolitik

Bevor in Gliederungspunkt C.II.1.a) die problemorientierte Erörterung von Entlohnungsstrukturen und Preisstrategien im Einzelhandel erfolgt, sollen an dieser Stelle die Grundprinzipien von Vergütung und Preispolitik im Einzelhandel knapp umrissen werden. Damit kann in der nachfolgenden Untersuchung dieser Aspekte an Fakten angeknüpft und auf deskriptive Passagen zur Erläuterung verzichtet werden.

aa) Entlohnungsgrundstrukturen im Einzelhandel

Dem unabdingbaren Entlohnungsgrundsatz der Lohngerechtigkeit folgend steht das doppelte Äquivalenzprinzip von Kosiol¹³³ im Zentrum der Entgeltspolitik auch von Einzelhandelsunternehmen. Um kundenorientierte Leistungsbeiträge im Rahmen der Verkaufstätigkeit zu erbringen, erwartet das Verkaufspersonal Arbeitsentgelte, die zum einen den Schwierigkeitsgrad der Arbeitsanforderungen berücksichtigen, zum anderen der Arbeitsintensität bzw. der Leistung Beachtung schenken. Um diesen Ansprüchen zu genügen, ist es

¹³² Vgl. HBV, 1994, S. 8-10 und im Anhang „Verdienst im Einzelhandel“. Vgl. auch Wolff, R., Gewerkschaft HBV, 24./25.11.1992, auf einer Veranstaltung der DGFP in Frankfurt zum Thema „Die Zukunft der Personalarbeit im Handel - Spielregeln des Erfolgs -“; (unveröffentlichtes Manuskript, S. 3).

¹³³ Vgl. Kosiol, E., 1962, S. 29-47.

notwendig, Lohnform und -höhe adäquat zu gestalten. Die Gewerkschaft HBV behauptet, daß Tarifniveau und -struktur dieser Maxime nicht entsprechen.¹³⁴

Der besseren Nachvollziehbarkeit wegen sollen im folgenden die einzelhandelstypischen Vergütungsgrundstrukturen aufgezeigt werden, anhand derer später die Auswirkungen auf die gleichzeitige Realisierung von Mitarbeiter- und Kundenorientierung zu diskutieren sind. Auf Besonderheiten in Abhängigkeit von Funktion und/oder Beschäftigungsstatus (Vollzeit, Teilzeit, Aushilfen, Auszubildende, Geringfügig Beschäftigte) wird - wenn erforderlich - hingewiesen.

„Die häufigste Form der Entlohnung des Verkaufspersonals ist der reine Zeitlohn, also ein festgelegter Lohnsatz pro Zeiteinheit (Stunde, Woche, Monat), der für eine erwartete normale Leistung gewährt wird.“¹³⁵ Damit ist für die Empfänger eine gewisse Einkommenssicherheit gewährleistet. Um leistungssteigernde Wirkungen zu erzielen, wird das Fixum¹³⁶ häufig mit einem Leistungslohn kombiniert. „In knapp der Hälfte der Systeme wird der leistungsabhängige Anteil zum Tarifentgelt bezahlt. In mehr als der Hälfte der Systeme (Warenhäuser, Möbel-, Elektroeinzelhandel) liegt das Fixum (Grundgehalt), zu dem der leistungsabhängige Anteil bezahlt wird, unter dem Tarifentgelt, bzw. es besteht die Möglichkeit dazu. Im Textilhandel überwiegen Systeme mit Fixum gleich Tarif. Oder es wird das Vereinbaren individueller Grundgehälter, die häufig über Tarif liegen, praktiziert.“¹³⁷ Der für den baden-württembergischen Einzelhandel geltende Manteltarifvertrag sagt in § 10 Ziffer 4 aus, daß das monatliche Fixum mindestens dem monatlichen Tarifgehalt/-lohn entsprechen muß, wenn die Arbeitnehmer verschiedene Arten von Vergütungen (Fixum, Provision oder andere leistungsbezogene Entgelte) beziehen.

Die Leistungsentlohnung des Verkaufspersonals im Einzelhandel verfolgt das Ziel, qualifizierte Verkäufer zu gewinnen und zu erhalten.¹³⁸ Demnach sind Leistungsentlohnungssysteme als Instrument zu werten, das durch seine Attraktivität von den ansonsten größtenteils ungünstigen Arbeitsbedingungen im Einzelhandel ablenken bzw. diese kompensieren soll. Im Hinblick auf diesen Aspekt erhoffen sich Einzelhandelsunternehmen Verhaltenswirkungen dahingehend, daß Schulabgänger und eventuell dem latent offenen Beschäftigungspotential zugehörige erwerbsfähige und sogar qualifizierte Personen den Entschluß fassen, dem Einzelhandel als Arbeitnehmer beizutreten und ihre Leistungen dem arbeitgebenden Betrieb dauerhaft zur Verfügung stellen.

¹³⁴ Vgl. Niewiadomski, K., 1992, S. 23-25.

¹³⁵ Berekoven, L., 1990, S. 342. Die einen Überblick bezweckenden folgenden Ausführungen beziehen sich auf dieselbe Quelle, S. 342-349.

¹³⁶ So wird im Einzelhandel der Zeitlohn bezeichnet.

¹³⁷ Kastner, D./Meier, C., 1993, S. 817, die in ihrem Artikel die Ergebnisse eines Forschungsprojektes wiedergeben.

¹³⁸ Vgl. Schnellinger, F., 1969, S. 54.

Wird eine Anerkennung individueller Leistungen für minderqualifizierte Aushilfskräfte und Auszubildende, die nur einen geringen Beitrag zur Absatzsteigerung leisten, in Betracht gezogen, um deren Erwartungen hinsichtlich einer leistungsgerechten Entlohnung zu entsprechen, ist ein Leistungslohnsystem zu wählen, das statt am Absatzerfolg an Größen anknüpft, die von ihnen tatsächlich beeinflussbar sind. Letztlich liefern auch sie einen Leistungsbeitrag zur Verwirklichung von Kundenorientierung, indem sie bspw. für einen permanenten Warennachschub, aufgeräumte Regale, saubere und ordentliche Verkaufsräume etc. sorgen.

Bei den im Verkauf tätigen unteren Führungskräften (mit Ausnahme der Substituten, die meistens im Entgeltssystem der Abteilung arbeiten) orientieren sich die Beteiligungssysteme außer am Umsatz teilweise auch an mehreren Bezugsgrößen bzw. betriebswirtschaftlichen Kennziffern wie Deckungsbeitrag, Kalkulation, Netto- und Rohertrag, Lagerbestandsentwicklung, Inventurdifferenz, Personalkosten oder Filialstundenleistung.¹³⁹ „Die Modelle reichen von Tantiemen bis hin zur Kapitalbeteiligung für die Marktleiter, ...“¹⁴⁰ Die Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten der Führungskräftebeteiligung liegt in dem Anspruch der Adressaten begründet, für die Bereitschaft, Verantwortung für die diversen Aufgabenstellungen im Verkauf zu übernehmen und eventuelle Risiken zu tragen, belohnt zu werden. Außerdem ist davon auszugehen, daß die im Verkauf beschäftigten unteren Führungskräfte bei konsequenter Bearbeitung ihrer Tätigkeitsfelder und Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben maßgeblich zu den unterschiedlichen Unternehmensteilerfolgen und damit zum Unternehmensgesamtergebnis beisteuern.

Die als Umsatz in DM-Beträgen oder als Absatz in Stückzahlen gemessene Verkaufsleistung drückt sich in einer Leistungsprämie (Einzel- oder Gruppenprämie), eines Bonus, eines Leistungszuschlags oder einer Provision (Einzel- oder Gruppenprovision) aus. Diese leistungsabhängigen Entgeltanteile ergänzen einen i. d. R. am Tariflohn orientierten garantierten Mindestlohn. Die dieser Entlohnungsform zugrundeliegenden quantitativen Bezugsgrößen implizieren keine Aussagen darüber, inwieweit sie kundenorientiertes Verhalten der Verkaufskräfte anerkennen. Ein Konfliktfeld könnte darin bestehen, daß die Einzelhandelsmitarbeiter zwei Maximen folgen sollen, die nur bedingt miteinander verträglich sind: Die Belohnung der Beiträge zu Absatz- und Umsatzzielen kann nämlich dazu führen, daß einzelne Kundenerwartungen an Fachverkäufer, wie z. B. ausführliche und kompetente Produktberatung, vernachlässigt werden, weil sie zeitintensiv sind und u. U. nicht unmittelbar in Verkaufserfolge münden wie die Erfüllung der Kundenerwartung einer schnellen Abwicklung des Kaufaktes.

Prämien- und Bonuslohn sind in Anlehnung an Schnellinger gleichzusetzen; es ist darunter ein variables Zusatzentgelt zu verstehen, das zu einem Grundlohn gewährt wird, wenn eine vordefinierte Leistung übertroffen wird. „Die Prämie ist die wohl im Einzelhandel am

¹³⁹ Vgl. Kastner, D./Meier, C., 1993, S. 815-817.

¹⁴⁰ Risch, S., 1992, S. 243.

verbreitesten [Anm. der Verf.: verbreitetsten] zur Anwendung gelangende Form einer Leistungsentlohnung.“¹⁴¹ Eine besondere Prämienart stellt die Verkaufsstückprämie dar, die aus verkaufspolitischen Gründen gewährt wird, z. B. um die Absatzaktivitäten des Verkaufspersonals auf schwerverkäufliche (alte) Ware zu stimulieren.¹⁴²

In diesen Kontext sind auch die im Textilfacheinzelhandel gezahlten Prämien für Zusatzverkäufe (z. B. Hemd plus Krawatte), Überweisungsprämien (Kundenweitertgabe an eine andere Abteilung) und Wochentagsprämien (höhere Prämie an verkaufstarken Tagen) einzuordnen. Solche sog. Warenprämien finden sich in Ermangelung von Bedienungsleistungen nicht im SB-Einzelhandel; noch in den 70er Jahren waren sie allerdings im Facheinzelhandel anzutreffen.¹⁴³

Mit Umsatzprovision ist eine ein Fixum ergänzende prozentuale Beteiligung am Gesamtumsatz gemeint, die Ende der 60er Jahre von Schnellinger als eine Spielart der Erfolgsbeteiligung interpretiert wurde.¹⁴⁴ Als Alternative zur Stückumsatzprämie wurde eine nach Umsatzwerten gestaffelte (um innerbetriebliche Lohngerechtigkeit zu realisieren) Provision gesehen¹⁴⁵, deren quantitativer Bezug wie der der Umsatzprämie zu beurteilen ist.

Im Gegensatz zur Industrie ist im Einzelhandel der Akkordlohn als Leistungslohnform auszuschließen, da im Verkauf des Einzelhandels keine gewerblichen Arbeitnehmer beschäftigt sind und außerdem die Verkaufstätigkeit die Voraussetzungen der Akkordfähigkeit und -reife nicht erfüllt.¹⁴⁶ Mit der wachsenden Verbreitung leistungsbezogener Entgeltregelungen im Einzelhandel ist eine Vielzahl von Entlohnungsmodellen entstanden, die mehr und mehr kollektiv - in Tarifverträgen und vor allem Betriebsvereinbarungen - ausgehandelt werden.¹⁴⁷ Zur Zeit gilt bspw. für die Angestellten und gewerblichen Arbeitnehmer/-innen des Einzelhandels in Baden-Württemberg seit 1. Januar 1994 ein Manteltarifvertrag, geschlossen zwischen dem Einzelhandelsverband Baden-Württemberg e. V. und der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen - Landesbezirksleitung Baden-Württemberg -, der in bezug auf die Entlohnung i. w. S. Aussagen zu folgenden Regelungssachverhalten trifft: Tarifentgelt, Umrechnung von Entgeltzahlungen (§ 7), Zuschläge für Überstunden, Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit sowie für Verkaufstätigkeit am Dienstleistungsabend (§ 9), Entgelt, Allgemeine Bedingungen (§ 10), Einreihung der Arbeitnehmer/-innen in Beschäftigungsgruppen und Lohnstufen (§ 11), Entgeltzahlung bei Arbeitsverhinderung (§ 14), Urlaubsentgelt (§ 17), Tarifliche Sonderzahlungen (§ 19) und Verdienstsicherung für ältere Arbeitnehmer/-innen (§ 20).

¹⁴¹ Cremer, M., 1976, S. 18.

¹⁴² Zu deren kritischer Diskussion vgl. Gliederungspunkt C.II.1.ba).

¹⁴³ Vgl. Cremer, M., 1976, S. 18-19, 243-244, 252.

¹⁴⁴ Vgl. Schnellinger, F., 1969, S. 110-111.

¹⁴⁵ Vgl. Cremer, M., 1976, S. 256.

¹⁴⁶ Vgl. Cremer, M., 1976, S. 17.

¹⁴⁷ Vgl. Kastner, D./Meier, C., 1993, S. 813.

Daneben gibt es einen seit 1. April 1995 gültigen Tarifvertrag über Gehälter, Löhne, Ausbildungsvergütungen und Sozialzulagen sowie einen Tarifvertrag über vermögenswirksame Leistungen, der am 1. Februar 1982 in Kraft getreten ist und abgeschlossen wurde zwischen dem Einzelhandelsverband Baden-Württemberg e. V. - Sozialrechtliche Abteilung - einerseits und der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen - Landesbezirksleitung Baden-Württemberg - sowie der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft - Landesverband Baden-Württemberg - andererseits.

Während der Manteltarif die Rechte und Pflichten der Tarifvertragsparteien und den räumlichen, sachlichen und persönlichen Geltungsbereich bestimmt, demnach allgemeine Regelungen enthält und daher von längerer Gültigkeit ist, umfaßt der Lohn- und Gehaltstarifvertrag insbesondere beschreibende Tätigkeitsmerkmale und Richtbeispiele für die festgelegten Entgeltgruppen sowie die Lohn- und Gehaltssätze als tarifliche Mindestvergütungen.¹⁴⁸ Der baden-württembergische Tarifvertrag über Gehälter, Löhne, Ausbildungsvergütungen und Sozialzulagen sieht fünf Gehalts-Beschäftigungsgruppen (Abschnitt I) und vier Lohn-Tätigkeitsgruppen mit acht Lohnstufen vor (Abschnitt II). Die Ausbildungsvergütungen werden entsprechend den drei Ausbildungsjahren gestaffelt (Abschnitt III). In Abhängigkeit bestimmter Bedingungen steht den Beschäftigten im Einzelhandel bis auf Aushilfen eine monatliche Sozialzulage zu (Abschnitt IV).

Die Vergütungsfrage wird Gegenstand einzelvertraglicher Aushandlungen, wenn Einzelhandelsunternehmen nicht tarifgebunden sind und auch mit der Arbeitnehmervertretung keine entlohnungsrelevante Betriebsvereinbarung getroffen haben.

Bei der ergebnisorientierten Leistungsentlohnung im Einzelhandel gibt es je nach Hierarchiezugehörigkeit und Beeinflußbarkeit des ökonomischen Ergebnisses durch den einzelnen Unterschiede, denen in einer der Leistungsentlohnung vorausgehenden Leistungsbeurteilung Rechnung zu tragen ist.¹⁴⁹ Das setzt die Verankerung geeigneter Leistungsmerkmale bzw. Leistungszielvereinbarungen¹⁵⁰ voraus. Da die aktive Verkaufstätigkeit als verkaufswirksamer Faktor angesehen wird, ist der Facheinzelhandel, in dem Wert auf Bedienung und Beratung gelegt wird, von seinen Voraussetzungen her ideal für leistungsbezogene Entgeltstrukturen. Das Tätigkeitsfeld der Verkaufsmitarbeiter in SB-Gemischtwareneinzelhandelsbetrieben entzieht sich weitgehend einer Leistungsentlohnung, so daß Leistungsentlohnungssysteme hier seltener anzutreffen sind.¹⁵¹

¹⁴⁸ In Anlehnung an Hentze, J., 1991, S. 67.

¹⁴⁹ Vgl. Kastner, D./Meier, C., 1993, S. 814. Zur Leistungsbeurteilung im Einzelhandel vgl. Gaugler, E., 1955, S. 177-180.

¹⁵⁰ Zur zielorientierten Leistungsbeurteilung vgl. Mungenast, M., 1990.

¹⁵¹ Vgl. Schnellinger, F., 1969, S. 13. Die vor knapp dreißig Jahren von Schnellinger getroffenen Aussagen haben in Anbetracht des kaum veränderten Aufgabengebietes von Verkaufskräften im SB-Einzelhandel noch heute Gültigkeit, so daß sie zur Stützung der Ausarbeitung weiterhin

Nach einer Untersuchung von 58 Betrieben des Münchener Einzelhandels durch das IWA-Institut für Wirtschaft und Arbeitnehmerfragen e. V. konnte in bezug auf die in dieser Arbeit zu betrachtenden Mitarbeiterkategorien im Verkauf folgendes festgestellt werden: „Abteilungsleiter und Substitute sind nur in großen Einzelhandelsbetrieben anzutreffen und erhalten je nach Aufgabenbereich eine Subprovision auf die Provision der von ihnen zu führenden Beschäftigten oder eine Ergebnisprovision auf den Umsatz des verantworteten Bereiches. VerkäuferInnen im Möbel-Facheinzelhandel erhalten eine umsatzbezogene Provision, zu der meist weitere ergebnis- oder markenspezifische Prämien gewährt werden. ... Auch im Oberbekleidungseinzelhandel werden seit langem Provisionen oder Prämien gezahlt. ... Leistungsentlohnung für die übrigen Beschäftigten im verkaufsnahen Bereich (z. B. Kasse) konnte nur in Gruppensystemen festgestellt werden. Leistungsentlohnung als auf Arbeitsleistung und Zeit bezogene Entgeltform war ... als Kassierprämie einer Billig-Lebensmittelfilialkette [zu registrieren].“¹⁵²

Die Hettlage KGaA sieht für ihre Geschäfts- bzw. Niederlassungsleiter, Abteilungsleiter, Warenmanager und Zentraleinkäufer Tantiemen vor, die zu einem Monatsfestgehalt gewährt werden. Es wird zwischen einer Grundtantieme, deren Bezugspunkt der Ist-Bruttogewinn ist, und einer Zusatztantieme, die sich am Ziel-Bruttogewinn orientiert, unterschieden. Aufgrund des Gewinnverwendungscharakters der Tantiemen handelt es sich um Erfolgsbeteiligungen; den als Empfänger definierten Führungskräften wird dabei unterstellt, daß sie wesentlichen Einfluß auf den Unternehmenserfolg haben. Die Anspruchsvoraussetzungen sowie die Berechnungsmodalitäten sind in einer Anlage zu den jeweiligen Anstellungsverträgen vermerkt.¹⁵³

Für Führungskräfte, die auch für Kosten mitverantwortlich sind, bieten sich entsprechende Kombinationen verschiedener Bemessungsgrundlagen an. Beispielsweise ist für Abteilungsleiter oder Geschäftsführer an einen Umsatzbonus plus Prämie für die Einhaltung oder Verbesserung der Umsatz-Personalkosten-Relation zu denken.¹⁵⁴

Das Arbeitsentgelt kann sich des weiteren aus Zulagen zusammensetzen, die aus verschiedenen Anlässen, z. B. regelmäßige Anwesenheit¹⁵⁵, längere Betriebszugehörigkeit, Teilnahme an Fortbildungen etc. gezahlt werden. Derartige Zulagen kommen den Erwartungen von Kunden, denen die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal und die Kontinuität in der Kundenbetreuung wichtig sind, sogar entgegen. In manchen Einzelhandelsunter-

herangezogen werden können. Vgl. auch Schaubild 1 bei Kastner, D./Meier, C., 1993, S. 815 - IWA-Institut München 1993.

¹⁵² Kastner, D./Meier, C., 1993, S. 814.

¹⁵³ Vgl. Tantiemeregulung für Geschäftsleiter/Niederlassungsleiter bei Hettlage, 1992, sowie Tantiemeregulung für Abteilungsleiter/Warenmanager/Zentraleinkäufer bei Hettlage, 1993.

¹⁵⁴ Vgl. Cremer, M., 1976, S. 189.

¹⁵⁵ Wiedemuth, J./Wolff, R., 1987, S. 113: „Um entsprechende Konflikte um die Arbeitszeit nicht offen aufbrechen zu lassen, bieten die Unternehmen finanzielle Anreize in Form prämiengesteuerter Anwesenheitssysteme.“

nehmen kommen die Verkaufsmitarbeiter in den Genuß sog. Incentives, die bei Verkaufswettbewerben als Belohnung vergeben werden. Deren motivierende Wirkung kann der zukünftigen Gestaltung von Kundenkontakten förderlich sein. Denkbar sind außerdem Erfolgsbeteiligungen, die an gesamtbetrieblichen Erfolgsgrößen anknüpfen und materielle Leistungen über das eigentliche Arbeitsentgelt hinaus ermöglichen. Solche finalen Entlohnungskomponenten sollen in den Ausführungen außer acht bleiben, da aufgrund ihrer Ausrichtung an Größen, die nicht allein von den Verkaufsleistungen am Kunden beeinflußt werden, nicht anzunehmen ist, daß sie die Umsetzung des Grundsatzes der Kundenorientierung beeinträchtigen.

Schließlich sind die neben dem Arbeitsentgelt i. e. S. und neben einer Erfolgsbeteiligung gewährten betrieblichen zusätzlichen Sozialleistungen in diesem Kontext zu erwähnen. Sie sind ebenfalls aus der folgenden Erörterung auszugrenzen, da sie von Einzelhandelsbetrieb zu Einzelhandelsbetrieb erheblich variieren, so daß zur Generierung aussagekräftiger Diskussionsergebnisse betriebsindividuelle Aussagen erforderlich wären, die schwerlich zu gewinnen sind. Sollten im Einzelfall eindeutige und weiterführende Erkenntnisse über abschwächende oder verstärkende Einflüsse von Sozialleistungen auf die Erwartungslage der Mitarbeiter zu gewinnen sein, erfolgen entsprechende Anmerkungen.

ab) Basisstrategien der einzelhandelsbetrieblichen Preispolitik

Wenn Kunden eine bestimmte Einzelhandelsbetriebsform aufsuchen, verbinden sie mit der dort angebotenen Ware bestimmte Preisvorstellungen. Betriebsgröße, -form, -standort und ähnliche Merkmale bieten dem Verbraucher Schlüsselinformationen, mit deren Hilfe er das Preisniveau des jeweiligen Geschäfts einstufen zu können glaubt und somit u. a. unter Zugrundelegung von Preisaspekten die Wahl der Einkaufsstätte trifft.¹⁵⁶ Die Devise, daß erstklassige Leistung ihren Preis fordere, ist eine weitverbreitete Meinung. Um aber auch kaufkraftschwächere Kunden bedienen zu können, werden vom Einzelhandelsmanagement Überlegungen angestellt, wie ein marktgerechtes Preis/Leistungsverhältnis¹⁵⁷ auf einer niedrigeren Gütestufe zu erreichen ist.¹⁵⁸ Gerade in Zeiten der Rezession legt der Konsument auf eine adäquate Preis/Leistungs-Relation besonderen Wert; ein höherer Preis

¹⁵⁶ Vgl. Diller, H., 1982, S. 330 und 325.

¹⁵⁷ Das Preis/Leistungsverhältnis stellt im Rahmen der Preispolitik ein vergleichsweise aussagekräftiges Konstrukt dar; denn ein Preis „an sich“ existiert nicht, sondern vielmehr ein Preis „für etwas“. Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., 1988, S. 237.

¹⁵⁸ Vgl. Dichtl, E., 14.10.1988, S. 7, der zum einen das Bekleidungshaus C&A als Beispiel anführt, das hochwertig wirkende Ware zu erschwinglichen Preisen bereitstellt, zum anderen den Lebensmittel-Discounter ALDI, der seine Ware bei bestimmter Qualität preisgünstig anzubieten versucht.

wird lediglich akzeptiert, wenn er aus Mehrleistungen resultiert und gerechtfertigt scheint.¹⁵⁹

Hinsichtlich dieses Kriteriums differieren die vielfältigen Betriebsformen der Einzelhandelsgeschäfte. Der Gemischtwareneinzelhandel, dessen Hauptleistung in der rechtzeitigen Bereitstellung problemloser und meistens ohnehin kleinspreisiger Convenience Goods in der richtigen Menge und zu einer vordefinierten Qualität besteht, zeichnet sich durch ein niedrigeres Preis/Leistungsverhältnis als Facheinzelhandelsläden aus, die ihr Angebot von teilweise teuren Shopping und Specialty Goods u. U. mit sehr intensiven Beratungsleistungen anreichern. Unabhängig von der durch das Produkt selbst begründeten Preisstellung nehmen Kunden von Einkaufsstätten des Fach-/Spezialhandels in der Erwartung eines umfassenden und qualitativ hochwertigen Services vergleichsweise höhere Produktpreise in Kauf, in denen sich solche Zusatzleistungen niederschlagen. Giersberg dagegen behauptet, daß es gerade Fach- und Spezialgeschäften kaum gelingt, die Verbraucher zur Akzeptanz höherer Preise durch entsprechende Gegenleistungen zu bewegen.¹⁶⁰ Bei differenzierter Betrachtung der Einkaufsstätten und Konsumenten sind beide Aussagen berechtigt: Je spezieller das Kaufobjekt ist und je weniger der Kaufinteressent vorinformiert ist, desto mehr nimmt er das die Ware begleitende Leistungsangebot des Fachgeschäfts in Anspruch und akzeptiert um so eher den höheren Produktpreis. Liegen ihm dagegen umfangreiche Produktinformationen vor, und ist er aufgrund seiner Vertrautheit mit dem Kaufobjekt um so weniger auf zusätzliche Serviceleistungen angewiesen, beurteilt er den Preis der Ware kritisch und akzeptiert ihn nicht ohne weiteres.

Bei den das Selbstbedienungsverfahren praktizierenden Gemischtwarenläden wird die Suche und Auswahl der Produkte sowie der Warentransport zur Kasse auf die Konsumenten verlagert, so daß ein hohes Preisniveau hier nicht gerechtfertigt erscheint. Außerdem verzichtet der Konsument teilweise bewußt auf handelspezifische Vermarktungsleistungen und damit auf den Besuch bestimmter Einkaufsstätten, um Einsparungen zu verwirklichen.¹⁶¹

Die Preispolitik von Einzelhandelsgeschäften differiert in Abhängigkeit vielfältiger Variablen, so daß für Kunden das Zustandekommen von Produktpreisen intransparent bleibt. So sind u. a. spezifische Einzelhandelsgesetze, die Einflußnahme der Einzelhandelsvorstufen (Hersteller, Großhandel, Einzelhandelskooperationszentralen), Einkaufsstättenstandort, -ausstattung und die umgebungsnahe Konkurrenz Faktoren, die eine bestimmte Preishöhe einer Ware ausmachen. Die Preiskalkulation bei Gewinnzielorientierung kann bei mäßi-

¹⁵⁹ Vgl. Raffée, H., 1975, S. 274.

¹⁶⁰ Vgl. Giersberg, G., 04.10.1995, S. 29.

¹⁶¹ Vgl. Berekoven, L., 1990, S. 179. Auf die Tatsache, daß Sparsamkeit und Preisinteresse eine hohe positive Korrelation aufweisen, macht Diller, H., 1982, S. 321, aufmerksam, wobei unter Preisinteresse das Verbraucherbedürfnis verstanden wird, nach Preisinformationen zu suchen und diese bei den unterschiedlichen Kaufentscheidungen zu beachten (S. 315).

gem (Preis-)Wettbewerb spannenorientiert durch einen einheitlichen prozentualen Aufschlag auf den jeweiligen Wareneinstandspreis, streng kostenorientiert oder unter scharfen Wettbewerbsbedingungen auch nachfrageorientiert erfolgen, um sich an wechselnde Marktgegebenheiten adaptieren zu können.¹⁶²

In die Konzeption der Preispolitik fließt das Wissen über das in diversen Studien beobachtete Preisverhalten der Konsumenten ein, was nicht eindeutig aussagekräftig und zuverlässig prognostizierbar ist; häufig zeigt sich sogar rational nicht erklärbares ambivalentes Verhalten, wenn bestimmte Produktkategorien preisdesinteressiert gekauft werden, während bei anderen nur minimale Preisdifferenzen den Ausschlag für eine Kaufentscheidung geben.¹⁶³ Der Preis eines Artikels stellt immer noch, wenn auch mit abnehmender Bedeutung, ein Orientierungskriterium dar, um die Qualität eines Produkts und das Leistungsangebot des Einzelhandelsbetriebes beurteilen zu können.¹⁶⁴ Dabei wird der Preis einer Ware an der zur Verfügung stehenden Kaufkraft einerseits und im Vergleich zu anderen Produkt- und Einkaufsstättenqualitäten andererseits gemessen. Das Preisimage verschiedener Einkaufsstätten sowie die hohe Standardqualität von Markenartikeln dienen hier als Bezugsgrößen.¹⁶⁵ Das in Abhängigkeit der vorhandenen Qualitätstransparenz subjektiv empfundene Qualitätsrisiko beeinflusst das Preisverhalten von Verbrauchern. In diesem Kontext konnte festgestellt werden, daß die Neigung, den Preis als Qualitätsindikator¹⁶⁶ zu verwenden, umso größer ist, je diffiziler es für den Kunden ist, die Qualität einer bestimmten Produktgattung zu beurteilen.¹⁶⁷

Das hohe Preisinteresse ist empirisch belegt; seine Intensität ist nicht allein ein Persönlichkeitsmerkmal, sondern wird von der jeweiligen Umwelt- und insbesondere Informationssituation mitgeprägt.¹⁶⁸ Preisbewußtsein und preiskritisches Verhalten finden sich heute in sämtlichen sozialen Bevölkerungsschichten. Einkommensschwache Verbraucher, jüngere höhergebildete Konsumenten mit Auto sowie motorisierte Mehrpersonen-Haushalte achten verstärkt auf preisgünstige Warenangebote.¹⁶⁹ „Fast 60 Prozent aller Verbraucher verstehen unter Einkaufsspaß ‘günstige Angebote’.“¹⁷⁰ Der Preis wird allerdings in erster Linie in einen Zusammenhang mit der Qualität des Gutes gebracht.

¹⁶² Vgl. Berekoven, L., 1990, S. 217.

¹⁶³ Diller, H., 1982, S. 315, fragt sich z. B.: „Warum gehen viele Verbraucher mit ihrem Haushaltsbudget überaus großzügig um, wenn es um die Beschaffung von Stereoanlagen, Möbeln oder Freizeitgütern geht, lassen aber gleichzeitig nichts unversucht, um beim Einkauf von Waschmitteln oder Instantkaffee einige Pfennige einzusparen?“

¹⁶⁴ Laut Gespräch mit der Leiterin einer Drogeriefiliale am 09.02.1996.

¹⁶⁵ Vgl. Berekoven, L., 1990, S. 181-185.

¹⁶⁶ Zum Preis als Qualitätsindikator vgl. Diller, H., 1977, S. 219-234.

¹⁶⁷ Vgl. Diller, H., 1982, S. 320.

¹⁶⁸ Vgl. Diller, H., 1982, S. 317 und 323.

¹⁶⁹ Vgl. Berekoven, L., 1990, S. 186.

¹⁷⁰ Giersberg, G., 04.10.1995, S. 29.

Zu den objektiven Qualitätsbestimmungsfaktoren wie Material, Funktion und Verarbeitung der Ware kommen subjektive Nutzenerwartungen, die sich je nach Produkt u. a. auch auf Ästhetik- und Prestigewert beziehen können. In Abhängigkeit der Gewichtung solcher Determinanten und den persönlich-individuellen Voraussetzungen entstehen unterschiedliche Anker- oder Standardpreise, d. h. Vorstellungen von subjektiv als angemessen empfundenen Preisen, die daher gerne als Beurteilungsstandards verwendet werden, und Formulierungen von Preislimits, die nicht überschritten werden sollen.¹⁷¹

Die preisreduzierende Politik des Einzelhandels gerade bei hochwertigen Artikeln hat zur Folge, daß Service, Frische und andere Qualitätsmerkmale in den Hintergrund gedrängt werden und der Preis für den Kunden von größtem Interesse ist. Sich die Wirkung der Preisoptik zunutze machend, manipuliert der Einzelhandel in gewissem Umfang die Preiswahrnehmung¹⁷² der Kunden. Gängig ist z. B. eine geschickte Preisstellung in Form von sog. gebrochenen Preisen¹⁷³ und die vorübergehende Preissenkung von Waren und deren Herausstellung als Sonderangebote.¹⁷⁴ Solche akquisitorisch wirksamen Präsentationen beeinträchtigen die vom Kunden gewünschte Preistransparenz.

Mit der Festlegung einer Preisstrategie will ein Einzelhandelsunternehmen ein bestimmtes Preisimage prägen und den Verbrauchern ein möglichst prägnantes Bild davon verschaffen, was diesbezüglich von der Einkaufsstätte erwartbar ist. Trotz praktizierter Mischkalkulation in bezug auf die verschiedenen Sortimentsteile sind einige Betriebsformen des Einzelhandels tendenziell preisgünstiger als andere. „Die Orientierung der Verbraucher am Preisimage einer Einkaufsstätte hat also durchaus eine objektiv brauchbare heuristische Funktion.“¹⁷⁵

Die Spannbreite an Preisstrategien erstreckt sich von hochaggressiver Preispolitik bei Lebensmitteldiscountern wie z. B. Aldi über Servicepreispolitik bei Fachgeschäften bis zur hochangesiedelten Preisnischenpolitik bei Spezialgeschäften.¹⁷⁶ Diese als preispolitische Basisstrategien des Einzelhandels zu identifizierenden Varianten sollen der späteren Analyse von Konfliktpotentialen zugrunde gelegt werden, da es sich um langfristige und daher für den Kunden relativ verlässliche preispolitische Entscheidungen handelt. Sie können durch preistaktische Maßnahmen als Preisgestaltungsaktivitäten im täglichen Geschäft

¹⁷¹ Vgl. Berekoven, L., 1990, S. 188-191; vgl. Feider, J., 1985, S. 59-60.

¹⁷² Feider, J., 1985, S. 15 und 4, weist darauf hin, daß zwischen Preiswahrnehmung und -beurteilung zu trennen ist; eine Isomorphie zwischen wahrgenommenem und objektivem Preis sei nicht notwendigerweise gegeben. „Vielmehr kann die Wahrnehmung und Beurteilung ein und desselben Preises über Konsumenten, innerhalb eines Konsumenten, über verschiedene Produkte, Kaufsituationen und die Zeit variieren.“

¹⁷³ „Gebrochene Preise erscheinen dem Konsumenten als 'faire Preise', während demgegenüber glatte Preise als überhöht angesehen werden.“ Feider, J., 1985, S. 58.

¹⁷⁴ Vgl. Berekoven, L., 1990, S. 191-192.

¹⁷⁵ Diller, H., 1982, S. 330.

¹⁷⁶ Vgl. Berekoven, L., 1990, S. 201-202.

kurzfristig modifiziert werden und sind mit den grundsätzlichen Erwartungshaltungen der im segmentierten Adressatenkreis befindlichen Kunden abzustimmen. Beispielsweise ist zu hinterfragen, ob aus Kundensicht Sonderangebote mit dem sonstigen Angebotsstil verträglich sind.¹⁷⁷

Der Verbraucher wird u. U. mit Ambivalenzkonflikten konfrontiert, „wenn sich niedrige Preise und ein angemessenes Qualitätsniveau subjektiv gegenseitig ausschließen.“¹⁷⁸ Schließlich zeigt ein niedriger Produktpreis nur dann akquisitorische Wirkungen, wenn der Verbraucher zur gleichen Zeit eine ausreichende Produktqualität erkennt und auch bekommt.¹⁷⁹ Während in den Betriebsformen des Gemischtwareneinzelhandels Sonderangebote durchaus üblich sind und erwartet werden, wird in Facheinzelhandelsgeschäften aus Imagegründen davon teilweise abgesehen; statt dessen freuen sich insbesondere Stammkunden, wenn ihre Geschäftstreue mit individuellen Preisnachlässen honoriert wird.

Schließlich ist im Rahmen der einzelhandelsbetrieblichen Preispolitik die spezielle Maßnahme der Gewährung von Kundenrabatten näher zu beleuchten. Es handelt sich dabei um Preisnachlässe, die dem Letztverbraucher eingeräumt werden können.¹⁸⁰ Sie treten hier durchweg in der Form des Barzahlungsrabattes (Skonto) auf und betragen laut Rabattgesetz bis zu 3 % des Verkaufspreises einer Ware. Insbesondere der mittelständische Facheinzelhandel beabsichtigt damit die Erreichung von Kundenbindung und die Vermeidung einer Abwanderung von Käufern zu preisgünstigeren Betriebsformen. Dem Verbraucher soll mit Hilfe eines preislichen Entgegenkommens signalisiert werden, daß die Einkaufsstätte an dem Aufbau und der Erhaltung einer Stammkundschaft interessiert ist, auf deren Betreuung bekanntermaßen ganz besonderer Wert gelegt wird. Die durch das Rabattgesetz begrenzte maximale Rabatthöhe an sich ist für den Kunden von eher untergeordneter Attraktivität, vor allem wenn Konkurrenzbetriebe die Ware immer noch preiswerter anbieten.

Vor einigen Jahrzehnten erfreute sich das Rabattmarkensystem noch großer Beliebtheit, nach dem Einkaufsstätten Rabattbücher ausgaben, in welche die Konsumenten die Rabattmarken einklebten und einlösten, wenn sie einen Umsatz von mindestens DM 50,-- tätigten.¹⁸¹ Nach der Begrenzung der Rückvergütung auf höchstens 3 % werden heute keine Rabattmarken mehr verteilt.¹⁸² Es kann für die heutige Zeit angenommen werden, daß die momentane Handhabung der Rabattpolitik von Einzelhändlern vor allem noch ältere Verbraucher anspricht, für die das damalige Rabattmarkensystem von seinem Prin-

¹⁷⁷ Vgl. Berekoven, L., 1990, S. 203, 209.

¹⁷⁸ Diller, H., 1982, S. 318.

¹⁷⁹ Vgl. Diller, H., 1982, S. 319.

¹⁸⁰ Vgl. Mentzel, W./Wittelsberger, H., 1983, S. 247

¹⁸¹ Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., 1988, S. 259.

¹⁸² Aktuell wird von der Renaissance der Rabattmarken gesprochen. Vgl. dazu Frank, R., 03.04.1997, S. 31.

zip her nachwirkt und die das Sparverhalten so internalisiert haben, daß sie einerseits für sich um Ausnutzung von Rabatten bemüht sind, andererseits rabattgewährenden Geschäftsten positive Image-Urteile zukommen lassen.

1994 wurde das aus dem Jahre 1933 stammende Rabattgesetz neu thematisiert, indem darüber nachgedacht wurde, es außer Kraft zu setzen und Preise zwischen Einzelhandel und Käufer frei aushandelbar zu machen. Im Juni 1994 verfügte der Bundestag tatsächlich die Abschaffung des Rabattgesetzes.¹⁸³ Es ist in Frage zu stellen, ob dadurch mehr Kundennähe praktiziert wird, weil der Konsument jetzt die Chance erhält, die Preise individuell mitzubestimmen, so wie er es vor allem bei Autos und Elektronikartikeln (Computer, Fernsehgeräte, Stereoanlagen) schon lange tut.

Benachteiligt sind zunächst einmal diejenigen, die sich aus persönlichen Gründen (Hemmungen, Blamageängste, mangelnde Übung im hiesigen Kulturkreis) mit dem Feilschen schwer tun. Außerdem ist anzunehmen, daß der Einzelhandel die Verbraucherpreise insgesamt künstlich anhebt, um später den erwünschten Rabatt geben zu können. Der Käufer, der nicht handelt, bezahlt demnach die Rabatte der anderen Konsumenten mit. Aus ethischer Perspektive ist hinzuzufügen, daß mit Rabatten eine suggestive Wirkung verbunden ist: „Rabatte sind den Menschen sympathisch, weil sie meinen, etwas geschenkt zu erhalten.“¹⁸⁴ Ähnlich läßt sich argumentieren für die Fälle, in denen Zugaben gewährt werden, mit denen nicht gerechnet wurde (Empfindung als ‘windfall profit’).¹⁸⁵

b) Von der Vergütungspolitik tangierte Kundenerwartungen unter Berücksichtigung der Beschäftigtenbelange

In den folgenden zwei Gliederungsunterpunkten wird das skizzierte personalpolitische Instrument der Mitarbeiterentlohnung daraufhin untersucht, ob es Potentiale enthält, mit dem Kundenorientierungsgrundsatz in Konflikt geraten zu können. Unter Verwertung der oben erarbeiteten Grundaussagen zur Vergütung von Einzelhandelsbeschäftigten im Verkauf sind zum einen die denkbaren Konsequenzen für das Arbeitsverhalten den Konsumenten gegenüber im Hinblick auf konkurrierende Wirkungen zu analysieren. Zum anderen ist das Spannungsfeld zu entfalten, das sich möglicherweise ergibt, wenn unter Beachtung von Mitarbeiter- und Verbraucherinteressen Entgelt- und Preispolitik nicht miteinander harmonisieren.

¹⁸³ Die folgende Argumentation erfolgt in Anlehnung an Jung, A./Rath, K. P./Weigel, S., 1994, S. 211-216.

¹⁸⁴ Dichtl, E., 1995, S. 257.

¹⁸⁵ Vgl. Dichtl, E., 1995, S. 257.

ba) Mögliche Zusammenhänge zwischen Arbeitsentgelt und kundenorientiertem Verkäuferverhalten

Die Wahl des Zeitlohns als Entgeltform für Verkaufskräfte setzt eine erwartbare normale Leistung innerhalb einer zugrunde gelegten Zeiteinheit voraus.¹⁸⁶ Ein dementsprechend entlohnter Verkäufer sollte gemäß seinem Arbeitsvertrag die aus einer Stellenbeschreibung oder einem formulierten Anforderungsprofil zu entnehmenden Pflichten nach bestem Wissen und Gewissen erfüllen. Diese Lohnform stimuliert den Empfänger unabhängig von seiner hierarchischen Position nicht dazu, die bei seinem Aufgabengebiet erwartbare normale Leistung zu übertreffen, da der Verdienst unabhängig von Mehr- oder Minderleistungen zumindest kurzfristig konstant bleibt; es sei denn, der Mitarbeiter fühlt sich aus der Verkaufstätigkeit heraus, also intrinsisch motiviert.¹⁸⁷

Zum einen erkennt der reine Zeitlohn keine quantitativen Mehrleistungen bei Erreichung höherer Absatz- und Umsatzzahlen an. Vor dem Hintergrund beeinträchtigt er - wie in Gliederungspunkt C.II.1.aa) dargelegt - zumindest nicht die Qualität von kundenorientierten Leistungen. Zum anderen belohnt der Zeitlohn keine qualitativen Besserleistungen im Sinne von Kundenorientierung, so daß hier von einer immanenten Konfliktgefahr ausgegangen werden muß.

Bei ungelernten Aushilfskräften honoriert der Zeitlohn keine höhere Leistungserbringung bei der Erledigung der überwiegend verkaufsvor- und -nachbereitenden Tätigkeiten¹⁸⁸ und liefert damit keinen Beitrag zur Realisierung von Kundenorientierung. Auszubildende erhalten „Ausbildungsvergütungen“, da sie sich noch in der Lernphase befinden und nicht regelmäßig bzw. nicht alleine damit betraut werden, Kunden zu bedienen und zu beraten, womit eine eindeutige Zurechenbarkeit von Verkaufserfolgen auf einen einzelnen Auszubildenden kaum möglich ist. Der beim Zeitlohn fehlende Ansporn für besondere Leistungen könnte die Sensibilisierung der Auszubildenden für kundengerechtes Verhalten beeinträchtigen und zukünftig Konflikte hinsichtlich der Erfüllung von Verbrauchererwartungen hervorrufen. In Ermangelung eines Belohnungscharakters gelingt es dem Zeitlohn bei qualifizierten Verkäufern und Einzelhandelskaufleuten bis hin zu Erstverkäufern ebenso wenig, auf eine Verbesserung der Kundenorientierung hinzuwirken. Dabei sind sie es, die aufgrund ihres Stellenanforderungsprofils weitreichende Möglichkeiten zur Gestaltung von Kundenkontakten haben. Das Tätigkeitsfeld von unteren Führungskräften im Einzelhandel (vgl. Gliederungspunkt B.I.1.) ist durch Aufgaben geprägt, die nur einen begrenzten und kaum meßbaren Spielraum für ein Mehr an Kundenorientierung zulassen, da z. B. Führungsaufgaben lediglich indirekt kundenorientiert wirken.

¹⁸⁶ Vgl. Schnellinger, F., 1969, S. 57.

¹⁸⁷ Zum Begriff der intrinsischen Motivation vgl. Herzberg, F., 1966.

¹⁸⁸ Hier sind nicht die gelernten Verkäufer oder Einzelhandelskaufleute gemeint, die wegen ihrer Verkaufskompetenz während Saisonspitzen zur Unterstützung des direkten Verkaufs zusätzlich als Aushilfen eingesetzt werden.

Laut Gewerkschaft HBV erschwert die relativ niedrige Entlohnung im Einzelhandel kundenorientiertes Verhalten des Verkaufspersonals.¹⁸⁹ Bis zum Eintreten eines Selbstverständlichkeitseffekts können zumindest Entgelterhöhungen (kurzfristige) Anreizwirkungen zu mehr Einsatzbereitschaft und Leistung im Sinne eines absatzpolitisch erwünschten kundenorientierten Verhaltens nach sich ziehen. Während Kunden von Gemischtwarenläden direkte Serviceleistungen des Verkaufspersonals vergleichsweise selten in Anspruch nehmen und demzufolge ein entsprechend niedriges Erwartungsniveau hinsichtlich dessen Verkaufsverhalten haben, erwarten Kunden von Fach- und Spezialgeschäften, die sich vor dem Kauf eines Produkts zunächst beraten lassen möchten, freundliche und fachgerechte Aktionen. Sie erkennen rein äußerlich i. d. R. weder die hierarchische Position eines Arbeitnehmers oder den Beschäftigungsstatus (Voll-/Teilzeit)¹⁹⁰, noch wissen sie, nach welchem System die Verkaufskräfte entlohnt werden. Daher beurteilen sie lediglich die für sie sichtbaren Verhaltensweisen. Ob entgeltliche Anreize für ihr Zustandekommen verantwortlich sind, bleibt ihnen meist verborgen. Da aber davon auszugehen ist, daß das Verkäuferverhalten auch von der Entlohnung abhängt, kann vermutet werden, daß Kunden eine indirekte Erwartungshaltung gegenüber der Vergütung der Verkäufer einnehmen. Im Ergebnis ist der Konsument daran interessiert, daß das Verkaufspersonal im Sinne von Kundenorientierung mit Engagement arbeitet, gleichgültig, ob möglicherweise eine anforderungs- und leistungsgerechte Bezahlung einen Beitrag dazu leistet.

Einzelhandelsunternehmen, die einen hohen Grad an Kundenorientierung anstreben, verfolgen mit der Erfüllung von Verbraucherwünschen gleichzeitig Ziele wie Umsatzsteigerung, Ergebnisoptimierung und eine gelungene Steuerung des Personaleinsatzes.¹⁹¹ Die Vergütung ihrer Verkaufsmitarbeiter ist so zu gestalten, daß sie zu einem hohen Zielerreichungsbeitrag stimuliert. Der Einzelhandel greift bei seinen Beschäftigten von der ausgearbeiteten Verkaufskraft hierarchisch aufwärts insofern auf Leistungsentlohnungsmodelle zurück, die am Absatzserfolg ausgerichtet werden und denen leistungsmotivierende Effekte in Richtung Zielverwirklichung zugeschrieben werden; denn es wird die Hypothese aufgestellt, daß gerade qualifizierte und ehrgeizige Verkaufsmitarbeiter die Chance nutzen werden, durch gute Leistungen einen Mehrverdienst zu erlangen.¹⁹² Es ist nochmals kritisch hervorzuheben, daß die auf quantitative Größen bezogene Leistungsvergütung einer qualitativen Steigerung der Kundenorientierung abträglich sein kann, wenn sich ein Verkäufer bspw. nicht so viel Zeit für ausführliche Beratungen nimmt, sondern statt dessen versucht, rasch zu vielen Verkaufsabschlüssen zu kommen. Somit erwirken absatzserfolgsabhängige Vergütungsanteile insbesondere bei Fachhandelskunden, die i. d. R. Wert auf ausgedehnte Betreuung bei ihrem Kaufvorhaben legen, nicht immer Zufriedenheit und Geschäftsstättentreue.

¹⁸⁹ Vgl. Niewiadomski, K., 1992, S. 13-25.

¹⁹⁰ Vgl. Goldmann, M./Müller, U., 1986, S. 73.

¹⁹¹ Vgl. Kastner, D./Meier, C., 1993, S. 815.

¹⁹² Vgl. Schnellinger, F., 1969, S. 55.

Zusätzlich zum Grundgehalt gewährte Umsatzprovisionen und -prämien¹⁹³ für ausgelernte Arbeitskräfte im Verkauf können bei angemessen empfundener Höhe für sie einen Anreiz darstellen, auf das Umsatzergebnis verbessernd einzuwirken. Dafür ist es erforderlich, entweder zahlenmäßig mehr Verkaufsabschlüsse zu tätigen bzw. vor allem ergebnisstarke Artikel zu verkaufen. „Ergebnisstarke Artikel werden durch die Zuordnung zu höher provisionierten Produktgruppen oder durch zusätzliche Prämien gefördert. Wird die Provision als Prozentsatz am Preis gewährt, bieten ergebnisstarke Artikel, so sie zu höheren Preisen angeboten werden, von daher schon Verkaufsanzreiz.“¹⁹⁴ Im Falle von Artikeln unterschiedlicher Preislagen sollten Prämien und Provisionssätze nach diesen gestaffelt werden, da auf diesem Wege das Ziel der Umsatzsteigerung gefördert wird, ohne das Sortiment zu verzerren.¹⁹⁵

Im beschriebenen Entlohnungsgrundsatz verbirgt sich insofern Konfliktpotential, als daß er Verkaufskräfte dazu veranlaßt, den Verkauf ergebnisschwacher Artikel, deren Erwerb jedoch Wunsch eines Kunden sein kann, zu vernachlässigen. Dies kann sich bspw. darin äußern, daß ein Verkäufer in einem Fachgeschäft den Beratungsaufwand für solche Produkte minimiert oder Kunden sogar aus Interesse an der Provision bzw. Prämie vom Kauf abrät und bei Vorhandensein eines ergebnisstarken Alternativprodukts dessen Kauf forciert. Damit liegt eine Verletzung des Kundenorientierungsprinzips vor.

Im beratenden Fachhandel könnte sich der an der Anzahl von Verkaufsabschlüssen orientierende Absatz- bzw. Umsatz-Belohnungsmechanismus außerdem in einem Verhalten niederschlagen, das ein Verkaufen unter allen Umständen, d. h. ohne Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse, bezweckt. Die Aussicht auf eine Umsatzprämie oder -provision kann einen Fachverkäufer dazu veranlassen, Kunden zum raschen Kaufabschluß zu drängen, ohne daß diese ihren Informationsbedarf gedeckt und den Entscheidungsprozeß vollständig abgeschlossen haben.¹⁹⁶ Mit einem unter solchen Bedingungen zustande gekommenen vorschnellen Kaufabschluß riskiert die Einkaufsstätte die Enttäuschung und u. U. ein zukünftiges Fernbleiben der Kunden, die eine (zeit-)intensive und ehrliche Beratung durch die bedienende Verkaufskraft erwartet haben.

Um mehr Verkaufsabschlüsse zu erzielen und in den Genuß des zusätzlichen Vergütungsanteils zu kommen, liegt es für Facheinzelhandelsverkäufer nahe, gleichzeitig mehrere Kunden zu bedienen. Damit ist zum einen die Gefahr verbunden, daß er für den einzelnen weniger Beratungszeit erübrigen kann. Zum anderen können die Bedürfnisse der parallel betreuten Kunden erheblich divergieren, so daß die Verkaufskraft bei ihrem Bemühen um Kundenorientierung gleichzeitig für individuelle Problemlösungen fachgerecht und freundlich sorgen muß. Ein derartiger Zustand scheint einerseits insbesondere dann kon-

¹⁹³ Sie werden i. d. R. monatlich oder vierteljährlich ausgezahlt.

¹⁹⁴ Kastner, D./Meier, C., 1993, S. 815.

¹⁹⁵ Vgl. Cremer, M., 1976, S. 192.

¹⁹⁶ Laut Gespräch mit dem Filialleiter einer Modehaus-Kette am 15.03.1996.

fliktrüchtig, wenn Konsumenten zusammentreffen, denen eine konzentrierte Verkaufsberatung ohne störende Unterbrechungen wichtig ist, und die deswegen „ihren“ Verkäufer nicht mit anderen Kunden teilen möchten. Andererseits werten Kunden mit einem weniger zeitbeanspruchenden Anliegen (z. B. Preisauskunft, Abkassieren) eine prompte Reaktion der Verkaufskraft und die Vermeidung von Wartezeiten als besonders kundenorientiert. Dem Verkäufer kommen solche Konsumenten, die einen Kaufakt schnell abwickeln wollen, in Anbetracht oben genannter Prämien und Provisionen entgegen, so daß er deren Belangen vermutlich relativ mehr Aufmerksamkeit schenkt.

Besonders in größeren Häusern des Bekleidungsfachhandels fällt diese „Prämien-/Provisionshascherei“ deutlich auf: Vielfach sucht sich der Kunde eigenständig Ware aus, bekommt diese auf dem Weg zur zentral eingerichteten Kasse von einer Verkaufskraft aus der Hand genommen, die das/die Preisschild(er) mit ihrer Identifikationsnummer oder Signatur abzeichnet und eventuell das/die Kleidungsstück(e) an die Warenausgabe bringt, an welcher der Käufer sie nach Bezahlung eingetütet ausgehändigt bekommt. Die markierten Preisschilder dienen der Lohnbuchhaltung zur Errechnung der Einzelprämien/-provisionen der Verkaufsmitarbeiter; denn auf diese Weise ist nachvollziehbar, inwieweit eine einzelne Verkaufskraft zur Umsatzerzielung beigetragen hat.¹⁹⁷

Konfliktrüchtig erscheint ein solches „Prämienreißen“ in mehrfacher Hinsicht: Einerseits empfindet der Kunde, der die „Provisions-/Prämienjagd“ des Verkaufspersonals durchschaut, diese als unangemessen; schließlich wird der Verkäufer für eine vom Unternehmen unterstellte Leistung am Kunden belohnt, die in Wirklichkeit nicht oder nicht in vollem Umfang stattgefunden hat.

Ein weiteres Problemfeld liegt im Verhältnis der Verkaufsmitarbeiter untereinander. Da bei Einzelprämien oder -provisionen vermutlich alle in den Genuß solcher kommen möchten, wird die Konkurrenz untereinander forciert. Auf dieser Basis funktioniert keine Zusammenarbeit; außerdem ist auf diese Weise keine Satisfizierung des Bedürfnisses der Mitarbeiter nach einem guten Arbeitsklima gewährleistet.¹⁹⁸ Letztlich gereichen diese Spannungen im Verkauf wieder dem Kunden zum Nachteil, weil sie Verhaltensweisen wie Unfreundlichkeit, mangelnde Höflichkeit u. ä. auslösen und damit das Prinzip der Kundenorientierung schädigen. Schließlich wirkt sich der Wettbewerb um die Kunden dahingehend störend aus, daß außer der Beratung auch andere zum kundenorientierten Aufgabengebiet einer Verkaufskraft gehörenden Leistungen wie Warenpräsentation und Dekoration versäumt werden.¹⁹⁹ Im Ergebnis stellt dies wieder einen Nachteil für den Verbraucher dar: Werden leistungsentlohnungsbedingt bspw. die dekorativen Tätigkeiten in einem Fachgeschäft vernachlässigt, werden die Erwartungen eines den Einkauf als erlebnisorientierte Freizeitgestaltung betrachtenden Kunden enttäuscht. Im extremen Fall

¹⁹⁷ Laut Gespräch mit dem Filialleiter einer Modehaus-Kette am 15.03.1996.

¹⁹⁸ Laut Gespräch mit dem Filialleiter einer Modehaus-Kette am 15.03.1996.

¹⁹⁹ Vgl. Kastner, D./Meier, C., 1993, S. 817.

und unter der Voraussetzung der Existenz besserer Einkaufsalternativen am Standort ist damit zu rechnen, daß dieser Kunde zur Konkurrenz abwandert.

Neben den Bemühungen um Kundenorientierung unterliegen Einzelhandelsunternehmen der absatzpolitischen Notwendigkeit, sich im Wettbewerb gegenüber anderen Warenanbietern mit gleichem Sortiment durchzusetzen. Zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen über entsprechende preispolitische Maßnahmen werden deshalb oft Einsparungen von Personalkosten durch Personalreduzierung vorgenommen, die konfliktreiche Wirkungen nach sich ziehen.

Abbaumaßnahmen sind zunächst nicht im Interesse der Verkaufsmitarbeiter: Ein Teil wird durch den Verlust des Arbeitsplatzes direkt betroffen, für den anderen folgen indirekte negative Konsequenzen, indem er die durch die verminderte Personalstärke gerissene Lücke schließen muß. Im Ergebnis wird eine Komponente der Kundenorientierung beeinträchtigt, weil die Verfügbarkeit von sachkundigen Ansprechpartnern in den Geschäften demzufolge eingeschränkt wird, die Bedienungsleistungen nicht mehr in zufriedenstellendem Maße gewährleistet sind und kundenunfreundliche Wartezeiten erduldet werden müssen. Diesem Nachteil steht ein kundenfreundlich niedrigerer Produktpreis gegenüber.

Da die meisten Facheinzelhandelskunden das Serviceangebot dieser Betriebsform schätzen und sie deswegen aufsuchen, ist fraglich, ob für sie der Preisvorteil den Verlust von Bedienungsleistungen aufwiegt. Bei andauernder Engpaßsituation und unter der Voraussetzung, daß das betreffende Geschäft keine lokale Monopolstellung innehat, dürften Facheinzelhandelskunden geneigt sein, zu einer Einkaufsstätte zu wechseln, von der sie sich eine bessere Erfüllung ihrer speziellen Erwartungen versprechen. Das nunmehr von unzufriedenen Kunden gemiedene Geschäft könnte auf diese Weise Umsatzeinbußen erleiden, die sich in der Ergebnisbeteiligung der Verkaufsmitarbeiter niederschlagen. Da die Erreichbarkeit von leistungsbezogenen Ergebnisanteilen u. a. von der Kundenfrequenz einer Einkaufsstätte abhängt, ist der „Provisions- und Prämienhascherei“ der Verkaufsmitarbeiter zunächst einmal eine Grenze gesetzt. Hinzu kommt, daß nicht alle Kunden gleichermaßen leicht zu einem Kaufakt zu bewegen sind.

Anders stellt sich die Situation bei Gemischtwarenläden dar: Deren Kundschaft bevorzugt größtenteils ohnehin Selbstbedienung und verfügt über ein ausgeprägtes Preisbewußtsein, so daß preisliche Vorzüge für sie wünschenswert sind. Allerdings ist zu klären, ob eine Personalreduktion nicht doch zu einer Minderung der Kundenorientierung in diesen Betriebsformen des Einzelhandels führt, und wenn ja, welches Gewicht ihr die Verbraucher beimessen. Zu denken ist bspw. an weitere Einschränkungen des Einkaufskomforts.

Schlechtgelaunte und unentschlossene Kunden zählen zur problematischen Klientel, da ihnen Geduld und Ausdauer entgegengebracht werden muß, was vom Verkäufer erhöhte

Konzentration und Überzeugungskraft verlangt.²⁰⁰ Im Falle der Bedienung solcher als schwierig zu bezeichnenden Konsumenten ist die Anstrengung für die Verkaufskraft um so höher, will sie in den Genuß einer Provision bzw. Prämie kommen. Somit reguliert auch das individuell verschiedene Käuferverhalten das Streben der Verkaufsmitarbeiter nach Leistungsentgeltanteilen.

Neben diesen natürlichen Bremsen erscheint es angebracht, daß Einzelhandelsbetriebe das Prämien- oder Provisionssystem u. a. durch Bestimmung des Prämien- bzw. Provisionsverlaufs sowie von Anfangs- und Endpunkten von vornherein steuern.²⁰¹ An das Erzielen von Umsatzanteilen²⁰² können sie z. B. Bedingungen knüpfen, indem sie bspw. einen maximal erzielbaren Provisions- bzw. Prämienbetrag festsetzen. Dieser soll die Einsatzbereitschaft des Verkaufspersonals für die Belange der Kunden so stimulieren, daß diese der Einkaufsstätte langfristig treu bleiben und ein stabiles, möglichst hohes Absatzniveau zu erreichen ist. Des weiteren kann insbesondere mit einem gezielten Personaleinsatz und der Gestaltung der Mitarbeiterführung der Versuch unternommen werden, den potentiellen Negativwirkungen von Leistungsentgelten entgegenzusteuern.

Das Forschungsprojekt des IWA-Institutes stellt den Zusammenhang zwischen leistungsorientierter Entlohnung und Personaleinsatzsteuerung als Unternehmensziel heraus. Es konnte nachgewiesen werden, daß Einzelhandelsmitarbeiter bei niedrigen Fixumsätzen und Aussicht auf hohe Provisionssätze sogar an arbeitsfreien Tagen arbeiten wollen, da die erreichbaren Provisionen über dem Wert des Grundentgelts und des Freizeitbedarfs liegen.²⁰³ Demnach kann ein leistungsbezogener Vergütungsanteil ein Ansporn für Verkäufer sein, ihre Arbeitskraft über ein Normalmaß hinaus einzusetzen.

Gedacht sind arbeitsfreie Zeiten allerdings zur Regeneration, um wieder in die Lage versetzt zu werden, den Belastungen der Verkaufstätigkeit im darauffolgenden Arbeitsabschnitt standzuhalten. Hohe Provisionen verleiten die Verkaufskräfte möglicherweise zum Verzicht auf solche Erholungsphasen, so daß sie die vorhandenen Grenzen ihrer Leistungskraft überschreiten. Eine unzumutbare Gestaltung der Leistungsentlohnung kann demnach unerwünschtes Fehlverhalten provozieren.²⁰⁴

²⁰⁰ Vgl. Schnellinger, F., 1969, S. 71, bestätigt durch das Gespräch mit dem Leiter einer Kaufhausabteilung am 27.07.1995.

²⁰¹ Zu den Systemen einer Entlohnung nach der Einzelleistung und nach der Gruppenleistung vgl. Schnellinger, F., 1969, S. 122-153 und Cremer, M., 1976, S. 218-220.

²⁰² In der einzelhandelsbetrieblichen Praxis überwiegt der Umsatz als Bezugsgröße für die Leistungsentlohnung von Verkaufsbeschäftigten, da der Umsatz die Größe ist, für die der Verkäufer am eindeutigsten verantwortlich gemacht und dem Ziel der Leistungsentlohnung am ehesten Rechnung getragen werden kann. Vgl. Cremer, M., 1976, S. 192-193.

²⁰³ Vgl. Kastner, D./Meier, C., 1993, S. 815. Als Beispiel für dieses Phänomen wird der Möbeleinzelhandel genannt.

²⁰⁴ Vgl. Cremer, M. 1976, S. 61.

Die entlohnungsimmanente Gefahr, sich physisch und psychisch zu verausgaben, kann weder im Sinne der einzelnen Verkaufskraft noch in dem des arbeitgebenden Einzelhandelsbetriebes und seiner Kunden sein.²⁰⁵ Ein Facheinzelhandelsverkäufer, der aus diesem sich selbst auferlegten Leistungsdruck heraus z. B. übermüdet und nervös seiner Tätigkeit nachkommen will, ist für einen Kunden, der eine zeitintensive und aufmerksame Beratung wünscht, wegen fehlender Grundvoraussetzungen - nämlich Ruhe und Geduld - kein geeigneter Ansprechpartner. Das Ziel der Leistungssteigerung darf nicht in einer Erschöpfung verursachenden Überbeanspruchung der Mitarbeiter bestehen, die sich in zögerlicher und lustloser Kundenbedienung oder provokativ frühzeitiger Beendigung der Aufgaben durch Hinauskomplimentieren der Kundschaft bei Ladenschluß äußert²⁰⁶, und dadurch die Kundenorientierung maxime mißachtet.

Für einen im Kaufentscheidungsprozeß befindlichen Facheinzelhandelskunden ist es jedoch wiederum von Vorteil, den ihn in dieser Angelegenheit das erste Mal bedienenden Verkäufer auch weiterhin bei Beratungserfordernissen zu späteren Zeitpunkten verfügbar zu haben, da er an Vorbesprochenem anknüpfen und seine Entscheidungsfindung unter Hinzufügung zusätzlicher Informationen fortsetzen kann. Außerdem relativiert sich die oben geschilderte Gefahr einer permanenten Überforderung, da das Verkaufspersonal in Fachgeschäften nur bei hoher Kundenfrequenz bspw. an Samstagen oder vor Feiertagen dauerhaft im direkten Verkaufseinsatz ist. Bei einer kundenstromorientierten Personaleinsatzplanung sind Zeiten berücksichtigt, in denen keine aktive Bedienungsleistungen der Verkaufskräfte kundenseitig angefordert werden. Innerhalb solcher „Verkaufspausen“ ist zwar Verkaufsbereitschaft zu signalisieren; sie ermöglichen aber kurzfristige Entspannung und Regeneration, die u. U. nachfolgenden Kundenerwartungen bzgl. ruhiger und konzentrierter Bedienung zugute kommt.

Unter ethisch-moralischen Gesichtspunkten sind Verkaufsstückprämien für schwerverkäufliche („alte“) Ware kritisch zu beurteilen. Sie bringen insbesondere Fachverkäufer in eine Konfliktsituation, die in ihrer Ausbildung oder in Verkaufsschulungen gelernt haben, sich dem Kunden gegenüber offen, fair und aufrichtig in der Bedienung zu verhalten. Obwohl der Verkauf solch problematischer Ware ihren Prinzipien („Verkäuferethik“) widerspricht, sollen sie den mit Prämien „schmackhaft“ gemachten Weisungen ihres arbeitgebenden Unternehmens folgen. Die Aussicht auf die Prämie verleitet dazu, Kunden zum Kauf zu überreden.

Möglicherweise wird der Konsument aber einige Zeit nach dem Erwerb eines Artikels des Umstandes gewahr, daß er sich zum Kauf alter Ware hat überreden lassen. Obwohl der Käufer die endgültige Verantwortung für den Kauf trägt, dürfte seine Verärgerung darüber dazu führen, zumindest die ihn bedienende Verkaufskraft bei Beratungsleistungen im Falle künftiger Kaufabsichten zu meiden. Schlimmstenfalls ist ihm der im Ergebnis für ihn ne-

²⁰⁵ In Anlehnung an Cremer, M., 1976, S. 59.

²⁰⁶ In Anlehnung an Schnellinger, F., 1969, S. 54.

gative Vorfall so einprägsam, daß er die Einkaufsstätte nicht wieder aufsucht und per Mund-zu-Mund-Propaganda sogar für eine Verschlechterung ihres Rufes sorgt. Die Gestaltung von Arbeitsentgeltkomponenten kann demnach Verkäuferverhalten provozieren, das im Endeffekt weder kundenfreundlich ist noch im Sinne der wirtschaftlichen Zielsetzung der Gewinnorientierung interpretiert werden kann, sondern sich vielmehr erfolgsschädigend auswirkt.

In diesem Zusammenhang ist auch die Konfliktrichtigkeit von Prämien für Zusatzverkäufe zu diskutieren. Hier ist nach den Interessen der verschiedenen Kundentypen zu differenzieren: Es gibt Konsumenten, die dankbar für die Zuvorkommenheit des Verkaufspersonals sind, auf weitere ergänzende Produkte aufmerksam gemacht zu werden, weil sie selbst nicht an einen Verbundkauf gedacht haben und sie darin nun Vorteile für sich entdecken. Ein anderer Kundentypus reagiert mit Verärgerung, da er sich zu einem zusätzlichen Kauf, der von seinem ursprünglichen Kaufvorhaben abweicht, gedrängt fühlt. Um rechtzeitig eine individuelle Verkaufsstrategie anzuwenden und Konflikte zu vermeiden, ist Einfühlungsvermögen der Verkaufskräfte und deren Fähigkeit gefordert, die jeweiligen Kundenbedürfnisse richtig zu identifizieren. Nur auf diesem Wege kann sich der Verkäufer seine Prämien in Zukunft sichern; denn zufriedene Kunden bleiben i. d. R. nicht nur dem Geschäft, sondern oft sogar einer bestimmten Verkaufskraft treu, die ihn zuvor bedürfnisgerecht betreut hat.

Nach der Erfahrung der Obi-Bau- und Heimwerkermärkte, die ihre mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur betonen, läßt sich mit Hilfe einer finanziellen Einbindung der Beschäftigten ihr Arbeitsengagement verstärken und ihre Fehlzeitenquote reduzieren.²⁰⁷ Ein Leistungslohn bewirkt vor allem bei leistungsstarken Verkaufsmitarbeitern die Abkehr von Fluktuationsabsichten.²⁰⁸ Dieses ist im Sinne einer Kundenorientierung betreibenden Einzelhandelsunternehmens, da somit eine relativ konstante Bereitstellung des Verkaufspersonals gewährleistet ist, dessen Leistungen der Konsument gemäß seinen Bedürfnissen in Anspruch nehmen kann. In der Obi-Broschüre „Wir suchen Menschen, die mitgestalten“ wird im übrigen mit dem vor 20 Jahren bereits verwirklichten Prämiensystem geworben; des weiteren wird darin auf die Möglichkeit einer Kapitalbeteiligung hingewiesen.²⁰⁹

Verhaltensbeeinflussend in bezug auf den Umgang mit Kundschaft kann die Tatsache sein, daß von umsatzorientierten Einzelprovisionen und -prämien Kassierer (sofern Verkaufs- und Kassiertätigkeit separat voneinander erfolgen) und Personal am Packtisch oder am Informationsstand ausgeschlossen sind, weil sie selbst keinen Umsatz tätigen. Laut oben genannter Untersuchung sind Aushilfen und Auszubildende zum Teil in ein leistungsbezogenes Vergütungssystem integriert; während geringfügig Beschäftigte grund-

²⁰⁷ Während im Handel Fehlzeitenquoten von rund 6 % üblich sind, verzeichnet Obi 1991 eine Quote von 2,9 %. Vgl. Risch, S., 1992, S. 243 und 233.

²⁰⁸ Vgl. Cremer, M., 1976, S. 160.

²⁰⁹ Vgl. Obi-Broschüre „Wir suchen Menschen, die mitgestalten“, o.J., o. S..

sätzlich nicht partizipieren.²¹⁰ Es ist anzunehmen, daß dieser Personenkreis, der in Kontakt mit Verbrauchern steht und kein Anrecht auf eine Umsatzprovision oder -prämie hat, sich gegenüber den Empfängern benachteiligt sieht, wenn keine einsichtige Begründung für ihre fehlende Anspruchsberechtigung durch das Einzelhandelsmanagement erfolgt. Zum einen wirkt sich ein solcher Kollegenneid störend auf das Arbeitsklima in der Einkaufsstätte aus; zum anderen könnten kundenabweisende Verhaltensweisen der Kundenorientierung abträglich sein.

Eine in der einzelhandelsbetrieblichen Praxis existierende Möglichkeit ist die der Implementierung von Gruppensystemen, gerade im beratungsarmen Gemischtwareneinzelhandel, in dem aufgrund des vorherrschenden Selbstbedienungsprinzips der Kundenkontakt eine wesentlich geringere Rolle als im Facheinzelhandel spielt. Laut IWA-Studie werden Gruppensysteme durchaus als Antwort auf die bekanntermaßen problematischen Einzelprovisionssysteme gewertet.²¹¹ Gruppenprovisionen und -prämien bergen jedoch auch Konfliktpotential in sich.

Einzelne Verkaufsmitarbeiter sehen sich für einen Umsatzerfolg besonders verantwortlich und möchten ihren Beitrag angemessen honoriert wissen. Sie tolerieren u. U. nicht, daß ein Auszubildender, der sich noch im Lernprozeß befindet sowie unselbständig in der Arbeits erledigung und auf die Unterstützung durch versierte Kollegen angewiesen ist, einen leistungsbezogenen Entgeltbestandteil wie eine langjährige, gut eingearbeitete Verkaufskraft erhält. Ebenso könnte einer mit Kassieraufgaben betrauten Kraft kritisch vorgehalten werden, sie übe keinen direkten Einfluß mehr auf das Umsatzergebnis aus, da die Entscheidung des Kunden zum tatsächlichen Kauf bereits vor Bezahlen der Ware stattgefunden habe. Dieses Argument gegen die Partizipation an einem Gruppensystem läßt sich z. T. dadurch entkräften, daß es der Fall sein kann, daß der Käufer gerade an der Kasse noch abschließende, wertvolle Informationen zu den von ihm erworbenen Produkten bekommt und dabei freundlich behandelt wird, so daß der zuletzt von der Einkaufsstätte und ihrem Personal gewonnene Eindruck nachhaltig im Gedächtnis des Konsumenten haften bleibt und zu Folgeeinkäufen führt.

Im Zusammenhang mit Intra-Gruppenkonflikten und Leistungsentlohnung ist der Rolle von Teilzeitkräften besondere Relevanz beizumessen. Werden die in Teilzeit arbeitenden Verkaufskräfte in Spitzenverkaufszeiten eines Facheinzelhandelsgeschäfts eingesetzt, haben sie bei fehlenden Gegensteuerungsmechanismen des Einzelhandelsmanagement im Vergleich zu Vollzeitkräften eine größere Chance auf z. B. Prämien, da bei ihnen die Verkaufsbereitschaftszeiten mit Leerlauf geringer ausfallen. Die Vollzeitmitarbeiter fühlen sich dadurch benachteiligt, was zur Folge hat, daß aufgrund von Konkurrenzverhalten untereinander die Teamarbeit leidet, das Arbeitsklima beeinträchtigt ist und letztlich der Konsument nicht kundengerecht bedient wird.

²¹⁰ Vgl. Kastner, D./Meier, C., 1993, S. 817.

²¹¹ Vgl. Kastner, D./Meier, C., 1993, S. 817.

In Anbetracht der Abhängigkeit der Entlohnung der Verkaufsmitarbeiter von der Verfügbarkeit finanzieller Mittel erscheint eine Erörterung der Preispolitik von Einzelhandelsunternehmen erforderlich. Diese stellt ein Marketinginstrument dar, das neben anderen zur Erwirtschaftung der in die Arbeitsentgeltzahlungen fließenden Gelder beiträgt. Der folgende Gliederungspunkt setzt sich mit der Wechselwirkung zwischen Entlohnung und Verbraucherpreispolitik von Einzelhandelsbetrieben auseinander.

bb) Vergütung und Preisgestaltung im Spannungsfeld zwischen Mitarbeiter- und Kundeninteressen

In Anbetracht begrenzter Haushaltsbudgets kann die Annahme getroffen werden, daß Kunden grundsätzlich ein Interesse an niedrigen Produktpreisen haben; schließlich wird dem bundesdeutschen Verbraucher ein relativ hohes Preisbewußtsein attestiert.²¹² Auf der anderen Seite haben die meisten im Einzelhandel beschäftigten Mitarbeiter den Wunsch, möglichst hohe Arbeitsentgelte zu beziehen. Unter Zugrundelegung der Doppelrolle als Arbeitnehmer und gleichermaßen Kunde des Einzelhandels ist die Diskrepanz zwischen Gehalts- und Preisvorstellungen ganz offensichtlich. In dieser Allgemeingültigkeit können obige Aussagen daher nicht aufrechterhalten werden.

Das Konstrukt des Preis/Leistungsverhältnisses relativiert die erste Hypothese, indem es zum Ausdruck bringt, daß die Preishöhe eines Produktes nur Aussagewert besitzt, wenn sie in Beziehung zu dem gesetzt wird, was dafür geboten wird. Analog muß in bezug auf das Arbeitsentgelt argumentiert werden: Die Entgelthöhe ist in ein Verhältnis zu den von der Verkaufstätigkeit ausgehenden Anforderungen sowie zu den jeweils erbrachten Leistungsbeiträgen zu setzen. Selten macht sich ein Konsument über das Zustandekommen von Preisen Gedanken; in erster Linie dient ihm die Qualität der Ware und des sie begleitenden Services als Kriterium zur Beurteilung der Angemessenheit eines Preises, da sie für ihn sicht- bzw. spürbar ist und er sich an Standards, die vor allem durch Markenartikel vorgezeichnet sind, orientieren kann. Außerdem betrachtet er den Preis einer Ware vor dem Hintergrund der ihm zu Konsumzwecken individuell zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel bzw. des Geldbetrages, den er auszugeben bereit ist.

Manchmal erfährt er in den verschiedenen Betriebsstätten des Einzelhandels bei ein und demselben Produkt unterschiedliche Preisstellungen, so daß deutlich wird, daß weitere Faktoren preisbeeinflussend und indirekt möglicherweise entlohnungsbeeinflussend wirken. Neben der betriebsform-charakteristischen Preispolitik spielen der Standort einer Einkaufsstätte (1A-Lage in der City vs. Standort „auf der grünen Wiese“), ihre Größe und räumliche Ausstattung, die im Sortiment enthaltenen Produktgattungen, die Produkte an sich (Hersteller-, Handelsmarke, No Name), ihr Verkaufsprinzip/Service (Bedienung vs.

²¹² Vgl. Diller, H., 1982, S. 317.

SB) und damit verbunden ihre personelle Stärke und Qualifikation des Verkaufspersonals eine Rolle.

Ergebniskernpunkt der von Cremer zitierten empirischen Untersuchung ist, daß die Ausgestaltung eines Leistungslohnsystems im Einkaufs-Verkaufs-Bereich wesentlich von der absatz- und verkaufspolitischen Zielsetzung des jeweiligen Einzelhandelsunternehmens determiniert wird.²¹³ Daraus kann abgeleitet werden, daß die Preispolitik als ein Instrument des Marketing-Mixes neben anderen Einfluß auf das Vergütungskonzept für die Verkaufsmitarbeiter hat. Unter Beachtung voriger Ausführungen bleibt somit eine Interdependenzbeziehung der Art festzustellen, daß sich Arbeitsentgelte auf die Höhe der Warenpreise auswirken und gleichzeitig die Absatzpreispolitik unter Beachtung der Mindestnormen des geltenden Entgelttarifvertrages ihren Niederschlag in der Entlohnung der Beschäftigten findet.

Die Einstellung von Konsumenten zur Entlohnung des ihnen in einer Kaufsituation gegenüberstehenden Verkaufspersonals ist mehr oder weniger indifferent. Sie wissen i. d. R., daß sich die personelle Ausstattung eines Einzelhandelsbetriebes sowie die von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Verkaufsmitarbeiter verursachten Kosten auf die Warenpreise niederschlagen. Solange die personelle Stärke ihren Anforderungen bzgl. einer zuvorkommenden Beratungs-/Serviceleistung in Fachgeschäften bzw. den außerhalb der Selbstbedienung nachgefragten Bedienungsleistungen in Gemischtwarenläden genügt, akzeptiert der Kunde grundsätzlich die damit verbundene Preisstrategie der Einkaufsstätte. Bei Enttäuschung seiner Erwartungen entstehen gem. Festinger kognitive Dissonanzen²¹⁴, mit denen für den Kunden die Überlegung verbunden sein könnte, ob bei der von ihm empfundenen mangelhaften Betreuung durch eine Verkaufskraft der Preis für das von ihm anvisierte Produkt gerechtfertigt ist.

Erst ein subjektiv wahrgenommenes Mißverhältnis von Warenpreis und Zusatzleistung wirft beim Verbraucher die Frage auf, wofür der Verkäufer sein Arbeitsentgelt bezieht, wenn dieser seinen Aufgaben nicht in der gewünschten Weise nachkommt, und aus welchem plausiblen Grund ein bestimmter (hoher) Produktpreis gezahlt werden soll. Möglicherweise bringt er für solche Vorkommnisse Verständnis auf, wenn er in derselben Geschäftsstätte bisher gute Einkaufserfahrungen gemacht hat, jetzt aber bei der Beratung ausnahmsweise an eine nicht ausreichend qualifizierte Aushilfe oder einen noch in der Lehre befindlichen Auszubildenden geraten ist. Ein Konsument duldet eine seiner Meinung nach ungenügende Betreuung um so weniger, je höher die Hierarchiezugehörigkeit dessen ist, der die Bedienung übernommen hat²¹⁵ - vorausgesetzt, es ist dem Kunden möglich, die Mitarbeiterkategorie überhaupt zu identifizieren.

²¹³ Vgl. Cremer, M., 1976, S. 264.

²¹⁴ Zur Diskussion über Festingers Theorie der kognitiven Dissonanz vgl. Raffée, H./Sauter, B./Silberer, G., 1973.

²¹⁵ Laut Gespräch mit dem Leiter einer Kaufhausabteilung am 27.07.1995.

Ausgehend von einem Ansteigen der Arbeitsentgelte mit zunehmender Hierarchie trifft ein hoher Warenpreis bei unzulänglicher Bedienung um so mehr auf Nicht-Akzeptanz, da gleichzeitig mehr Fach- und Verhaltenskompetenz erwartet wird. Die Dissonanz beim Kunden ist demzufolge um so krasser und belegt ein mögliches Konfliktfeld zwischen Mitarbeitervergütung und Preisgestaltung. Bei positiven Einkaufserlebnissen nehmen Konsumenten eine bedürfnisgerechte Bedienungsleistung dagegen oft als selbstverständlich hin, weil ihnen unter der Annahme der Konzentration auf die eigenen Interessen die Beweggründe einer Verkaufskraft für deren kundenorientiertes Verhalten gleichgültig sind.

Wie in Gliederungspunkt B.I.2.b) geschildert, hat sich als ein für den Servicepreispolitik betreibenden Fachhandel problembehafteter Sachverhalt herauskristallisiert, daß eine Vielzahl gerade von jüngeren, preisbewußten Verbrauchern bei der Absicht, sich ein Specialty Good anzuschaffen, in Geschäften des Fachhandels das Informations- und Beratungsangebot ausgiebig in Anspruch nimmt, den endgültigen Kauf jedoch in einer preiswerteren Betriebsform des Einzelhandels tätigt. Dort sind steigende Absatzzahlen zu registrieren und Umsatzzuwächse zu verzeichnen, während die Facheinzelhandelsgeschäfte den hohen Personalkosten keine ausreichenden Absatzerfolge entgegenhalten können. Das zwingt insbesondere kleinere und mittlere Läden des Fachhandels zunächst dazu, die Vergütung des Verkaufspersonals streng an den geltenden Tarif anzulehnen bzw. bei Nicht-Tarifgebundenheit den Tarif zu unterschreiten.²¹⁶ Bei Nicht-Tarifgebundenheit können die Einzelhandelsbetriebe ihre Mitarbeiterentlohnung nur so niedrig ansetzen, wie sie geeignetes Personal finden, das bereit ist, zu diesen Konditionen zu arbeiten.

Um im Sinne der Kunden und/oder aus Wettbewerbsgründen ein bestimmtes Produktpreisniveau bei steigenden Fixkosten zu halten, erfolgen häufig Kosteneinsparung bezweckende Personalabbaumaßnahmen. Unter der geringeren Verfügbarkeit von Verkäufern leiden dann diejenigen Kunden von Facheinzelhandelsgeschäften, die diese Betriebsform ganz bewußt mit der Erwartung eines ausgeprägten Verkäuferservices aufsuchen. Der Facheinzelhandel setzt sich damit der Gefahr aus, vor allem seine treuen Stammkunden zu verlieren, die für ihn bislang Existenzsicherung bedeuteten.

Die in Fach- und Spezialgeschäften tätigen Verkäufer erbringen im Vergleich zu ihren Kollegen im Gemischtwarenhandel mit SB-Prinzip Beratungs- und Serviceleistungen direkt am Kunden. Dadurch wirken sie in einem verhältnismäßig hohen Maß an der Umsetzung der Kundenorientierungsmaxime ihres arbeitgebenden Unternehmens mit. Der anspruchsvolle Auftrag zur Gestaltung der Kundenbeziehungen und die Übertragung von Teilverantwortung für die Realisierung des Marketing-Grundsatzes der Kundenorientierung sind Kriterien, die für eine relativ gehobene Entlohnung von Facheinzelhandelsverkäufern sprechen. Vor dem Hintergrund des täglichen Umgangs mit den Preisen der im

²¹⁶ Laut Gespräch mit dem Inhaber eines kleineren Elektrofachgeschäfts am 04.08.1995.

Sortiment enthaltenen Güter liegt es nahe, Preise und Arbeitsentgelte miteinander in Zusammenhang zu bringen. Die relativ hohen Preise der in ein Fachsortiment gehörenden Shopping und Specialty Goods können bei den Beschäftigten Dissonanzen hervorrufen, wenn sie ihre für den Kunden wunschgemäß erbrachten produktbegleitenden Dienstleistungen als nicht angemessen abgegolten beurteilen. Die für den Fachhandel getroffenen Aussagen gelten in Anbetracht der Exklusivität bestimmter Specialty Goods erst recht für Spezialhandelsgeschäfte, die eine hochangesiedelte Preisnischenpolitik verfolgen.

Eine Fachverkaufskraft rechtfertigt ihre Arbeitsentgeltvorstellungen außerdem bspw. damit, daß von ihr ein bestimmtes Auftreten erwartet wird, zu dem ein gepflegtes Äußeres und in der Modebranche sogar hochwertige Kleidung gehören, was teilweise höhere Geldausgaben verursacht²¹⁷, die in der Vergütung antizipativ berücksichtigt sein sollten.

Verkaufsmitarbeiter im Gemischtwareneinzelhandel erfüllen ihre Aufgaben selten im direkten Kundenkontakt, sondern sie stellen die Ansprüche der Konsumenten eher mittelbar zufrieden, indem sie u. a. für permanenten Warennachschub sorgen. Diese Verkaufsnebtätigkeiten sind oft mit körperlichen Mühen verbunden. In einer unterlassenen Anerkennung physischer Arbeitsbelastung im Dienste der Kunden verbirgt sich insofern Konfliktpotential, als daß die betroffenen Arbeitskräfte den Eindruck gewinnen könnten, daß ihr Arbeitgeber der Erfüllung von Kundenerwartungen einen größeren Wert beimißt als ihren Bedürfnissen. Bei Verkaufsmitarbeitern im Fach- und Spezialhandel sind die aus der Beratungsleistung resultierenden geistigen Anforderungen bei der Vergütungsentscheidung zu bedenken, um die Entstehung eines Spannungsfeldes zu vermeiden. Mit zunehmender Hierarchiezugehörigkeit übernimmt der im Verkauf tätige Mitarbeiter anspruchsvollere Tätigkeiten mit u. U. weitreichenden Wirkungen. Die Bereitschaft von Erstkräften, Substituten, Abteilungs-, Filial- und Marktleitern, Verantwortung für ihre Entscheidungen und ihr Handeln zu tragen, muß Eingang in die Vergütung finden, wenn verhindert werden soll, daß die unteren Führungskräfte ein konfliktträchtiges Ungleichgewicht zwischen Kunden- und Mitarbeiterorientierung des arbeitgebenden Betriebes wahrnehmen.

Bei den Beschäftigten des Gemischtwareneinzelhandels und in Abhängigkeit der Sortimentsausrichtung auch bei denen des Facheinzelhandels kommen Umgebungseinflüsse wie Temperatur, Lichteinwirkung, Schmutz usw. zum Tragen, die bei Nichtbeachtung in der Entlohnung disharmonische Konsequenzen für das Arbeitsklima nach sich ziehen können. Das Kassenpersonal ist ein Beispiel für hohe körperliche Anforderungen zum einen (langes Sitzen; Anheben und Schieben von Waren über ein Transportband) und schlechte Umgebungsbedingungen zum anderen (Zugluft, da sich die Kassen meistens in Nähe der Ausgangstüren der Einkaufsstätte befinden; ständiger Geräuschpegel; künstliches Licht). Zusammenfassend konstatiert Wolff: „Arbeiten im Einzelhandel bedeutet immer noch steigender Leistungsdruck, körperliche Schwer- und z. T. Schwerstarbeit, ne-

²¹⁷ Laut Gespräch mit der Filialleiterin einer exklusiven Modeboutique am 01.03.1996.

gative Umgebungseinflüsse, hohe psychische Belastungen und Streß.“²¹⁸ Die Vorstellungen von Verkaufskräften von einem angemessenen Arbeitsentgelt können in Abhängigkeit der jeweiligen Einflußstärke der genannten Faktoren individuell variieren. Das bedeutet gleichzeitig, daß von unterschiedlichen Bedingungen auszugehen ist, wenn Entgelte und Produktpreise miteinander in Relation gesetzt werden.

Ein Beispiel für moderate, mitunter extrem günstige Warenpreise bei zufriedenstellender bis sehr guter Qualität ist der Lebensmitteldiscounter Aldi. Die Niedrigpreise resultieren aus dem Umstand, daß Aldi auf jegliche Bedienungsleistungen verzichtet und damit Personal- und Personalnebenkosten niedrig halten kann, keine Einzelpreisauszeichnungen vornimmt, Frischwaren (Obst, Gemüse) allenfalls abgepackt anbietet und sich auf primitive Ladengestaltung und Warenpräsentation beschränkt. Außerdem befinden sich nur wenige Markenartikel im Sortiment; vielmehr stehen Eigenmarken, deren Preise Aldi alleine festsetzt, zum Verkauf, an die der Aldi-Käufer aus seiner Produktkenntnis heraus bestimmte Qualitätserwartungen stellt. Auf der beschriebenen Basis verwirklicht Aldi seine aggressive Preispolitik. Bei Aldi findet im wesentlichen keine Arbeitsteilung zwischen den Beschäftigten statt. Die niedrige personelle Ausstattung in den einzelnen Filialen bedingt, daß sich die anfallenden Aufgaben auf wenige konzentrieren. Hauptaktivitäten sind die Sorge für Warennachschub, die Bereitstellung der Ware im Verkaufsraum, Lagerarbeiten und Kassiertätigkeiten. In Anbetracht der Anforderungsvielfalt, der mit den Tätigkeiten verbundenen körperlichen Anstrengungen und der Umgebungsbedingungen, erscheint eine entsprechende Vergütungspolitik notwendig, um zu vermeiden, daß bei den Mitarbeitern die konflikträchtige Auffassung entsteht, die Niedrigpreispolitik werde zu ihren Lasten betrieben.

Wird eine Umsatzbeteiligung für Verkaufsmitarbeiter praktiziert, haben diese ein verständliches Interesse an hohen Umsatzzahlen bzw. an der Überschreitung der für die Beteiligung ausschlaggebenden Mindestumsatzhöhe. Sollte es durch Sonderangebotspreise, die wiederum im Kundeninteresse liegen, gelingen, die Kaufbereitschaft zu intensivieren und höhere Umsätze zu erwirtschaften, verhält sich diese Vergütungskomponente komplementär zu dieser Variante der Verbraucherpreispolitik, so daß in diesem Fall Mitarbeiter- und Kundenorientierung miteinander harmonisieren. Individuelle Preisnachlässe sind für den einzelnen Kunden wünschenswert; sie bezwecken vielmehr Kundentreue, als daß sie in großem Umfang absatzstimulierend und umsatzbeeinflussend wirken sollen. Ihre Bedeutung hängt außerdem von der jeweiligen Preisbereitschaft ab; diese wiederum wird u. a. von der aktuellen konjunkturellen Lage vordeterminiert.

Wenn den Ursachen für die Absentismusraten und die zu beobachtenden Abwanderungstendenzen im Einzelhandel nachgegangen werden soll, verlangt eine Analyse u. a.

²¹⁸ Wolff, R., Gewerkschaft HBV, 24./25.11.1992, auf einer Veranstaltung der DGFP in Frankfurt zum Thema „Die Zukunft der Personalarbeit im Handel - Spielregeln des Erfolgs -“; (unveröffentlichtes Manuskript, S. 3).

auch die Betrachtung der materiellen Arbeitsbedingungen. Die von der Gewerkschaft HBV immer wieder heftig kritisierten einzelhandelstypisch niedrigen Arbeitsentgelte²¹⁹ lassen die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Entlohnung und Fehlzeiten sowie zwischen Entlohnung und Fluktuation angebracht erscheinen, weil beide Reaktionen Konsequenzen für die Umsetzung von Kundenorientierung haben. In beiden Fällen gibt es vorübergehende personelle Unterbesetzungen im Verkauf, wodurch einerseits der Zeitaufwand für einzelne Bedienungsleistungen beschnitten werden muß und andererseits unangenehme Wartezeiten für die Kunden entstehen.

Um die Fehlzeitenquote zu senken und der Fluktuationsneigung im Einzelhandel Einhalt zu gebieten, ist an eine Erhöhung der Arbeitsentgelte zu denken, wenn die Wahl auf die Entgeltpolitik als Ansatzpunkt für eine Gegensteuerung fällt. Die Wirkung dieser Maßnahme ist allerdings schon deshalb in Zweifel zu ziehen, da eine Verbesserung der materiellen Arbeitsbedingungen allein, d. h. ohne Reformierung der anderen Konditionen, nicht ausreichen dürfte, Personal zum regelmäßigen Erscheinen am Arbeitsplatz zu bewegen und langfristig an sich zu binden. Hier läßt sich mit Herzberg argumentieren, daß Geld einen Hygienefaktor darstellt, der zwar Unzufriedenheit vermeiden hilft, aber im Gegensatz zu den Motivatoren keine Zufriedenheit hervorruft.²²⁰ Davon abgesehen, forcieren Entgelterhöhungen die aufgrund der einzelhandelstypischen Personalintensität ohnehin beachtliche Fixkostenbelastung, deren Folge eine Anhebung der Produktpreise sein kann²²¹, die auf Verbraucherseite wiederum nicht gutgeheißen würde.

Um dem Fehlzeiten- und Fluktuationsverhalten der Einzelhandelsbeschäftigten das Spannungspotential zu nehmen, kommt außer einer Erhöhung eine zweckmäßige Zusammensetzung der Arbeitsentgelte in Betracht, bei der nicht das Gießkannenprinzip dominiert, sondern die individuellen Leistungen der Verkaufsmitarbeiter Berücksichtigung finden. Wie im vorigen Gliederungspunkt im Zusammenhang mit der entgeltlichen Steuerung des Verkäuferverhaltens gegenüber Kunden bereits angesprochen, sind in die Gestaltung leistungsbezogener Entgeltsysteme allerdings die möglichen Negativauswirkungen auf die von den Verkaufsmitarbeitern praktizierte Kundenorientierung antizipativ einzubeziehen.

Eine Preisstrategie von vielen Betriebsformen des Einzelhandels ist die, Preisaktionen zu veranstalten. Für einen vorübergehenden Zeitraum werden ausgewählte (Marken-)Waren zu Sonderpreisen angeboten. Es handelt sich im Sinne von Kundenorientierung allerdings nur dann um eine Attraktion, wenn die Ware einwandfrei ist und dem Käufer so der Eindruck vermittelt werden kann, ein „Schnäppchen“ zu machen, weil die Produktleistung höher zu bewerten ist als der Produktpreis aktuell vorgibt. Sonderaktionen werden bevorzugt zur Einführung von Produktneuheiten gestartet, um Konsumenten zusätzlich zur Werbung einen Kaufanreiz zu geben.

²¹⁹ Vgl. z. B. Niewiadomski, K., 1992, S. 23.

²²⁰ Zur Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg vgl. Herzberg, F., 1966.

²²¹ Vgl. Schnellinger, F., 1969, S. 55.

Bedenklich im Sinne von Kundenfreundlichkeit sind allerdings Angebote mit Aktionscharakter, die das Abstoßen veraltender oder schon veralteter (z. B. nicht mehr modischer) Ware intendieren, bei denen aber ein deutlicher Hinweis auf diesen Zweck fehlt. Ein Verkauf z. B. von verderblicher Ware oder von Artikeln mit überschrittenem Verfallsdatum unter Einstands- oder Selbstkostenpreis ist durchaus gerechtfertigt, da der Preis an die geminderte Qualität zur Wahrung eines angemessenen Preis/Leistungsverhältnisses angepaßt werden muß. Allerdings besteht eine Mißbrauchsgefahr dergestalt, daß eine Preisreduzierung ohne Erklärung des Anlasses die Günstigkeit eines Artikels vortäuscht, die vom Kunden als eine auf ihn gerichtete wohlwollende preispolitische Maßnahme des Einzelhandelsgeschäfts interpretiert wird, obwohl sie in der (auf Anhub nicht unbedingt erkennbaren) Herabsetzung mindestens einer Qualitätskomponente begründet liegt.

Ähnlich kritisch sind die ausschließlich für bestimmte Artikel wie z. B. Textilien veranstalteten Winter- und Sommerschlußverkäufe zu betrachten. Beabsichtigt ist die Räumung der Lager, damit für die Unterbringung neuer Ware Platz geschaffen wird. Obwohl das UWG für Schluß-, Räumungs- und Jubiläumsverkäufe bestimmte Voraussetzungen erfüllt wissen will, unterlaufen Einzelhandelsbetriebe die Vorschriften immer wieder. Nicht nur, daß Schlußverkäufe faktisch häufig schon vor den gesetzlich vorgeschriebenen Schlußverkaufsterminen stattfinden²²², sondern es werden sogar extra für diesen Anlaß Waren produziert, anstatt das Angebot auf die „alte“ Ware und damit auf den ursprünglichen Grund dieser Veranstaltungen zu beschränken. Der Kunde gewinnt fälschlicherweise den Eindruck einer besonderen Okkasion; denn die eigens für den WSV oder SSV hergestellten Waren sind i. d. R. minderwertig und von vornherein im äußersten Niedrigpreissegment angesiedelt, so daß der geringe Preis von Anfang an in Relation zur Produktqualität steht und keiner weiteren Reduzierung von einem höheren Preis bedarf.

Ein solches Vorgehen im Einzelhandel scheint in bezug auf das zu verwirklichende Ziel der Kundenorientierung spannungsgeladen zu sein, da es dem Bedürfnis vieler Kunden nach ehrlicher und verlässlicher Produktinformation zuwiderläuft. Die Aufforderung an das Verkaufspersonal, „in der Verkaufssituation nur solche Verkaufsstrategien zu wählen, die mit dem geringsten Zeitaufwand den höchsten Umsatz versprechen“²²³, fördert ebenso wenig die Mitarbeiterorientierung, da diese Verkaufspraxis von einer zur Anwendung ehrlicher und fairer Verkaufstechniken ausgebildeten Verkaufskraft nur schwer akzeptiert werden kann.²²⁴ Es ist zu vermuten, daß die Nicht-Einhaltung gesetzlicher, den Verkauf betreffender Vorschriften auch das Vertrauen einzelner Mitarbeiter in die Personalpolitik ihres arbeitgebenden Einzelhandelsunternehmens schwächt, wenn diese dessen Prinzipien der Absatzpreispolitik kritisch gegenüberstehen und ihnen Zweifel hinsichtlich der Fairness und der Mitarbeiterorientierung der Personalpolitik kommen. Den Mitarbeitern muß

²²² Das stellt zwar kaum eine Beeinträchtigung der Kundenorientierung dar, dafür aber ein wettbewerbliches Spannungsfeld.

²²³ Tenbenschel, B., 1987, S. 115.

²²⁴ Vgl. dazu die Ausführungen unter Gliederungspunkt C.II.1.ba).

deshalb bspw. insbesondere bei Formen einer absatzerfolgsabhängigen Entlohnung über die tariflichen Mindestentgelte hinaus an mehr Transparenz des Zustandekommens des praktizierten Beteiligungsverfahrens und der individuellen Gehaltszusammensetzung gelegen sein.²²⁵

In den letzten Jahren ist eine Tendenz dahingehend festzustellen, daß die Kreditfunktion des Handels einen größeren Stellenwert als bislang einnimmt. Während der Verkauf von Convenience Goods in Gemischtwarenläden weiterhin gegen Barzahlung erfolgt, bezahlen Fach- und Spezialhandelskunden ihre Waren zunehmend mit Kreditkarte.²²⁶ Fachgeschäfte, die verschiedenen Kreditkartensystemen angeschlossen sind, werden von ihrer Klientel als kundenfreundlich bewertet: Der Kunde kann auf das Mitführen von Bargeld und Schecks verzichten und hat so z. B. die Möglichkeit, Spontankäufe zu tätigen, wenn er seine Kreditkarte bei sich trägt.²²⁷ Da die Abrechnung z. B. der Eurocard nur monatlich über die jeweilige Kreditkartenorganisation erfolgt, wird das Konto des Kreditkarteninhabers bei seinem Geldinstitut mit dem Kaufbetrag z. T. erst mit einer zeitlichen Verzögerung belastet. Das bringt den Vorteil mit sich, daß der Käufer einen kurzfristigen Kredit nutzen kann, ohne dafür Zinsen zahlen zu müssen, und mit seinem Geld gleichzeitig anderweitig disponieren kann.

Dieses Entgegenkommen im Rahmen der Kundenorientierung läßt nach einer vergleichbaren Maßnahme für Einzelhandelsmitarbeiter fragen. Große Einzelhandelsunternehmen bieten ihren Beschäftigten im Zuge ihrer sozialen Zusatzleistungen bspw. die Möglichkeit zinsgünstiger Mitarbeiterdarlehen an - eventuell gekoppelt an eine bestimmte Mindestbetriebszugehörigkeit. Es ist vorstellbar, daß bei Arbeitskräften im Einzelhandel, welche die Einräumung von Kundenkrediten als Zeichen besonderer Kundenorientierung werten und in der Rolle als Käufer selbst die Zahlung per Kreditkarte bevorzugen, Dissonanzen auftreten, wenn der arbeitgebende Betrieb für sie dagegen keine Möglichkeit zur Inanspruchnahme von vergünstigten Darlehen vorsieht.

Abschließend soll mit Bezugnahme auf die Gewährung von Kundenrabatten ein mögliches Äquivalent in der Mitarbeitervergütung untersucht werden. Die Interpretation der Rabattgewährung als ein preisliches Zugeständnis an die Konsumenten bzw. als Befriedigung des Kundenbedürfnisses nach Sparmöglichkeiten löst die Erörterung von Personal-

²²⁵ In Anlehnung an Gaugler, E., 1955, S. 177.

²²⁶ Laut Gesprächen mit der Filialleiterin einer exklusiven Modeboutique am 01.03.1996 und mit dem Filialleiter einer Modehaus-Kette am 15.03.1996.

²²⁷ Zugleich bedeutet das für solche Konsumenten, denen der kontrollierte Umgang mit ihren finanziellen Mitteln schwerfällt, eine Verführung zu ungeplanten, eventuell nicht erforderlichen Käufen. Dadurch daß mit der Verwendung von Kreditkarten Geldausgaben nicht unmittelbar sichtbar sind, besteht für sie die Gefahr, ihr für Einkäufe verfügbares Budget zu überschreiten. Unter dem Aspekt der Mündigkeit der Verbraucher ist das Angebot von Einkaufsstätten zur Kreditkartenzahlung jedoch nicht als mangelnde Kundenorientierung zu interpretieren. Zum Argument der Mündigkeit des Verbrauchers vgl. Raffée, H., 1979, S. 17.

rabatten für die Einzelhandelsmitarbeiter aus. Üblicherweise wird dem Personal die Möglichkeit geboten, die im Sortiment der arbeitgebenden Einkaufsstätte befindlichen Produkte verbilligt zu erwerben.²²⁸ Je nach persönlichem Bezug zum Warenangebot kommt dies einigen Mitarbeiterbedürfnissen mehr entgegen als anderen. Die Erhältlichkeit eines Artikels zum Händlerpreis scheint bereits aus dem Grund angebracht zu sein, daß die Ware nicht mehr mit Serviceleistungen zu versehen ist, da diese aus der eigenen Berufstätigkeit heraus erbracht werden können bzw. durch „Freundschaftsdienste“ von Verkäuferkollegen zu ersetzen sind.

Während Rabatte für den Kunden spärlich wirksam sind, wenn auch nur in geringem Umfang, bedeuten Preisnachlässe für die in einer Einkaufsstätte Beschäftigten unter Beachtung obiger Ausführung keine echte Vergünstigung. Da einige Einzelhandelsmitarbeiter in Abhängigkeit ihrer privaten wirtschaftlichen Situation an einer Aufbesserung ihrer Arbeitsentgelte durch entsprechende zusätzliche Sozialleistungen Interesse haben, ist darin ein Konfliktpotential zu entdecken. Wie bereits angedeutet wurde, kommt es auf die jeweilige Warenkategorie an; denn die Personalrabatte beziehen sich eben nur auf die vom Einzelhandelsunternehmen vertriebenen Güter und gelten ausschließlich für die dort tätigen Arbeitskräfte - in allen anderen Läden des Einzelhandels treten diese als Kunden wie alle anderen auf und werden entsprechend behandelt.

2. Qualifizierung der Verkaufskräfte vor dem Hintergrund von Kundenerwartungen

Die Erstellung der Kunden- und Mitarbeiter-Erwartungsprofile hat auf beiden Seiten Ansprüche hervorgebracht, welche die Qualifikationen des Verkaufspersonals betreffen.²²⁹ Offensichtlich stehen Kundenbetreuung und Qualifikation des Verkaufspersonals in enger Verbindung²³⁰; denn die wahrgenommene Dienstleistungsqualität und damit der Grad der Kundenzufriedenheit wird durch die Qualität der Interaktion zwischen Kunden und Verkaufspersonal determiniert.²³¹ Eine Analyse der Beziehungsvielfalt zwischen betrieblicher Bildungspolitik und kundenorientiertem Marketing von Einzelhandelsunternehmen scheint aufgrund ihrer Relevanz erforderlich.

²²⁸ Laut Gespräch mit dem Leiter einer Kaufhausabteilung am 02.07.1995.

²²⁹ Gemäß Bargmann, H. u. a. (1979), S. 4 und 10, ist mit erforderlicher Qualifikation die Gesamtheit an Voraussetzungen gemeint, die von den Arbeitskräften zur Erfüllung bestimmter Funktionen im Arbeitsprozeß erwartet werden. Die Sortimentsstruktur, die Arbeitsorganisation, die technischen Kontextfaktoren sowie die Relevanz kommunikativer Tätigkeiten im Rahmen der Verkaufstätigkeit determinieren die Qualifikationsanforderungen.

²³⁰ Vgl. Lerchenmüller, M., 1992, S. 205.

²³¹ Vgl. Band, W. A., 1992, S. 208; vgl. Kotler, P./Bliemel, F. W., 1992, S. 670.

a) Qualifizierungsnotwendigkeit aus Unternehmens-, Kunden- und Mitarbeitersicht

Einzelhandelsbetrieben ist daran gelegen²³², daß die Beschäftigten ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben bewältigen können. In Anbetracht der z. B. durch Warentestergebnisse gut vorinformierten Kunden sowohl von Gemischtwaren- als auch Facheinzelhandelsbetrieben ist darauf zu achten, daß die Verkaufskräfte ihr Aufgabenfeld qualitativ beherrschen. Insbesondere für Fach- und Spezialhandelsgeschäfte bedeutet ungenügende Mitarbeiterqualifikation Konfliktpotential, weil sie damit rechnen müssen, daß sich Käufer, die sich bei ihnen nicht kompetent genug betreut fühlen, eine andere Einkaufsquelle aufsuchen.²³³ Um die eigene Konkurrenzfähigkeit zu sichern und möglichst zu steigern, besteht deshalb die Veranlassung zur Durchführung von Maßnahmen, die über eine Basisqualifizierung hinaus eine Verbesserung des Leistungspotentials und des Sozialverhaltens der Mitarbeiter bewirken.

Facheinzelhandelsunternehmen sind sich darüber im klaren, „daß Starverkäufer nicht als solche geboren werden“, sondern bis zu dieser verbalen Charakterisierung einen längerfristigen Personalentwicklungsweg zu beschreiten haben.²³⁴ Ein grundlegendes Erfordernis ist die qualitative Betreuung neuer Mitarbeiter, um deren Arbeitskraft im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele sogleich nutzen zu können. Personalentwicklung wird aber nicht nur zur Deckung des qualitativen Personalbedarfs für notwendig erachtet, sondern wird ebenfalls zur Leistungsstimulation betrieben, wobei die Identifikation der zu qualifizierenden Verkaufskräfte mit den Zielen und Maßnahmen gewährleistet sein muß. Schließlich können gute Geschäftsergebnisse nur mit motivierten und gut ausgebildeten Beschäftigten erzielt werden.²³⁵

Gleichzeitig sehen sich Einzelhandelsfirmen gesellschaftlich und gesamtwirtschaftlich zur Sorge für die Mitarbeiterqualifizierung verpflichtet. Diesen Gedanken verfolgend erhoffen sie sich akquisitorische Wirkungen auf dem externen Arbeitsbeschaffungsmarkt. Intern versprechen sich die Einzelhandelsunternehmen von Qualifizierungsmaßnahmen eine Erhöhung der innerbetrieblichen Mobilität und Multifunktionalität ihrer Mitarbeiter, so daß der Personaleinsatz von mehr Flexibilität im Hinblick auf Kundenanforderungen profitieren kann. Für Verkaufskräfte, die Wert auf Beständigkeit und damit ein langfristig unverändertes Tätigkeitsfeld legen, bedeutet flexibler Arbeitseinsatz eine Mißachtung ihrer Be-

²³² Die nächsten Aussagen erfolgen insbesondere in Anlehnung an Hentze, J., 1994, S. 318-322, Berthel, J., 1989, S. 206 und Heymann, H.-H./Müller, K. G., 1982, S. 152.

²³³ Vgl. Gröppel, A., 1988, S. 70.

²³⁴ Vgl. Thomanek, W., Unternehmensberater, vormals Vorstandsmitglied der Douglas Holding AG, 24./25.11.1992, auf einer Veranstaltung der DGFP in Frankfurt zum Thema „Die Zukunft der Personalarbeit im Handel - Spielregeln des Erfolgs -“; (unveröffentlichtes Manuskript, S. 1, Punkt 5).

²³⁵ Vgl. Otte, G., Personalleiter des Kaufhauses Ahrens AG in Marburg, zitiert von Balzer, H., 1992a, S. 10.

dürfnisse, was in mangelnder Weiterbildungsbereitschaft zum Ausdruck kommen kann. Daneben gibt es bei einer Anzahl von Mitarbeitern Qualifizierungsgrenzen, die sich in der Erschöpfung ihrer Bildungskapazität und Desinteresse an Schulungsangeboten bemerkbar machen. In solchen Fällen ist eine kundenorientierte Steigerung von Flexibilität und Multifunktionalität nicht zu erreichen. Beide Konstellationen illustrieren die Möglichkeit einer Konkurrenzbeziehung zwischen Kunden- und Mitarbeiterorientierung.

Schließlich bieten Qualifizierungsveranstaltungen den arbeitgebenden Einzelhandelsbetrieben die Gelegenheit, individuelle Entwicklungspotentiale einzelner Mitarbeiter aufzudecken; die Information darüber ist der künftigen Stellenbesetzungs- und Laufbahnplanung dienlich. Zur Vermeidung von Negativwirkungen für die Kundenorientierung hat das Einzelhandelsmanagement darauf zu achten, die individuellen Mitarbeiterwünsche in bezug auf ihre zukünftigen Tätigkeitseinsätze und ihre jeweiligen Entwicklungs-/Karriereabsichten in seiner Planung zu berücksichtigen sowie die abgestimmten Entwicklungspläne auch zu realisieren. Ansonsten verspüren die Verkaufsmitarbeiter ein Unzufriedenheit auslösendes Defizit in der Mitarbeiterorientierung der Personalpolitik ihres arbeitgebenden Betriebes, was sich in der Art und Weise der Kundenbetreuung niederschlagen oder zu Fluktuation führen kann, was bei kompetenten Kräften ebenfalls den Interessen von Kunden zuwiderläuft.

„Während die Weiterbildung aus Sicht des Arbeitgebers notwendige Voraussetzung sein sollte, um sich durch qualifiziertes Personal positiv von den Mitbewerbern zu unterscheiden, ist sie für den Mitarbeiter eine Investition, die eigene Beschäftigung zu sichern und die beruflichen Aufstiegschancen zu erhöhen.“²³⁶ Hier ist u. a. nach den Beweggründen der Einzelhandelsbeschäftigten für ihre Erwerbstätigkeit, ihrer Ausgangsqualifikation und ihren persönlichen Wertmaßstäben (z. B. Ehrgeiz) zu differenzieren; denn nicht jeder kann und will für sich einen beruflichen Aufstieg anstreben. Bei Vordergründigkeit des Verdienstmotivs ist bei hauptberuflichen Verkaufskräften ein Interesse an Weiterbildungsmöglichkeiten dann zu verzeichnen, wenn sich die Teilnahme in einer leistungsgerechten Entlohnung niederschlägt.²³⁷ Wird unterstellt, daß Einzelhandelsbeschäftigte mit ihrer Tätigkeit außerdem die Ziele der Arbeitszufriedenheit²³⁸ und beruflichen Persönlichkeitsentfaltung anstreben, wollen sie bestimmte Rahmenbedingungen erfüllt wissen, welche die Entstehung von Dissonanzen vermeiden.

²³⁶ Balzer, H., 1992c, S. 13.

²³⁷ Vgl. Balzer, H., 1992b, S. 11.

²³⁸ „Zufriedenheit tritt ein, wenn die Erwartungen der aktivierten Motive durch das motivierte Verhalten erreicht oder übertroffen werden, während Unzufriedenheit die Folge ist, wenn diese Erwartungen nicht erfüllt werden.“ Hentze, J., 1991, S. 44. Zur Arbeitszufriedenheit vgl. ausführlich z. B. Bruggemann, A./Groskurth, P./Ulich, E., 1975 oder Neuberger, O., 1974a und b.

Dazu gehört ein angemessener Personaleinsatz, mit dem die Verkaufskraft weder über- noch unterfordert ist. Das Einsatzgebiet und damit u. U. verbundene weitere Qualifizierungsnotwendigkeiten richten sich nach der individuellen Vorbildung des Mitarbeiters. Für un- und angelernte Kräfte, die im Verkauf eingesetzt sind, ist zumindest eine Einarbeitung in die von ihnen zu erfüllenden Aufgabenfelder zweckmäßig. Die in der Ausbildung befindlichen Verkäufer und Einzelhandelskaufleute erwarten von ihren Ausbildungsgängen im allgemeinen eine geeignete theoretische und praktische Vorbereitung auf ihre spätere Berufsausübung. Diese sollte dann in regelmäßigen Abständen und aus gegebenen Anlässen von Weiterbildungsmaßnahmen begleitet sein, um eine Anpassung an neue Arbeitsanforderungen²³⁹ durch technische und organisatorische Entwicklungen (z. B. Warenwirtschaftssysteme, die einen EDV-Verbund zwischen Einkauf, Bereitstellung und Verkauf herstellen), an eine Erweiterung der Handelsfunktionen (z. B. Finanzdienstleistungen) oder an aktuell relevante Werte (z. B. Umweltschutz mit der Verpackungsordnung als Folge) zu ermöglichen und/oder bei entsprechender Intention einem Aufstieg in eine höhere hierarchische Position zu dienen.

„Das berufliche Wissen und Können im Umgang mit Kunden wird durch die Automatisierung des Waren- und Datenflusses nicht unmittelbar beeinflusst; indirekt schon, weil die Sortimentsgestaltung flexibler wird, Sortimentsstrukturen sich schneller ändern können, was flexible Warenkenntnisse erfordert.“²⁴⁰ Innovationen sind grundsätzlich mit Qualifizierungserfordernissen verbunden: Beispielsweise bedingt die Einrichtung von Scanner-Kassen eine qualifizierende Maßnahme, die dem zum Kassieren eingesetzten Mitarbeiter den Umgang damit möglich macht. Für den Kunden ist es selbstverständlich, daß die elektronische Datenkasse mit Lesestift- oder Scanner-Registrierung ordnungsgemäß und reibungslos bedient werden kann, so daß für ihn beim Kassiervorgang keine Nachteile z. B. in Form von zeitlichen Verzögerungen entstehen. In den Fällen, in denen Mitarbeiter eine ihre Tätigkeitsausübung betreffende Neuerung nur schwer akzeptieren, weil sie sich an die vorige Lösung gewöhnt hatten und routiniert damit umgehen konnten, ist das Qualifizierungsinteresse in bezug auf die Innovation als zurückhaltend zu kennzeichnen. Eine Konfliktgefahr besteht dann, wenn aus der mangelnden Lernbereitschaft Defizite im Umgang mit der Neuerung resultieren, der Kunde aber eine einwandfreie Handhabung erwartet.

Die Kundschaft insbesondere von Facheinzelhandelsgeschäften macht in ihren Erwartungen hinsichtlich einer fachkundigen Beratung keine Unterschiede zwischen Voll- und Teilzeitkräften und setzt gleiche Fachkompetenz voraus. Verkaufskräfte, die z. B. aus familiären Gründen vorübergehend in Teilzeit arbeiten und beabsichtigen, zu einem späteren Zeitpunkt wieder auf Vollzeitbasis tätig zu werden, also insbesondere Frauen, sehen die Notwendigkeit, genauso wie ihre (männlichen) Vollzeitkollegen an Qualifizierungs-

²³⁹ Vgl. Balzer, H., 1992c, S. 12.

²⁴⁰ Ehrke, M., 1981, S. 66.

maßnahmen teilzunehmen, um ihrer Tätigkeit zufriedenstellend nachkommen zu können. Spannungspotential kann in dem Umstand begründet sein, daß der zeitliche Umfang von Schulungen nicht immer mit den Arbeitszeiten der Teilzeitbeschäftigten und den vom Kunden gewünschten Ansprechzeiten vereinbar ist. Teilzeit-Aushilfen ohne einzelhandelsspezifische Vorbildung wie z. B. Schüler und Studenten, die ohnehin ein anderes Berufsziel verfolgen, und (ältere weibliche) Teilzeitbeschäftigte, die mit ihrer Erwerbstätigkeit außer einen Nebenverdienst vor allem den Kontakt mit Menschen bezwecken, legen aufgrund ihrer besonderen Motivationslage weniger Wert auf Weiterbildungsaktivitäten. Eine bei diesem Mitarbeiterkreis unterbliebene Qualifizierung deutet allerdings auf Konfliktpotential hin, wenn Beratung wünschende Facheinzelhandelskunden auf eine solche nicht ausreichend qualifizierte Teilzeit-Verkaufskraft treffen.

Was die Erwartungen von Kunden hinsichtlich qualifizierter Ansprechpartner in Einzelhandelsgeschäften betrifft, sind des weiteren betriebsformabhängige Unterschiede zu beachten: Kunden, die Geschäfte des Gemischtwarenhandels aufsuchen, stellen an die Qualifikation des Verkaufspersonals andere Ansprüche als die von Fach- und Spezialgeschäften. Die Erwartungen differieren zusätzlich in Abhängigkeit von der Position, welche die jeweilige Verkaufskraft einnimmt, vorausgesetzt, der Konsument verfügt über Informationen darüber. In dem Fall sind bei ihm Vorstellungen über die dazugehörigen Befugnisse und Kompetenzen vorhanden.

Bei der Betriebsform „Gemischtwarenhandel“ ist unter Berücksichtigung der Sortimentseigenheiten und der in Gliederungspunkt B.II.2. dargestellten Kundenerwartungen eine breite, aber nicht detaillierte Qualifikation des einfachen Verkaufspersonals erforderlich; Umfang und Intensität der notwendigen Maßnahmen differieren in Abhängigkeit der individuell unterschiedlichen Voraussetzungen der als einfaches Verkaufspersonal Beschäftigten.

In Anbetracht dessen, daß Konsumenten bei verkaufstechnischen Sonderfällen wie Reklamationen und Warenumtausch bevorzugt Abteilungs-, Filial- bzw. Marktleiter in Anspruch nehmen²⁴¹, muß bei Angehörigen der unteren Führungsebene weiter- bzw. tiefergehendes Wissen z. B. über rechtliche und betriebsübliche (Kulanz-)Regelungen vorhanden sein, das über das Basis-Know how einer einfachen Verkaufskraft hinausgeht und in entsprechenden Führungskräfteseminaren zu erwerben ist. Von solchen Seminarbesuchen kann bei den unteren Führungskräften abgesehen werden, die aufgrund ihrer qualifizierten Ausbildung z. B. an der Berufsakademie²⁴² - Fachrichtung Handel - ausreichende Sachkenntnis mitbringen.

²⁴¹ Vgl. Tenbenschel, B., 1987, S. 112. Dies wurde in Gesprächen mit dem Leiter einer Kaufhausabteilung am 02.07.1995, der Leiterin einer Drogeriefiliale am 09.02.1996 und dem Filialleiter einer Modehaus-Kette am 15.03.1996 bestätigt.

²⁴² Zur Berufsakademie-Ausbildung vgl. die Ausführungen unter Gliederungspunkt C.II.2.ca).

Ein kundenorientiertes Unternehmen sorgt aus dem sowohl eigennützigen als auch im Interesse von Kunden liegenden Grund einer effizienten und effektiven Organisation, die ökonomische Erfolge verspricht, dafür, daß sich die für die Planung und Organisation maßgeblich verantwortlichen Führungskräfte bereits einer entsprechenden Qualifizierung unterzogen haben bzw. noch unterziehen werden. Um den einzelhandels- und dann jeweils geschäftsspezifischen planerischen und organisatorischen Aufgaben gewachsen zu sein und zur eigenen Zufriedenheit zu erfüllen, benötigen Führungskräfte, die über keine oder nur wenige diesbezüglichen Erfahrungen verfügen, unterstützende Bildungsmaßnahmen.²⁴³

Die in bezug auf den Gemischtwarenhandel getroffenen Feststellungen haben prinzipiell ebenso Geltung für Anbieter von Shopping und Specialty Goods, also Fach-/Spezialhandelsgeschäfte. Vor dem Hintergrund der mehrheitlich von Kunden gewünschten z. T. intensiven Beratungsleistungen wird darüber hinaus eine hohe fachliche Spezialisierung des Verkaufspersonals vorausgesetzt.²⁴⁴ Um so mehr hat die fachliche Qualifizierung auf sortimentsspezifische Eigenheiten einzugehen, z. B. auf Materialien im Bekleidungssektor oder auf technische Sensibilität bei Waren der Elektro-, Phono- oder Fernsehbranche.²⁴⁵

Der von hohen Kundenanforderungen geprägte Kontakt zwischen Fachverkäufer und Konsument impliziert neben Sachkundigkeit die Notwendigkeit, ein Verkaufsgespräch gekonnt zu führen. „Das Verkaufsgespräch umschreibt alle kommunikativen Aktivitäten des Verkäufers von der ersten Kontaktaufnahme bei der Begrüßung über die Wunschermittlung bis zur Kundeninformation und Intensivberatung.“²⁴⁶ Das Fachgeschäft erhofft sich von effizienten Verkaufsgesprächen einen Beitrag zur Erreichung seiner Absatz- und Umsatzziele. Die Verkaufskraft ist insbesondere bei absatzerfolgsabhängiger Vergütung daran interessiert, ihre Kundenberatung mit einem Kaufabschluß zu beenden.²⁴⁷ Die Mehrzahl der Facheinzelhandelskunden erwartet schließlich ein Gespräch, das auf einer sachlichen und fachlich kompetenten Beratung fußt, in welcher er überzeugt statt überredet wird, das gründlich durchgeführt wird und die persönlichen Bedürfnisse berücksichtigt. Dies bedeutet eine individuelle Anpassung des Gesprächsstils an den jeweiligen Kunden und verlangt vom Verkäufer Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen. In Abhängigkeit der persönlichen Voraussetzungen wie Kontaktfreudigkeit, Kommunikations-

²⁴³ Laut Gespräch mit dem Filialleiter einer Modehaus-Kette am 15.03.1996.

²⁴⁴ Vgl. Barth, K., 1993, S. 87.

²⁴⁵ Vgl. Tenbenschel, B., 1987, S. 120.

²⁴⁶ Bargmann, H./Müller, K./Schickle, O./Tippelt, R., 1981, S. 205.

²⁴⁷ Tenbenschel, B., 1987, S. 114, weist in diesem Zusammenhang auf die Ambivalenz der Verkaufsarbeit hin. „Das ... kundenorientierte Verhalten kann bei extensiver Anwendung zu Lasten einer für das Unternehmensziel notwendigen Verkaufsorientierung des Personals gehen, ...“

fähigkeit²⁴⁸ und Kundensensibilität ergeben sich individuell unterschiedliche Qualifizierungsbedarfe.

Generell möchte der Konsument, insbesondere der Stammkunde, von der ihn bedienenden Verkaufskraft freundlich, höflich, zuvorkommend usw. behandelt werden. Dieses Bedürfnis tritt umso stärker in den Vordergrund, je intensiver sich die Kommunikation zwischen beiden gestaltet, also entweder bei (Ver-)Kauf(s)prozessen, die sich um Specialty Goods drehen, oder Convenience Goods betreffend, die relativ häufig und immer in demselben Laden gekauft werden, so daß sich Verkäufer und Konsumenten kennen. Um seine Verhaltensweisen an den verschiedenen Menschencharakteren von Kunden ausrichten zu können, erachtet vor allem der sich für kundenorientiertes Verhalten engagierende Fachverkäufer eine Schulung für förderlich, die ihm diesbezüglich grundlegende Verhaltensmuster vermittelt. Dem Konsumenten kommen solche Bildungsveranstaltungen entgegen, da er unter dieser Voraussetzung davon ausgehen kann, daß er seinen Eigenheiten gemäß individuell bedient wird.

Unter Zugrundelegung der aufgezeigten Anforderungen, die der Arbeitgeber an das im Verkauf tätige Personal stellt und in welche die Erwartungen der Klientel einfließen, bedürfen die Beschäftigten in individuell unterschiedlichem Ausmaß Schulungsmaßnahmen, um den Ansprüchen ihres arbeitgebenden Unternehmens, denen der Konsumenten, aber auch ihren eigenen hinsichtlich einer für sie zufriedenstellenden Aufgabenerfüllung gerecht zu werden. In den Folgeabschnitten geht es vor dem Hintergrund der Themenstellung deshalb um das Aufspüren von Konfliktpotentialen bei der Konkretisierung und Umsetzung der Qualifizierung. Konfliktär können die Interessen sein, wenn der Betrieb die Personalentwicklung nur betriebs- oder arbeitsplatzbezogen betreibt und nicht die Interessen der Betriebsangehörigen in die Personalförderung einbezieht.

b) Qualifizierungsaktivitäten des Einzelhandels als imagebestimmender Faktor

Das Image von Einzelhandelsunternehmen wird im wesentlichen von zwei Komponenten getragen. Zum einen verschafft sich eine Einkaufsstätte einen bestimmten Ruf als Anbieter von Waren; zum anderen erwirbt sie sich ein gewisses Image als Arbeitgeber. Es gibt jeweils Unterdeterminanten, die kombiniert miteinander die Reputation eines Einzelhandelsbetriebes beeinflussen.

²⁴⁸ Außer auf eine Verbesserung der sprachlichen Ausdrucksfähigkeit hat hier ein Training insbesondere auf eine Intensivierung des Einfühlungsvermögens, auf mehr Bewußtsein über das eigene Verhalten, auf flexibles und gelockertes Verhalten, auf Toleranz im Miteinander, auf den Abbau autoritäts-diskriminierender Einstellungen, auf den Respekt gegenüber der Individualität eines anderen und schließlich auf eine Forcierung kooperativer, partnerorientierter Verhaltensweisen abzielen. Vgl. Mangos, C./Brinker, G. B. J., 1981, S. 24.

Die Mitarbeiterqualifizierung stellt ein Element dar, das für das Ansehen sowohl als Warenanbieter als auch als Arbeitgeber eine maßgebliche Rolle spielt. Die Kunden erwarten, daß ihnen je nach Geschäft, das sie aufsuchen, ein den Marktanforderungen angemessen qualifiziertes Verkaufspersonal zur Verfügung steht. Das bedeutet, daß sie an die Verkaufskräfte im Fach- und Spezialeinzelhandel höhere Ansprüche stellen und der Qualifizierung bei der Bewertung des Ladenimages größeres Gewicht zukommen lassen als bei Einkaufsstätten des Gemischtwarenhandels.

Wie im vorigen Gliederungspunkt dargelegt, differieren die Ansprüche der Einzelhandelsmitarbeiter hinsichtlich ihrer Aus- und Weiterbildung: Un- und angelerntes Personal im Verkauf, das seine Tätigkeit oft nur als vorübergehend betrachtet und zudem häufig in Teilzeit arbeitet, gibt sich meist damit zufrieden, vor Antritt der Tätigkeit ausreichend instruiert und in die Besonderheiten der Geschäftsstätte eingewiesen worden zu sein. Für gelernte Verkäufer und Einzelhandelskaufleute machen zunächst eine gründliche Ausbildung und dann regelmäßige Weiterbildungsveranstaltungen ein positives Arbeitgeberimage aus, da so unter Beweis gestellt wird, daß die Mitarbeiter als Erfolgspotentiale²⁴⁹ gesehen werden, für die sich Personalentwicklungsmaßnahmen lohnen.²⁵⁰ Dieser Gedanke kommt stärker bei den als Erstverkäufer, Substituten, Abteilungs-, Filial- bzw. Marktleiter tätigen Führungskräften zum Tragen, so daß die Qualifizierung für diesen Adressatenkreis einen noch größeren Stellenwert einnimmt. Für qualifizierungsbewußte (meistens weibliche) Teilzeitkräfte zeichnet sich ihr arbeitgebendes Einzelhandelsunternehmen dann aus, wenn es sie gleichermaßen wie (männliche) Vollzeitkräfte an Bildungsmaßnahmen partizipieren läßt.

Das Bemühen um die Förderung der Mitarbeiter durch Schulungen und dergleichen ist demnach ein Kriterium, um sich von anderen Arbeitgeberimages positiv abzuheben und dadurch Rekrutierungsvorteile zu genießen. Da die Qualifizierungspolitik im Einzelhandel sowohl für das Arbeitgeberimage als auch für den Ruf als Warenanbieter Bedeutung erlangt, ist anzunehmen, daß sich dazwischen Interdependenzen bemerkbar machen, die es gilt, an dieser Stelle aufzudecken. Grundsätzlich sind die in der nachfolgenden Abbildung aufgezeigten Konstellationen denkbar:

²⁴⁹ Vgl. Koeder, K. W., 1990, S. 224.

²⁵⁰ Zum Aspekt der betrieblichen Bildungsarbeit als Unternehmensinvestition vgl. Gaugler, E., 1989, S. 28-47.

Image als Warenanbieter	gut	schwach	schlecht
Image als Arbeitgeber			
gut			
schwach			
schlecht			

Abb. 4: Einzelhandelsimage-Matrix

Statt einer Untersuchung des gesamten Imagekomplexes wird in diesem Gliederungspunkt der Problemorientierung folgend die Diskussion auf die Qualifizierung des Verkaufspersonals als Teilkomponente der Reputation eines Einzelhandelsbetriebes beschränkt.

Es kann vorkommen, daß die Kunden mit der Qualifikation des Verkaufspersonals ihrer Einkaufsstätte gänzlich zufrieden sind und ihr diesbezüglich ein positives Image zuordnen. Gleichzeitig empfinden die Mitarbeiter das Bildungsangebot als umfassend und inhaltlich gut, so daß sie sich in dieser Hinsicht anerkennend über ihren Arbeitgeber äußern. In diesem Fall praktiziert ein Einzelhandelsunternehmen eine offensichtlich erfolgreiche und reibungslose Doppelorientierung an Konsumenten- und Beschäftigtenbedürfnissen in bezug auf die Qualifizierung. Demnach verhalten sich hier die an die Belange der Mitarbeiter angepaßten Bildungsmaßnahmen komplementär zur absatzpolitisch verfolgten Kundenzentrierung.

Im anderen Extrem schreiben sowohl die Verkaufskräfte als auch die Kunden der Geschäftsstätte einen schlechten Ruf hinsichtlich der Qualifizierung zu, weil sie sie gleichermaßen als mangelhaft beurteilen. Im Ergebnis stellen beide Anspruchsgruppen Defizite fest, wodurch sich weder die Verbraucher kundengerecht behandelt fühlen, noch die Mitarbeiter erleben, im Mittelpunkt des unternehmenspolitischen Interesses zu stehen. Diverse Veröffentlichungen machen deutlich, daß die beschriebene Konstellation im Einzelhandel keine Ausnahme ist: In Artikeln, die sich auf repräsentative Befragungen stützen, wird versucht, die Meinung von Konsumenten widerzuspiegeln. Demnach sieht sich der Kunde ganz und gar nicht als Dreh- und Angelpunkt für den Einzelhandel; vielmehr kommt er sich als „armer Bittsteller“ vor, der sich vor einem Kaufakt selbst informieren und sach-

kundig machen muß, da er nicht damit rechnen kann, von einem kompetenten Verkäufer beraten zu werden.²⁵¹ In der Fachzeitschrift „Der Handel“ wird konstatiert: „Immer lauter werden die Beschwerden über launisches oder inkompetentes Personal im Handel.“²⁵² Bei der Erforschung der Ursachen für die behauptete Inkompetenz liegt es nahe, u. a. der Qualifizierung der Verkaufskräfte Mängel zuzuschreiben.

Der Seite der Arbeitnehmer nehmen sich Beiträge der Gewerkschaft HBV an.²⁵³ Die Aus- und Weiterbildung im Einzelhandel wird von ihr als ungenügend beurteilt. Insbesondere Frauen und Teilzeitkräfte (nahezu deckungsgleich²⁵⁴) fühlen sich in Bildungsangelegenheiten gegenüber ihren männlichen Vollzeitkollegen benachteiligt.²⁵⁵ Im Vergleich zu anderen Branchen wird das einzelhandelsbetriebliche Qualifizierungsangebot als unterdurchschnittlich und dürftig und damit dem Image nicht gerade zuträglich gekennzeichnet.²⁵⁶ Die Gewerkschaft wundert es deshalb nicht, daß der Einzelhandel über Nachwuchsprobleme klagt.²⁵⁷

Nach Baethge, Grimm und Oberbeck „setzt sich verstärkt die Einsicht durch, daß man zur Bewältigung der Anforderungen an das Verhalten des Verkaufspersonals nicht mehr darauf vertrauen kann, Qualifikationsdefizite gleichsam ad hoc und nebenbei im Tagesgeschäft, wenn man besonders nachdrücklich auf sie gestoßen wird, abbauen zu können.“²⁵⁸ Die Ablehnung von Qualifizierung als spontane, anlaßbezogene Fall-zu-Fall-Entscheidung lassen deshalb Ansätze angebracht erscheinen, die Bildung als professionelle, systematische und kontinuierliche Personalentwicklung verstehen. „Unterschiede im Grad der betrieblichen Institutionalisierung lassen sich über definierte Personalkompetenzen und Budgets hinaus auch über das Vorhandensein von Regelungen zur Bedarfsfeststellung und an definierten Normgrößen für Weiterbildungszeit nach Mitarbeitergruppen messen.“²⁵⁹

Die Unterlassung von Mitarbeiterqualifizierung bzw. unzureichende Maßnahmen beeinträchtigen marketingpolitische Zielsetzungen, da inkompetentes Personal nicht gerade ab-

²⁵¹ Vgl. z. B. o. V., 27.06.1994, S. 68-77 oder Hufschlag, I., 13.12.1995, S. 20 oder Demmer, C./Groothuis, U., 16.11.1995, S. 118 mit Verweis auf das vom Emnid-Institut erstellte 'Deutsche Kundenbarometer'.

²⁵² Balzer, H., 1992c, S. 12.

²⁵³ Vgl. Niewiadomski, K., 1992, S. 37; vgl. Kiesau, G./Simon, W., 1979, S. 148.

²⁵⁴ Vgl. Faber, C./Wehrsig, C./Borchers, U., 1992, S. 29.

²⁵⁵ Faber, C./Wehrsig, C./Borchers, U., 1992, S. 143: „...; die Teilzeitarbeitskräfte sind von internen Weiterbildungssystemen und Aufstiegswegen weitgehend abgeschnitten.“

²⁵⁶ Vgl. Baethge, M./Grimm, A./Oberbeck, H., 1992, S. 61, 63.

²⁵⁷ Vgl. o. V., 1994a, S. 4; vgl. Drohner, K., 10.04.1992, zitiert in Niewiadomski, K., 1992, S. 22. Aus einer Auszubildendenbefragung des BiBB schließt Koch, R., 1992, S. 121: „Die Ursachen für die zahlreichen offenen Lehrstellen, insbesondere im Einzelhandel, dürften vor allem in einer in den Augen der Jugendlichen vergleichsweise geringen Attraktivität der Lehre und der Arbeitsbedingungen liegen.“

²⁵⁸ Baethge, M./Grimm, A./Oberbeck, H., 1992, S. 91.

²⁵⁹ Baethge, M./Grimm, A./Oberbeck, H., 1992, S. 83.

satzfördernd wirkt. Kunden wechseln aus Unzufriedenheit die Einkaufsstätte, und es gelingt auf diese Weise nicht, eine treue Stammkundschaft aufzubauen und an sich zu binden, was erklärtes Ziel gerade des Facheinzelhandels ist. Achten Fach- und Spezialgeschäfte, deren Klientel in Anbetracht des Problemgehalts der Kaufobjekte auf fachkundige Beratung großen Wert legt, nicht auf zeitgemäße Aus- und Weiterbildung ihrer im Verkauf Beschäftigten, können sie ihre vergleichsweise hohen Produktpreise nicht länger aufrechterhalten, weil sie für den Konsumenten Unstimmigkeiten im Preis/Leistungsverhältnis bedeuten, auf die sie mit Fernbleiben von der Geschäftsstätte reagieren. Um existenzfähig zu bleiben, müssen Betriebe des Facheinzelhandels dafür Sorge tragen, daß sie ihrem prinzipiellen Image als beratungsstarke Anbieter von Shopping und Specialty Goods gerecht werden, indem sie ihr Verkaufspersonal regelmäßig und intensiv schulen (lassen).

Im Gemischtwareneinzelhandel, in dem der Konsument beim Kauf von Convenience Goods überwiegend keine Beratungsleistung des Verkaufspersonals in Anspruch nimmt, die besondere Qualifikationen voraussetzen würde, ist die Mitarbeiterqualifizierung ein geringer gewichteter Baustein des Geschäftsstätten-Images.²⁶⁰ Einkaufsstätten des Gemischtwarenhandels messen der Aus- und Weiterbildung ihrer Beschäftigten schon deshalb weniger Relevanz bei, da ihre Klientel sich mehrheitlich aus Laufkunden und einigen Stammkunden, die aus Bequemlichkeitsgründen²⁶¹ immer wieder denselben Laden aufsuchen, zusammensetzt und keine extrem hohen Erwartungen an Verkäufer stellt. Der Gemischtwareneinzelhandel beschäftigt u. a. aus diesem Grund gerne personalkostengünstigere un- und angelernte Arbeitskräfte oder studentische Aushilfen.

Gemessen an der Seltenheit der Artikulation von Verärgerungen scheinen die Kunden von Gemischtwarenhandelsbetrieben zum großen Teil sogar kaum unangenehm berührt zu sein, wenn die Verkaufskräfte den manchmal gewünschten Auskünften z. B. nicht gerade freundlich und hilfsbereit nachkommen. Das verhält sich anders, wenn ein Käufer mit einem besonders relevanten oder heiklen Anliegen einen Vorgesetzten zu sprechen wünscht. Im Unterschied zum einfachen Verkäufer wird analog zu den Erwartungen an das Fachhandelpersonal sehr wohl Fachkompetenz sowie korrektes Auftreten und Benehmen von den unteren Führungskräften gefordert. Während Einzelhandelsgeschäfte des Fach- und Spezialhandels aufgefordert sind, ihr Verkaufspersonal auf allen Hierarchiestufen mit entsprechenden Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen auszustatten, hat sich also der Gemischtwarenhandel in besonderer Weise auf die Qualifizierung seiner Führungskräfte im Verkauf zu konzentrieren.

²⁶⁰ Laut Gespräch mit dem Marktleiter eines Lebensmittelsupermarktes am 05.07.1995.

²⁶¹ Bequemlichkeit deswegen, weil sich der Einkaufsladen in der Nähe vom Wohnort oder Arbeitsplatz befindet und sich der Kunde in der Einkaufsstätte mittlerweile auskennt, d. h. weiß, an welchen Standorten er welche Produkte findet, was eine Zeitersparnis beim Einkaufsvorgang bedeutet.

Im folgenden sind die Wirkungen eines schlechten Images eines Einzelhandelsbetriebes als Anbieter von Waren auf das Verkaufspersonal zu untersuchen, das aufgrund ihres unzureichenden Qualifikationsniveaus zu dem Negativimage beigetragen hat: Die Identifikation mit ihrem arbeitgebenden Unternehmen fällt den Mitarbeitern schwer, weil sie sich von ihm ungenügend beachtet fühlen; denn ihnen fehlt die zur Erfüllung der Kundenansprüche hinsichtlich des Qualifizierungsaspektes notwendige Unterstützung, wodurch die angestrebte Erreichung des Zustandes von Arbeitszufriedenheit gebremst wird. Daraus können zusätzlich Motivationsdefizite entstehen, die das Engagement der Mitarbeiter für die Kunden und die Bereitschaft zu freundlicher und zuvorkommender Bedienung minimieren, was wiederum einen schädlichen Multiplikatoreffekt auf die Absatzziele darstellt.

Neben den beiden vorgestellten entgegengesetzten Varianten gibt es laut obiger Abbildung auch die Konstellationsalternative, nach der die Kunden einer Einkaufsstätte mit ihr in ihrer Warenanbieterfunktion und der damit verbundenen Verkaufsleistungsqualität zufrieden zu sein scheinen und ihr damit ein positives Image zuteil werden lassen, während die Verkaufskräfte selbst das Qualifizierungsangebot für unzureichend halten und das diesbezügliche Arbeitgeberimage als mangelhaft beschreiben. Ohne daß es für die Konsumenten spürbar wird, fühlen sich einzelne Verkäufer bei der Erledigung ihrer Aufgaben überfordert, so daß sie für sich einen Qualifizierungsbedarf erkennen. Dieser Eindruck kann sich aufgrund eines Vergleichs mit anderen Einzelhandelsunternehmen verstärken, die nachweislich mehr oder frühzeitiger und regelmäßig etwas für die Bildung ihrer Mitarbeiter tun und bspw. qualitativ hochwertigere Schulungen anbieten.

Denkbar ist auch, daß Verkaufskräfte nach einem Aufstieg im Betrieb oder bei beabsichtigtem zwischenbetrieblichem Stellenwechsel nach einer Anhebung ihres Wertes auf dem Arbeitsmarkt streben, wozu Qualifizierungsmaßnahmen beitragen würden. Eine Konfliktgefahr besteht darin, daß das arbeitgebende Unternehmen den karrierebewußten Mitarbeitern nicht immer auch eine geeignete Position anbieten kann und das Entlohnungssystem auch keine Vergütung erworbener Qualifikationen vorsieht, wenn diese nicht im Rahmen des wahrgenommenen Arbeitsplatzes zur Anwendung kommen. Um die bei enttäuschten Erwartungen auftretenden Dissonanzen abzubauen, entscheiden sich die betroffenen Mitarbeiter u. U. für Fluktuation. Damit ist wiederum insofern Konfliktpotential verbunden, als daß zum einen der Einkaufsstätte dadurch qualifizierte Mitarbeiter verlorengehen, die bislang einen hohen Beitrag zu betrieblichen Absatz- und Umsatzerfolgen geleistet haben. Zum anderen empfinden gerade die Kunden von Fachgeschäften, von denen einige einen möglichst langfristig beständigen Personaleinsatz präferieren, eine Beeinträchtigung ihrer Interessen, weil sie nun auf bestimmte, ihnen vertraute Verkaufskräfte verzichten müssen. Ist die Personallücke durch die Akquisition neuer Mitarbeiter zu schließen, hat die Einkaufsstätte zu bedenken, daß der im Bildungsbereich wenig überzeugende Ruf dabei hinderlich wirken kann.

Schließlich besteht die umgekehrte Möglichkeit, daß die Reputation eines Einzelhandels-geschäfts als Arbeitgeber gut ist, da es sich um die Qualifizierungsbelange und -erforder-nisse seiner Beschäftigten kümmert, demgegenüber aber das Image als Warenanbieter ne-gativ beurteilt wird, weil die Klientel noch höhere Ansprüche an die Qualifikation der Verkäufer stellt. Möglicherweise ist sie von anderen Einkaufsläden in dieser Hinsicht „verwöhnt“, so daß sich ihr Erwartungsniveau gehoben hat. Dieser Fall ist insbesondere bei Geschäften des Fach-/Spezialhandels vorstellbar: Der Wettbewerb unter ihnen wird im wesentlichen durch die Qualifikation ihres Personals bestimmt. Oft sind die jeweiligen Sachkenntnisse in gleichem Umfang und von vergleichbarer Qualität vorhanden; Unter-schiede machen sich aber vor allem in den Bereichen Verkaufsgesprächsführung und Ver-halten bemerkbar, in denen sich die einzelne Verkaufskraft individuell verschieden ein-bringen kann. In bezug auf diesen Aspekt könnten Kunden eine mangelhafte Vorbereitung auf solche gewünschten Beratungstätigkeiten monieren.

Bekommen die Mitarbeiter die Kundenunzufriedenheit direkt zu spüren, indem eine Aner-kennung für die geleistete Betreuung von dieser Seite ausbleibt, beeinträchtigt dies die Be-geisterung für ihre Arbeit, so daß bei wiederholten Erfahrungen dieser Art die Einsatzfreu-de für die Kundenbedienung nachläßt. Reagieren mehrere, kaufkraftstarke Kunden mit einem Wechsel ihrer Einkaufsstätte, kann die Existenz des Einzelhandelsbetriebes und damit der Arbeitsplätze gefährdet sein, wenn die Einkaufsstätte nicht dafür andere Kunden dazugewinnt.

Die drei letzten Image-Konstellationen machen deutlich, daß ein schlechter Ruf als Wa-renanbieter und/oder Arbeitgeber in bezug auf Qualifizierung Spannungsfelder erzeugt, deren negative Folgen die Kunden, die Beschäftigten und schließlich das Einzelhandelsun-ternehmen an sich betreffen können.

c) Kundendeterminierte Qualifizierungsbedarfe des Einzelhandels vs. Qualifizierungserwartungen des Personals

Im vorigen Abschnitt wurde bereits herausgearbeitet, daß die Vorstellungen der Arbeit-nehmer im Einzelhandel von ihrer Aus- und Weiterbildung nicht unbedingt mit den vom jeweiligen Betrieb erkannten und an den Kundenansprüchen gemessenen Bedarfen korre-spondieren. Die in der Bildungsplanung betonte Bedarfsorientierung meint die Ausrich-tung zugleich an den betrieblichen Zielsetzungen, an der Mitarbeiterreignung sowie an de-ren Interessen²⁶² und impliziert eine adäquate Bildung.²⁶³ Der aus betrieblicher Sicht rele-vante Qualifizierungsbedarf ergibt sich durch den Vergleich von Anforderungsprofilen und Ist-Qualifikationen der Mitarbeiter (Profilvergleich) bzw. mittels Mängelanalyse, die

²⁶² Vgl. Freimuth, J., 1985, S. 98.

²⁶³ Vgl. Schlaffke, W., 1989, S. 21; vgl. Koeder, K. W., 1990, S. 224.

Aufschluß darüber geben soll, welche Qualifikationen eine „optimale“ Erfüllung der Funktion bewerkstelligen.²⁶⁴

Dudek und Mortsiefer weisen darauf hin, daß in der handelsbetrieblichen Praxis die Durchführung einer qualitativen Personalplanung selten ist. Sie behaupten gleichzeitig, daß Handelsunternehmen, die schon längere Zeit qualitative Personalarbeit betreiben, Erfolge in der Mitarbeiterrekrutierung, -qualifikation und Leistungsmotivation für sich verbuchen.²⁶⁵

Zur Auseinandersetzung mit der geschilderten Problematik dienen die folgenden beiden Abschnitte, die eine differenzierte Diskussion nach Qualifizierungsinhalten und -methoden zum Inhalt haben.

ca) Vorstellungen über Qualifizierungsinhalte

Der Ermittlung des Bildungsbedarfs und der Qualifizierungsbedürfnisse folgt die Festlegung der zu qualifizierenden Zielgruppe/-person sowie der hinter den Bildungsmaßnahmen stehenden Lernziele.²⁶⁶ Da die Lernziele die Lerninhalte vordeterminieren, kann definiert werden, daß die Qualifizierungsinhalte den Lernenden mit Qualifikationen auszurüsten haben, die eine fachlich und beruflich optimale Kompetenz gewährleisten. Neben der Vermittlung von Fachwissen und Fachkönnen nennt Gaugler die Verhaltensprägung sowie die Förderung der Allgemeinbildung als weitere wesentliche Inhaltsgruppen betrieblicher Bildungsarbeit.²⁶⁷

Die Qualifikationsanforderungen im Einzelhandel leiten sich aus der Komplexität der zu verkaufenden Waren, der Sortimentsgestaltung, den Beratungsansprüchen der Kunden, der betrieblichen Arbeitsorganisation und den zu bedienenden technischen Apparaturen ab.²⁶⁸

²⁶⁴ Zu den Instrumenten der Qualifizierungsbedarfsermittlung vgl. z. B. Domsch, M./Reinecke, P., 1982, S. 67. Bei Olesch, G., 1988, S. 32-33 findet sich eine übersichtliche Darstellung des Modells einer Personalentwicklungsbedarfsermittlung.

²⁶⁵ Vgl. Dudek, S./Mortsiefer, H.-J., 1988, S. 212.

²⁶⁶ „Lernziele beschreiben die Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die zur Bewältigung konkreter Arbeits- und Lebenssituationen erforderlich sind. Zu den fachorientierten Lernzielen treten allgemeine Lernziele hinzu, die die **Schlüsselqualifikationen** Kooperations-, Kommunikations-, Team-, Motivations-, Problemlösungsfähigkeit, analytisches Denken, technisches Verständnis, kritisches und konstruktives Denken, geistige Beweglichkeit, Kreativität, Transferfähigkeit, Zuverlässigkeit, Verantwortung und Entscheidungsstärke betreffen.“ Hentze, J., 1994, S. 344.

²⁶⁷ Vgl. Gaugler, E., 1983, S. 56-57.

²⁶⁸ Vgl. Bargmann, H./Müller, K./Schickle, O./Tippelt, R., 1981, S. 21; vgl. Tippelt, R., 1988, S. 31.

Die Zergliederung des Qualifikationsbegriffs in seine Bestandteile²⁶⁹ Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen²⁷⁰ gibt - wie die nachstehende Abbildung zeigt - eine Möglichkeit vor, nach der die zu erörternden Bildungsinhalte systematisiert werden können. Wiederum wird besonders herauszuarbeiten sein, wo sich elementare Unterschiede in Abhängigkeit der Betriebsform des Einzelhandelsgeschäfts und der damit zusammenhängenden Erwartungshaltung der Kunden zum einen und der hierarchischen Position der zu betrachtenden Verkaufskräfte zum anderen ergeben. Die inhaltlichen Vorstellungen des Einzelhandelsbetriebes von der Qualifizierung sind denen der Beschäftigten gegenüberzustellen; dabei ist sowohl auf die Berufsausbildung als auch auf Weiter- bzw. Fortbildungsmaßnahmen Bezug zu nehmen.

²⁶⁹ Die dem Verständnis dienenden Definitionen stammen von Conradi, W., 1983, S. 8: **Kenntnisse** - „erworbene, im Gedächtnis gespeicherte Informationen über Begriffe und Sachverhalte“; **Fähigkeiten** - „angeborene Ausstattung mit einer Anzahl elementarer geistiger, motorischer und körperlicher Funktionen, die in Grenzen veränderbar erscheinen, aktivierbar sind und zu einer komplexen Vielfalt von Handlungen befähigen“; **Fertigkeiten** - „organisierte, koordinierte Handlungen in Richtung auf ein Objekt oder eine Situation, die eine ganze Kette sensorischer, zentraler und motorischer Mechanismen involviert, und die durch Übung entstehen“.

²⁷⁰ Remer, A., 1978, S. 318, unterscheidet mentales Verhalten (Denken, Erinnern etc.), emotionales Verhalten (Wünschen, Erleben etc.), sensorisches Verhalten (Sehen, Hören etc.) und habituelles Verhalten (Handhabungen, Fortbewegung etc.). Mit Bezug auf die Anforderungen im Einzelhandel differenzieren Bargmann, H./Müller, K./Schickle, O./Tippelt, R., 1981, S. 139-142 und 264-319, sensumotorisches, perzeptiv-routinisiertes und intelligentes Verhalten.

Qualifizierungsinhalte

Mitarbeiterkategorie	Betriebsform	Kenntnisse	Fähigkeiten	Fertigkeiten	Verhaltensweisen
Un- und angeleitete Aushilfen und Verkaufskräfte, (Auszubildende)	Gemischtwarenhandel				
	Fachhandel	_____	_____	_____	_____
Einfache Verkäufer und Einzelhandelskaufleute, inkl. Auszubildende	Gemischtwarenhandel				
	Fachhandel	_____	_____	_____	_____
Erstkräfte	Fachhandel				
Abteilungsleiter, Substituten, Filial-, Marktleiter	Gemischtwarenhandel				
	Fachhandel	_____	_____	_____	_____

Abb. 5: Untersuchungsraster für Qualifizierungsinhalte in bezug auf einzelhandelsbetriebliche Mitarbeiterkategorien

„Konzentrations- und Zentralisierungsbewegungen haben in der Vergangenheit vorrangig jene Vertriebslinien des Handels geprägt, die sich auf den Absatz alltäglich benötigter und in der Regel auch kurzlebiger Massenartikel spezialisiert hatten.“²⁷¹ Diese Entwicklung in den 80er Jahren setzte sich dahingehend fort, daß sich bei Anbietern beratungsarmer Convenience Goods das Selbstbedienungsprinzip durchsetzte und mit der Einsparung von Personal und dequalifikatorischen Konsequenzen²⁷² verbunden war. Ausgebildete Verkaufskräfte wechselten (notgedrungen) zum großen Teil in andere Branchen. Mittlerweile findet vor allem im Facheinzelhandel eine Rückbesinnung bzw. eine Umbewertung statt, nach

²⁷¹ Baethge, M./Grimm, A./Oberbeck, H., 1992, S. 30.

²⁷² Vgl. Rößler, E., 1984, S. 22.

der dem Einsatz qualifizierter Beschäftigter (wieder) mehr Relevanz für die Umsatz- und Ertragssituation zugestanden wird und Kundenorientierung als erfolgversprechende Strategie propagiert wird.

Die vor dem Umdenkprozeß erfolgte Abwanderung hatte eine klaffenden Lücke im Fachpersonal zur Folge, so daß Einzelhandelsgeschäfte vielfach auf berufsfern Qualifizierte bzw. Beschäftigte ohne Berufsausbildung angewiesen waren, um ihren Mitarbeiterbedarf zu decken.²⁷³ Gleichzeitig vollzog sich - wie oben angedeutet - ein Dequalifizierungsprozeß²⁷⁴ von Verkäufern und Einzelhandelskaufleuten insbesondere im Gemischtwarenhandel: Mit einer zunehmenden Spezialisierung und Implementierung neuer Technologien geht eine Abwertung der in der Einzelhandelsausbildung erworbenen Kenntnisse einher, so daß zahlreiche Arbeiten Hilfstätigkeitscharakter bekommen und von angelernten Kräften bewältigbar sind.²⁷⁵

Die folgenden Ausführungen befassen sich mit Konfliktpotentialen, die im disharmonischen Verhältnis von Kunden- und Mitarbeitererwartungen im Hinblick auf Bildungsinhalte begründet sein können. Mit dem Ziel einer differenzierten Erörterung erfolgt diese unter Bezugnahme auf die verschiedenen Mitarbeiterkategorien im Einzelhandel (vgl. Abb. 5).

Un- und angelernte Aushilfen und Verkaufskräfte, (Auszubildende)

Die zur Aufrechterhaltung der Verkaufsfunktion bei Kundenfrequenzspitzen sowohl in Gemischt- als auch in Facheinzelhandelsgeschäften eingesetzten ungelerten Aushilfen verfügen über keine einzelhandelsspezifische Qualifizierung. Dem Qualifikationsniveau dieser Gruppe von Beschäftigten können teilweise noch die Auszubildenden der Berufe „Verkäufer/in“ und „Kaufmann/-frau im Einzelhandel“ zugerechnet werden, wobei je nach Lehrjahr zu differenzieren ist. An dieser Stelle sind diejenigen gemeint, die sich in der Anfangsphase ihrer Ausbildung befinden und noch nicht über ausreichende Verkäuferqualifikationen verfügen. Gleichfalls ist aber auch bei un- und angelernten Aushilfen und Verkaufskräften zu beachten, daß unterschiedlich ausgeprägte Erfahrungen im Verkauf vorliegen können, so daß die Bestimmung von Qualifizierungsbedarfen und -inhalten individuell unter Beachtung der Vorbedingungen vorzunehmen ist.

Unter dem Motto der (Re-)“Professionalisierung des Verkaufs“²⁷⁶ ist es gerade für Betriebe des Facheinzelhandels eine Notwendigkeit, für eine angemessene Qualifizierung dieser

²⁷³ Vgl. Baethge, M./Grimm, A./Oberbeck, H., 1992, S. 45, 60.

²⁷⁴ Zur Höher-, Dequalifizierung und Polarisierung als Auswirkungen neuer Technologien auf die Qualifikationsentwicklung im Einzelhandel vgl. Tippelt, R., 1988, S. 42-43.

²⁷⁵ Vgl. Bargmann, H./Müller, K./Schickle, O./Tippelt, R., 1981, S. 99-100.

²⁷⁶ Baethge, M./Grimm, A./Oberbeck, H., 1992, S. 45.

Mitarbeiterkategorie aufzukommen. Das Professionalisierungsziel bedingt demzufolge eine entsprechende inhaltliche Ausgestaltung der Bildungsmaßnahmen. „Der professionelle Verkauf neuer Sortimente, die neue ‘Verkaufsphilosophie’ mit veränderter Kundenansprache und -bedienung, der sachgerechte Umgang mit Scanner und PC setzt neben zusätzlichen Fachkenntnissen andere Einstellungs- und Verhaltensweisen voraus.“²⁷⁷

Vor dem Hintergrund des Selbstbedienungsprinzips ist es jedoch vielmehr Geschäften des Gemischtwarenhandels möglich, un- oder gering qualifizierte Arbeitskräfte zu beschäftigen.²⁷⁸ Sie werden vorrangig mit verkaufsvor- und -nachbereitenden Tätigkeiten i. w. S. betraut²⁷⁹, die sie üblicherweise auf Anweisung des gelernten Fachpersonals ausüben. Um sie ordnungsgemäß ausführen zu können, sollten bei entsprechend vorhandenem Qualifizierungsbedarf Bildungsmaßnahmen vorgesehen sein, die insbesondere die folgenden Arbeitsinhalte abdecken: Warenlagerung und -pflege, Warenauszeichnung, Warensortierung, Bestücken der Regale, Warenauslage und -präsentation, Verpackung.²⁸⁰ Dementsprechend sind die Bildungsaktivitäten gegenstandsbezogen ausgerichtet.

Die neuen Technologien, die vorrangig im Gemischtwareneinzelhandel zur Anwendung kommen, bringen neue Anforderungen auch für diese ausführenden Tätigkeiten mit sich. So hat die Verwendung von Symbolen erheblich an Relevanz gewonnen: Aus Etikettier(strich)codes sind das Herstellungs- und Lieferdatum und damit die Frische der Ware, das Herkunftsland, der Produktpreis etc. abzulesen. Die Mitarbeiter haben sich also die Fähigkeit, Symboltechnologien zu identifizieren, anzueignen, um in der Lage zu sein, die bei der Erfüllung oben genannter Aufgaben zu beachtenden Regeln zu befolgen (z. B. Warenumsortierung entsprechend ihres Verfallsdatums²⁸¹) und eventuell Auskünfte an Kunden zu erteilen.²⁸²

Insbesondere der eilige Facheinzelhandelskunde wünscht nicht, (im Extremfall mehrmals) an qualifiziertere Kollegen weiterverwiesen zu werden, weil damit ein Zeitverlust einhergeht. Er ist an möglichst prompten und korrekten Auskünften durch seinen ersten Ansprechpartner, der zufällig Aushilfskraft sein kann, interessiert. Um das immanente Konfliktpotential abzuwenden, kommt der Einzelhandelsbetrieb nicht umhin, seinen Beschäftigten auch auf unterster Hierarchiestufe den elementaren Aufbau der betrieblichen Organisation, die Sortimentsstruktur, die Warenstandorte, das Wissen über Sonderaktionen u. ä. zu vermitteln.

²⁷⁷ Dudek, S./Mortsiefer, H.-J., 1988, S. 211.

²⁷⁸ Vgl. Rößler, E., 1984, S. 26.

²⁷⁹ Vgl. Goldmann, M./Müller, U., 1986, S. 45.

²⁸⁰ In Anlehnung an das Berufsbild „Verkäufer(in)“, 1968, S. 3 - Auswahl der einfachen verkaufsvor- und nachbereitenden Aufgaben.

²⁸¹ Vgl. das Beispiel bei Bargmann, H./Müller, K./Schickle, O./Tippelt, R., 1981, S. 283.

²⁸² Vgl. Tenbenschel, B., 1987, S. 121.

Die Lagerarbeiten sowie das Auffüllen von Regalen oder das Verpacken der Ware stellen schließlich Anforderungen an die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Arbeitskräfte dar. Sie müssen von vornherein dazu konstitutionell geeignet sein und in die Lage versetzt werden, Verpackungstechniken zu beherrschen und die Ware zweckmäßig und sicherheitsadäquat zu stapeln.

In Anbetracht der mehrheitlich einfachen, ausführenden Tätigkeiten liegt hinsichtlich der Qualifizierungsinhalte aus betrieblicher und konsumentenseitiger Sicht der Schwerpunkt bei der Vermittlung von Warenkenntnissen und damit in Zusammenhang stehenden Fähigkeiten und Fertigkeiten. Die Sozialkompetenz als Verhaltenskomponente ist aufgrund des seltenen und wenn wenig anspruchsvollen Umgangs mit der Klientel nur begrenzt nötig.

Daraus, daß Aushilfen, Un- und Angelernte nicht unbedingt dieselbe Meinung vertreten²⁸³, sind die folgenden möglichen Spannungsfelder abzuleiten. Je nach individuellem Motiv für die Erwerbstätigkeit im Einzelhandel kann es Unterschiede geben. Aushilfen, die in ihrer Tätigkeit meistens die vorübergehende Möglichkeit eines Nebenverdienstes sehen, haben keine besonderen Erwartungen an das Angebot und die inhaltliche Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen. Un- oder angelernte Arbeitnehmer dagegen verfolgen bei ihrer Tätigkeit im Einzelhandel häufig eine längerfristige Perspektive im Sinne einer Dauerbeschäftigung, weshalb sie Wert auf Bildungsangebote legen, welche die Ausübung ihrer Tätigkeit unterstützen und sie möglichst zu „unentbehrlichen Fachkräften“ entwickeln.²⁸⁴ Bei motivierender Wirkung ihrer Teilnahme an inhaltlich passenden Qualifizierungsveranstaltungen bereitet ihnen ihre Arbeit mehr Freude und führt zu Zufriedenheit. Bei un- und angelernten Verkaufsmitarbeitern, die ihre Arbeitszufriedenheit u. a. auch aus der Zufriedenstellung von Kunden beziehen, diese aber aufgrund defizitärer Qualifikation nicht gelingt, führt unterlassene Qualifizierung zu Arbeitsunzufriedenheit²⁸⁵, der konfliktäres Potential innewohnt.

Ein weiteres Argument ist die Sicherung des Arbeitsplatzes: Je mehr sich die Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen an die Qualifikationen ausgebildeter Verkäufer und Einzelhandelskaufleute angleichen, desto weniger wollen die Einzelhandelsgeschäfte auf ergänzend geförderte un- und angelernte Kräfte verzichten. Erstens haben sie für die Durchführung von Weiterbildung finanzielle Mittel aufgewendet; zweitens läßt sich auf diese Weise die festgestellte Lücke im Fachpersonal verkleinern. Der angesprochene Mitarbeiterkreis

²⁸³ Die Auszubildenden sind von dieser Argumentation ausgenommen, da sie sich noch in der Lernphase befinden und ihrem Berufsziel entsprechend weitergehende und den angelernten Verkäufern und Einzelhandelskaufleuten vergleichbare Vorstellungen von Qualifizierungsinhalten haben.

²⁸⁴ Laut Gespräch mit dem Filialleiter einer Modehaus-Kette am 15.03.1996.

²⁸⁵ In Anlehnung an Colin, I., 1986, S. 212.

erhofft sich von dieser Strategie, daß er auf diese Weise weniger von potentiellen Personalabbaumaßnahmen betroffen sein wird.

Ein Konflikt tritt jedoch dann auf, wenn die Einzelhandelsunternehmen die Qualifizierung dieser Mitarbeiterkategorie auf Mindestinhalte beschränken, die Beschäftigten selbst sich damit aber außerstande sehen, ihre Aufgaben weder für den arbeitgebenden Betrieb noch für den Kunden in satisfizierender Weise zu erfüllen.

Verkäufer und Einzelhandelskaufleute, inkl. Auszubildende

Verkäufer und Kaufleute im Einzelhandel besitzen eine abgeschlossene Berufsausbildung und sollten aufgrund dieser den einzelhandelsspezifischen Anforderungen gewachsen sein. Da nach einer vom Bundesminister für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit durchgeführten Studie im Einzelhandel die Arbeitsaufgaben der Auszubildenden von denen der ausgebildeten Verkäufer kaum differieren, besteht der Unterschied hauptsächlich in der durch individuelle Erfahrungsprozesse gewonnenen Routine im Aufgabenvollzug und der Übernahme von mehr Verantwortung.²⁸⁶ Eine andere Untersuchung zeigt, daß in der beruflichen Praxis die Anforderungen an Verkäufer, Verkäuferinnen und Einzelhandelskauffrauen nahezu identisch sind, während das Anforderungsprofil männlicher Einzelhandelskaufleute einen größeren Anteil anspruchsvollerer Arbeiten aufweist.²⁸⁷ Da Einzelhandelskaufleute geschlechtsunabhängig die gleiche Ausbildung absolvieren, liegt u. a. die Vermutung nahe, daß die weiblichen Kräfte weniger gefördert werden als ihre männlichen Kollegen, was mitunter an einer geringeren Einschätzung des Qualifikationspotentials von Frauen liegt.²⁸⁸

Daneben werden die in Teilzeit arbeitenden weiblichen Beschäftigten, die ein gleich hohes Interesse an denselben Lerninhalten wie ihre männlichen Vollzeitkollegen bekunden²⁸⁹, bei Qualifizierungsangeboten oft nicht in gleichem Maße berücksichtigt²⁹⁰, mit der Begründung, daß sich Bildungsinvestitionen nur bei Vollzeitkräften für das Unternehmen auszahlen.

²⁸⁶ Vgl. Goldmann, M./Müller, U., 1986, S. 84 und 88.

²⁸⁷ Vgl. Baethge, M./Grimm, A./Oberbeck, H., 1992, S. 61. Basierend auf einer BiBB/IAB-Erhebung 1985/86 visualisiert Koch, R., 1992, S. 126, dieses Phänomen anhand verschiedener Verkaufstätigkeitsanforderungen. Nach Faber, C./Wehrsig, C./Borchers, U., 1992, S. 29, beträgt der Anteil an weiblichen Arbeitskräften auf der operativen Ebene über 80 %, während bei der Ausübung von Spezial- und Führungsfunktionen männliche Kräfte überrepräsentiert sind.

²⁸⁸ Vgl. Baethge, M./Grimm, A./Oberbeck, H., 1992, S. 77.

²⁸⁹ Vgl. Gliederungspunkt C.II.2.a).

²⁹⁰ Koch, R., 1992, S. 124-125, unterstreicht mit Hilfe von Zahlen die deutlich geringere Teilnahme von Teilzeitkräften und von Frauen im Einzelhandel an Weiterbildung.

Zunächst einmal erwartet die Mitarbeiterkategorie der Verkäufer und Einzelhandelskaufleute von ihren jeweiligen Ausbildungsgängen, daß zumindest die Qualifizierungsinhalte, die der Berufsbildungsplan für Verkäufer (Ausbildungsdauer: zwei Jahre) bzw. die Verordnung über die Berufsausbildung zum/r Kaufmann/-frau im Einzelhandel (Ausbildungsdauer: drei Jahre) vorsieht, vermittelt werden.²⁹¹ Der Einzelhandelsbetrieb erwartet, daß die Mitarbeiter nach Abschlußprüfung vor der Industrie- und Handelskammer die Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen mitbringen, die in den Ausbildungsreglements²⁹² niedergelegt sind; denn schließlich hat eine Berufsausbildung „die Aufgabe, den Individuen spezifische berufliche Kompetenzen zu vermitteln, die sie in die Lage versetzen, ihr künftiges Arbeitsleben zu gestalten. ... Qualität der Berufsausbildung wird zum einen bestimmt durch die Ausbildungsinhalte, zum anderen durch die Formen der Vermittlung dieser Inhalte an den verschiedenen Lernorten.“²⁹³

Spannungen treten z. B. insbesondere dann auf, wenn einzelne Auszubildende das Ausbildungsziel nur knapp erreicht haben und ihr arbeitgebender Einzelhandelsbetrieb annehmen muß, daß sie nicht über das gesamte Qualifikationsspektrum der Ausbildung²⁹⁴ verfügen. Um diese Vermutung zu überprüfen und differenziertere Aussagen treffen zu können, ist nach den Hintergründen für das Ausbildungsergebnis zu forschen und dessen Aussagekraft²⁹⁵ zu bewerten.

Die Auszubildenden schließen sich bzgl. der Qualifizierungsinhalte insoweit der Sichtweise ihrer Arbeitgeber an, als daß sie als ausgebildete Verkäufer bzw. Einzelhandelskaufleute mit ihrer Hilfe die ihnen zugedachten Aufgaben bewältigen können wollen. Sie bemängeln allerdings, daß die Lehre zum/r Verkäufer/in bzw. zum/r Einzelhandelskaufmann/frau zu wenig praxisbezogen sei und das inhaltliche Programm nicht immer vollständig einhalte.²⁹⁶ Bei zutreffender Kritik heißt das, daß den Ausbildungsbedürfnissen nicht ausrei-

²⁹¹ Die Möglichkeit zur Stufenausbildung zum/r Verkäufer/in / Einzelhandelskaufmann/frau wurde abgeschafft. Es wird in Erwägung gezogen, den Ausbildungsberuf „Verkäufer/in“ durch den des „Kaufmann/frau für Warenwirtschaft“ zu substituieren; dieser ist hauptsächlich für den Convenience Goods-Sektor gedacht. Vgl. HDE, 1990, S. 15-17.

²⁹² Vgl. Berufsbild, Berufsbildungsplan, Prüfungsanforderungen „Verkäufer(in)“, 1968. Zur Warenverkaufskunde als berufsdidaktischer Brennpunkt des Berufsschulunterrichts für den Kaufmann und die Kauffrau im Einzelhandel vgl. Kütke, E./Osenberg, A., 1988, S. 94-114.

²⁹³ Goldmann, M./Müller, U., 1986, S. 33.

²⁹⁴ „Während der gesamten kaufmännischen Ausbildung sind im wesentlichen grundlegende Qualifikationen zu vermitteln. Bei der Ausbildung zum Kaufmann/zur Kauffrau im Einzelhandel beziehen sich diese Qualifikationen auf den Verkaufsvorgang, die Beratung der Kunden, die Verwendung, Eigenschaften, Materialien und Qualitäten der Ware des betrieblichen Sortiments sowie auf betriebswirtschaftliches Denken.“ Schmidt, H., 1992, S. 113.

²⁹⁵ Die Ausbildungsgüte ist stark situations- (Betriebsform) und personenabhängig (Ausbilder, Kollegen, Berufsschullehrer). Vgl. Goldmann, M./Müller, U., 1986, S. 35 und 165.

²⁹⁶ Vgl. die empirische Untersuchung von Bargmann, H./Müller, K./Schickle, O./Tippelt, R., 1981, S. 222.

chend Rechnung getragen wird. Diesem Versäumnis in der Mitarbeiterorientierung eines Einzelhandelsbetriebes steht dessen Aufforderung zu kundenorientiertem Verhalten gegenüber, das aufgrund fehlender Voraussetzungen nicht zu leisten ist und wiederum die konflikträchtige Konsequenz der Vernachlässigung von Kundeninteressen nach sich zieht. Inhaltlich muß also größerer Wert auf die praxisrelevanten verkaufsspezifischen Aufgaben im Kontakt mit dem Kunden gelegt werden. Einerseits entspricht dies dessen Erwartung vor allem an die Kundenorientierung eines Fachgeschäftes; andererseits kann dies gleichzeitig Konfliktpotential provozieren, weil die während der Ausbildung vorkommenden Störungen und Unvollkommenheiten der Kundenorientierung abträglich sind.

Zur Wahrnehmung der fachlichen und kommunikativen Pflichten im Verkauf stellt die Ausbildung die wesentliche Voraussetzung dar; sie reicht aber nicht aus. „Notwendig erscheint zusätzlich sowohl für die Beherrschung der Sortiments- und Qualitätsveränderungen als auch zum Erhalt der Verhaltensqualifikationen und zu ihrer Anpassung an sich wandelnde Kundenbedürfnisse ein kontinuierlicher Weiterbildungsprozeß.“²⁹⁷

Da aus organisatorischen oder Kostengründen nicht immer eine sofortige Qualifizierung möglich ist, sollte sich die betriebliche Aus- und Weiterbildung zumindest die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen²⁹⁸ wie Problemlösungskompetenz, Eigenaktivität oder Kommunikationsfähigkeit²⁹⁹ zur Pflicht machen, damit die Arbeitnehmer „die Veränderungen in den beruflichen Anforderungen während ihres Arbeitslebens erfolgreich meistern können“³⁰⁰ und sich aus Eigeninitiative Qualifikationen aneignen.

Dabei ist der Konflikt möglich, daß die Verkaufskräfte Qualifikationen erwerben, die sich nicht mit den von den Kunden erwarteten decken und keinen Beitrag zur Kundenorientierung leisten. Darüber hinaus werden Qualifikationen, die gemäß Anforderungsprofil der Stelle nicht notwendig sind, bei anforderungsorientierter Entlohnung nicht vergütet, so daß Eigenengagement in dieser Hinsicht finanziell nicht honoriert und dadurch u. U. sogar gebremst wird. Bezweckt der Verkäufer mit der autodidaktischen Aneignung von Qualifikationen die Verbesserung seiner Chancen für einen beruflichen Aufstieg zum Erstverkäufer, Substitut, Abteilungs-, Filial- bzw. Marktleiter oder einen zwischenbetrieblichen Stellenwechsel, liegen auf der einen Seite Konflikte nahe, wenn langfristig keine höherwertige Position zu besetzen ist oder er bei der Besetzung nicht zum Zuge kommt³⁰¹ bzw. wenn sein Wechsel in einen anderen Einzelhandelsbetrieb nicht gelingt. Auf der anderen Seite

²⁹⁷ Baethge, M./Grimm, A./Oberbeck, H., 1992, S. 89.

²⁹⁸ Zum Begriff der Schlüsselqualifikationen vgl. z. B. Mertens, D., 1974, S. 36-43.

²⁹⁹ Vgl. Schmidt, H., 1992, S. 114; vgl. Schulze, H., 1990, S. 137.

³⁰⁰ Gaugler, E., 1987, S. 70.

³⁰¹ Diese Konfliktpotentiale ergeben sich nicht nur bei eigeninitiiertem Qualifizierungskarrierebewußter Verkaufsmitarbeiter, sondern auch bei unternehmensveranlaßter Aufstiegsweiterbildung, wenn diese nicht mit entsprechenden Stellenbesetzungen einhergeht.

besteht in der Abwanderung eines qualifizierten Mitarbeiters Konfliktpotential, weil die Kundenorientierung der Geschäftsstätte darunter leiden kann.³⁰² Nach Ehrke ist die Kundenorientierung als Maxime für alle Handelstätigkeiten die primäre Schlüsselqualifikation und damit Grundbildungsziel.³⁰³

Kritisch können Bildungsmaßnahmen beurteilt werden, die das Verhalten betreffen. Selten gestehen sich gerade Fachverkaufskräfte eigene Unzulänglichkeiten im Verhalten gegenüber der Kundschaft ein, weil sie das Vorhandensein sozialer Kompetenz bei sich als selbstverständlich voraussetzen, zumal diese sogar von den Einzelhandelsunternehmen selbst als „Jedermann-/frauqualifikation“ bezeichnet werden.³⁰⁴ Fachverkäufer, die von sich behaupten, sich ihren Kunden gegenüber stets angemessen zu verhalten, haben kein Interesse an der Vermittlung verhaltensrelevanter Bildungsinhalte, weil ihnen die Einsicht in deren Zweckmäßigkeit bzw. Notwendigkeit fehlt. Sollte sich ein Einzelhandelsunternehmen von dem Besuch seiner Verkaufsmitarbeiter an entsprechend geeigneten Qualifizierungsveranstaltungen positive Auswirkungen auf deren Praktizierung von Kundenorientierung versprechen und ihnen deshalb die Teilnahme zur Auflage machen, würde er das Prinzip der Berücksichtigung von Mitarbeiterbedürfnissen vernachlässigen und möglicherweise Konflikte hervorrufen.

Verkaufskräfte attribuieren eher dem einzelnen Kunden widriges Benehmen und sehen in solchen Fällen nicht ein, daß gerade hier Schulungsinhalte vonnöten sind, die vor allem den Umgang mit schwierigen Kunden trainieren und deren Umsetzung in die Praxis dem Käufer das Gefühl gibt, individuell und ganz persönlich bedient worden zu sein. Ein Konflikt für das Einzelhandelsmanagement zeichnet sich dann ab, wenn daraufhin (sogar Stamm-)Kunden der Einkaufsstätte aus Unzufriedenheit über das Verkäuferverhalten fernbleiben.

In Ausübung seiner Tätigkeit stößt das Verkaufspersonal unmittelbar auf Qualifizierungsdefizite, so daß es bei der Bildungsbedarfsermittlung und insbesondere der Festlegung der Qualifizierungsinhalte als primäre Informationsquelle dient. Eine auf Koordination bedachte inhaltliche Planung von Bildungsaktivitäten sorgt dafür, daß problemorientiert und nicht am Bedarf der Konsumenten und an den Bedürfnissen der Verkäufer und Einzelhandelskaufleute vorbei qualifiziert wird.

Versäumt insbesondere ein Fach-/Spezialhandelsunternehmen die Identifizierung der Erwartungen seiner Kunden hinsichtlich der Qualifikation der Verkaufskräfte oder schult es diese in Themen, die der Verkaufsarbeit nicht dienlich sind, ist den Beschäftigten von vornherein die Möglichkeit genommen, Beratungs- und Verkaufsleistungen kundengeeignet durchzuführen. Für die Einkaufsstätte resultiert die konfliktträchtige Konsequenz,

³⁰² Vgl. die entsprechenden Ausführungen in Gliederungspunkt C.II.2.b).

³⁰³ Vgl. Ehrke, M., 1981, S. 77, 86.

³⁰⁴ Vgl. Tenbenschel, B., 1987, S. 12.

bisherige in ihrer Erwartung enttäuschte Käufer zu verlieren und keine neuen langfristig an sich binden zu können, was im Endeffekt Existenzschädigung bedeuten kann. Daneben empfindet weiterbildungsinteressiertes Verkaufspersonal die Unterlassung der Vermittlung erforderlicher Qualifizierungsinhalte oder die Qualifizierung in Inhalten, die im täglichen Verkaufsprozeß nicht zur Anwendung kommen, als Beeinträchtigung der Mitarbeiterorientierung, was z. B. einen Spannungszustand in seiner Arbeitszufriedenheit erzeugen kann. Die Konfliktgefahr für das Einzelhandelsmanagement ist dann gering, wenn Kunden- und Mitarbeiterbedürfnisse in bezug auf Qualifizierungsinhalte kongruent sind und bei den Verkaufsmitarbeitern eine entsprechende Bildungsbereitschaft vorhanden ist.

Untere Führungskräfte

Die auf der nächsthöheren Hierarchiestufe vorzufindenden Erstverkäufer sind für den Facheinzelhandel typisch. Sie nehmen die einem Key Account Manager³⁰⁵ in der Industrie vergleichbare Position ein und betreuen kaufkraftstarke Kunden, die unter dieser Voraussetzung dem Geschäft erhalten bleiben sollen. Die sogenannten Schlüsselkunden - sich ihrer Bedeutung für das Unternehmen bewußt - erwarten dementsprechend, von einer Fachkraft bedient und beraten zu werden. Deshalb scheinen für Erstverkäufer Qualifizierungsmaßnahmen angebracht, die der Funktion und den besonderen Ansprüchen der Käufer gerecht werden.

Außer einer Aktualisierung und Vertiefung der Warenkenntnisse ist in erster Linie eine Vervollkommnung der sozialen Kompetenz geboten, um den zuvorkommenden Umgang mit den Schlüsselkunden zu sichern. Bei Erstverkaufskräften sind analog die Konfliktpotentiale identifizierbar, die zuvor bei der Erörterung von Spannungsfeldern in bezug auf die von Facheinzelhandelskunden erwartete Verhaltenskompetenz von gelernten Verkäufern und Einzelhandelskaufleuten herausgearbeitet wurden.³⁰⁶

Der intensive Kontakt mit Schlüsselkunden bedingt insbesondere kommunikative Kompetenz. Erfolgreiche Verkaufsverhandlungen erfordern Überzeugungskraft, weshalb Erstverkäufer mit geeigneten Gesprächsführungs- und Argumentationstechniken ausgestattet sein sollten. Hier muß kritisch hinterfragt werden, ob der Kunde von einer verfeinerten Argumentationsfähigkeit tatsächlich profitiert; er könnte schließlich befürchten, in seinen Konsuminteressen manipuliert zu werden. Also besteht die konfliktträchtige Gefahr der Kollision von betrieblichen Umsatzzielen und Verbraucherbelangen.³⁰⁷

³⁰⁵ Zum Begriff des Key Account-Management vgl. z. B. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., 1988, S. 953-954.

³⁰⁶ Vgl. obige Ausführungen.

³⁰⁷ Vgl. Ehrke, M., 1981, S. 83.

Erstverkäufer werden außerdem von den einfachen Verkaufskräften oder auf Wunsch der Kunden zu einer Beratung hinzugerufen, wenn sich bei der Verkäufer-Kunden-Interaktion Probleme abzeichnen. Hier erwartet der Konsument von der Erstverkaufskraft ein hohes Maß an Problemlösungsfähigkeit, zu der es auch gehört, kollegial mit dem einfachen Verkäufer zu agieren.³⁰⁸ Daraus leiten sich wünschenswerte Qualifizierungsinhalte ab, die sich mit der kollegialen Interaktion in verschiedenen Situationen befassen. Es gibt jedoch Mitarbeiter, die von sich behaupten, sich selbstverständlich stets kollegial zu verhalten, und deshalb für sich kein Bedürfnis an entsprechender Schulung erkennen. Ein Konflikt ist möglich, wenn einem Facheinzelhandelskunden die Art und Weise mißfällt, wie der Erstverkäufer mit seinem Kollegen umgeht, weil er das als Beeinträchtigung des Beratungsklimas und damit der Kundenorientierung empfindet, der Verkäufer eine hilfreiche Qualifizierung aber nicht für notwendig erachtet.

Soweit Erstverkaufskräfte Bildungsinhalte für erforderlich halten, die ihre tägliche Arbeit mit und auch ohne direkten Kundenbezug unterstützen, läßt sich von synergetischen Beziehungen zwischen betrieblichem Bedarf und Bedürfnissen der Beschäftigten sprechen. Berücksichtigen die vom Facheinzelhandel für Erstverkäufer angebotenen Bildungsveranstaltungen³⁰⁹ die gewünschten Inhalte nicht oder in nicht ausreichendem bzw. qualitativ adäquatem Umfang, sind sie für die qualifizierungsinteressierten Mitarbeiter nicht bzw. nicht genügend mitarbeiterorientiert. Sie sehen ihre eigenen Weiterbildungsbelange nicht angemessen berücksichtigt, was Konfliktpotential darstellt, weil ihnen nicht die Gelegenheit gegeben wird, sich durch geeignete Qualifizierungsaktivitäten auf die Betreuung anspruchsvoller Schlüsselkunden vorzubereiten. Die Facheinzelhandelskunden wiederum müssen feststellen, daß ihre Erwartungen an das Erstverkaufspersonal nicht erfüllt werden, so daß der Einkaufsstätte Konflikte drohen, die sich bspw. aus der mit Unzufriedenheit begründeten Abwanderung wichtiger Stammkunden ergeben.

Große Fachhandelsgeschäfte weisen eine Innenstrukturierung nach Abteilungen auf, denen jeweils eine Führungskraft in Form eines Abteilungsleiters vorangestellt ist. Daneben gibt es Substituten, welche die Funktion von Verkaufsleitern wahrnehmen und stellvertretend für Abteilungsleiter tätig werden. Sie lassen sich auch als niedrigere Kontrollinstanz für die Realisierung von Personalleistungsvorgaben definieren.³¹⁰ Aufgrund eines ähnlichen Aufgabenspektrums soll im folgenden nicht zwischen Abteilungsleiter und Substitut getrennt werden.³¹¹ Diesen beiden Positionen weitestgehend vergleichbar sind in Einzelhandelsbetrieben des Gemischwarenhandels die der Filial- bzw. Marktleiter, weshalb sie in den nachfolgenden Ausführungen alle gemeinsam betrachtet werden können.

³⁰⁸ Laut Gespräch mit dem Filialleiter einer Modehaus-Kette am 15.03.1996.

³⁰⁹ In dem von Balzer, H., 1992a, S. 10-11, zitierten Kaufhaus kann die Erstverkäuferreife durch Mitgliedschaft in einem hausinternen Förderkreis und bestandener Prüfung als Abschluß einer zwölfmonatigen Weiterbildungsmaßnahme erworben werden.

³¹⁰ Vgl. Ehrke, M., 1981, S. 368.

³¹¹ Vgl. das im Artikel von Balzer, H., 1992a, S. 10-11, zugrunde gelegte Kaufhausbeispiel.

Dadurch daß Substituten, Abteilungs-, Filial- und Marktleiter hauptsächlich bei besonderen Anlässen (z. B. Hinzuziehung zu einem schwierigen Verkaufsgespräch, Beschwerdeanlässe) in direkten Kontakt mit Kunden treten, kommen bei ihnen Qualifizierungsinhalte in Betracht, die auch schon für Erstverkäufer als relevant erkannt wurden. Die oben durchgeführte Untersuchung von Konfliktpotentialen besitzt daher auch Gültigkeit für die an dieser Stelle betrachtete Mitarbeiterkategorie.

Da Substituten, Abteilungs-, Filial- und Marktleiter mit Aufgaben der Mitarbeiterführung³¹² betraut sind, scheinen Bildungsmaßnahmen angebracht, welche die Personalführungsfähigkeit unterstützen, zumal die Berufsbilder „Verkäufer/in“ und „Einzelhandelskaufmann/frau“ überhaupt keine Vorbereitung auf Aufgaben der Mitarbeiterführung vorsehen.³¹³ Bildungsveranstaltungen, die sich mit Fragen der Menschenführung befassen, ziehen möglicherweise indirekt eine externe Wirkung auf die Kunden nach sich, wenn davon ausgegangen wird, daß Führungsstil und -verhalten steuernden Einfluß auf die Tätigkeitsausübung der im Verkauf Beschäftigten haben.

Die steuernde Komponente der Führung basiert auf der Förderung und Entfaltung von Mitarbeiterkompetenz sowie der Personalkontrolle. Damit wird mittelbar die Gestaltung des Kundenkontakts tangiert und erlangt für das Ziel der Kundenorientierung in Form von Service und Beratung nicht zu unterschätzende Bedeutung. Es wird „entdeckt, daß die zu ihrer [Aufgaben] Erfüllung nötigen Qualifikationen nicht naturgegeben sind, sondern bei den Führungskräften selbst zunächst entfaltet werden müssen.“³¹⁴ „Die Führungskräfte müssen begreifen, daß Service Zeit kostet und daß man dem Mitarbeiter Selbständigkeit zugestehen muß. Der Servicegedanke muß viel stärker als gegenwärtig befördert [„gefördert“ - Anm. der Verf.] werden.“³¹⁵

Diese Aussage spricht folgendes Konfliktpotential an: Ohne entsprechende Schulung der unteren Führungskräfte insbesondere von Fachgeschäften besteht die Gefahr, daß vor allem diejenigen, die selbst nur wenig Erfahrung als ausführende Mitarbeiter aufweisen, auf das Verkaufspersonal dahingehend einwirken, zum einen mit möglichst geringem Zeitaufwand zu Verkaufsabschlüssen zu gelangen, zum anderen nach vorgegebenen Anweisungen zu agieren. Für Verkaufskräfte, die Wert auf eigene Handlungsspielräume legen, bedeutet deren Beschneidung mangelnde Mitarbeiterorientierung. Außerdem findet eine Verletzung der Kundenorientierung statt; denn der nicht vorinformierte Kunde erwartet

³¹² „Der Führungsarbeit fällt ... die Aufgabe zu, ein soziales Klima zu erzeugen, das die Beschäftigten im Verkauf motiviert, ihr Verkaufswissen zur Verfügung zu stellen. Aus diesem Grund ist der kooperative Führungsstil die gängige Führungsphilosophie des Einzelhandels.“ Tenbessel, B., 1987, S. 53.

³¹³ Vgl. Clauß, T./Fritz, W./Ohl, L., 1983, S. 26.

³¹⁴ Baethge, M./Grimm, A./Oberbeck, H., 1992, S. 95.

³¹⁵ Aussage eines personalverantwortlichen Lebensmittelfilialisten, zitiert in Baethge, M./Grimm, A./Oberbeck, H., 1992, S. 96.

beim Kauf von Shopping und Specialty Goods individuelle und kompetente, u. U. zeitintensive Beratung durch einen im Rahmen seiner Befugnisse und seines Könnens eigenständig handelnden Verkäufer.

Untere Führungskräfte nehmen als Ausbilder, Trainer bzw. Instrukturen die Qualifizierung des ihnen nachgeordneten Verkaufspersonals inklusive der Auszubildenden wahr.³¹⁶ Dabei kann es problematisch sein, wenn die Verhaltensweisen und Orientierungen der Abteilungsleiter, Substituten, Filial- oder Marktleiter inzwischen veraltet sind, so daß Führungs- und Qualifizierungsdefizite zu Tage treten. Dies ist gemäß Baethge, Grimm und Oberbeck nicht selten der Fall, da den erkannten Bildungsbedarfen teilweise keine adäquaten Angebote gegenüberstehen.³¹⁷

Des weiteren vertreten Führungskräfte, die an alten Verkaufsrichtlinien u. ä. festhalten wollen, die Auffassung, daß das, was sich früher bewährt habe, auch noch heute gültig sein müsse. Möglicherweise halten sie die genannten Qualifizierungsinhalte für überflüssig, da sie mit ihrem während ihres Aufstiegs zur Führungskraft gewonnenen Erfahrungsschatz gegen die Behauptung der Obsoleszenz ihres Know hows argumentieren und sich damit dem Eingeständnis der Aktualisierungsnotwendigkeit ihrer Qualifikationen durch neue Inhalte verwehren. Es verwundert nicht, daß aus der Kollision von alten und neuen Werten, Erkenntnissen, Meinungen etc. Spannungspotentiale resultieren, welche die Führungskräfte selbst, deren unterstellte Verkaufskräfte und indirekt die Kunden belasten können.

Zum einen rufen veraltete Handlungsmuster, die von den unteren Führungskräften internalisiert wurden, besonders bei jüngeren Mitarbeitern, die moderne Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen absolviert haben, Irritationen hervor. Diese verursachen einen möglichen inneren Konflikt, wenn z. B. Fachverkaufskräfte von ihren Vorgesetzten Anweisungen zum Führen von Verkaufsgesprächen erhalten, die nach neuem Ermessen nicht opportun sind und der Tätigkeitsauffassung der Mitarbeiter, die von der Richtigkeit ihrer aktuellen Kenntnisse überzeugt sind, widersprechen.

Ein Beispiel kann die heute als nicht mehr zeitgemäße Anordnung einer Führungskraft des Fachhandels sein, die Kunden sofort nach Betreten des Geschäfts bzw. der Abteilung zu begrüßen und auf Kaufwünsche anzusprechen und nicht von deren Seite zu weichen, bis sie einen Kauf tätigen. Ein Konflikt bahnt sich an, wenn ein Verkäufer bei Einhaltung dieser Weisung Kunden kontaktiert, die sich u. U. im Rahmen eines freizeitgestaltenden Einkaufsbummels zunächst einen Überblick über das Warenangebot verschaffen möchten und es bevorzugen, bei Bedarf von sich aus auf eine Verkaufskraft zuzugehen. Dieser Kundentypus empfindet das beschriebene Verkäuferverhalten als aufdringlich und nicht seinen Erwartungen entsprechend kundenorientiert, vor allem wenn er sich durch die Direktan-

³¹⁶ Vgl. z. B. die Stellenbeschreibung für Abteilungsleiter/in bei Hettlage, 1992, S. 2, Position 4.1.

³¹⁷ Vgl. Baethge, M./Grimm, A./Oberbeck, H., 1992, S. 91 und 96.

sprache entgegen seiner bloßen Orientierungsabsicht zu einem Kauf verpflichtet fühlt. Eine damit verbundene Störung seines Freizeitenerlebnisses führt dazu, daß er Geschäfte mit solchem Gebaren allenfalls nur noch aufsucht, wenn er einen gezielten Kauf beabsichtigt. Darunter leiden wiederum die Absatzerfolge dieser Einkaufsstätten.

Während die Aufstiegsfortbildung im Einzelhandel bislang Tradition hatte und dem klassischen stufenweisen Aufstieg aus der einfachen Verkaufstätigkeit in die nächsthöhere Position diene, darf heute nicht außer acht gelassen werden, daß es inzwischen spezielle Ausbildungsgänge gibt, die auf den Direkteinstieg in untere Führungspositionen abzielen.³¹⁸ Zu denken ist dabei an die die Berufsakademie besuchenden Abiturienten mit vergleichsweise hohem theoretischem Vorbildungsniveau gegenüber den klassisch vom Verkäufer zum Substituten, Abteilungs-, Filial- oder Marktleiter Aufgestiegenen. Praktische Erfahrungen sammeln sie innerhalb der Praxisphasen während ihrer Qualifizierungszeit, die sich mit Theoriephasen an der Berufsakademie abwechseln. In Anbetracht der Kürze des Einsatzes in dem jeweiligen Einzelhandelsbetrieb sind die Gelegenheiten zum praktischen Erlernen und Üben von Verhaltensweisen gegenüber Kunden und Führungsfähigkeiten gegenüber Mitarbeitern eingeschränkt, so daß in der Anfangszeit auf dieser Führungsposition im Gegensatz zu den klassisch fortgebildeten Kollegen die Gefahr von Unsicherheit und Überforderung besteht.

Während Führungskräfte mit Berufsakademie-Vorbildung mit analytischen und strategischen Fähigkeiten ausgestattet sind, fehlen ihnen Erfahrungen im praktischen Handeln und in der Menschenführung. Defizite auf diesen Gebieten ziehen Spannungen nach sich, wenn zum einen die zielgerichtete Steuerung der nachgeordneten Verkaufskräfte zu kundenorientiertem Handeln unterbleibt, zum anderen Aufgaben mit direktem Kundenkontakt, wie z. B. das Beschwerdemanagement, selbst nicht beherrscht werden. Eine Enttäuschung der Mitarbeitererwartung hinsichtlich des Führungsverhaltens ihres Vorgesetzten bedeutet zugleich unzureichende Mitarbeiterorientierung und stellt eine Konfliktgefahr dar, die sich in einem Stellenwechsel bemerkbar machen kann.

Umgekehrt bringen Substituten, Abteilungs-, Filial- und Marktleiter, die sich im Laufe ihres Berufsweges zu diesen Führungspositionen „hochgearbeitet“ haben, vergleichsweise geringe analytische und strategisch-konzeptionelle Qualifikationen mit. Das kann bspw. zu Problemen bei einzelhandelsbetrieblichen Fragestellungen der Organisation, Planung und der Gestaltung von Verkaufskonzeptionen führen. Werden z. B. bei der Personaleinsatzplanung die individuellen Arbeitszeitwünsche der Verkaufskräfte mißachtet, liegt eine konfliktprovozierende Beschneidung der Mitarbeiterorientierung vor, welche die Betroffenen eventuell an Fluktuation denken läßt. Berücksichtigt ein neues Verkaufskonzept eines Facheinzelhandelsgeschäfts z. B. das Bedürfnis seiner Kunden nach Erlebniskäufen

³¹⁸ Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Baethge, M./Grimm, A./Oberbeck, H., 1992, S. 86-87.

nur unzureichend, eröffnen sich durch die Vernachlässigung der Kundenorientierung Konfliktpotentiale u. U. in Form von Abwanderungstendenzen.

Bei mehreren unteren Führungspositionen in einem Einzelhandelsunternehmen (z. B. Abteilungsleiter in einem Kaufhaus), die von Führungskräften mit unterschiedlicher Vorbildung besetzt sind, resultieren möglicherweise Spannungen daraus, daß die Stelleninhaber in Konkurrenz zueinander treten, ihre jeweiligen Abteilungserfolge vergleichen und ihre Qualifikation damit in Zusammenhang bringen. Ausgetragene Abteilungswettkämpfe provozieren Konfliktpotentiale, wenn sie die Abteilungsbelegschaften zu Verkaufsverhalten veranlassen, das auf das rasche Erzielen von Absatz- und Umsatzergebnissen aus ist, den Verkaufskräften möglicherweise aus moralischen Gründen widerstrebt und zu Lasten der Kundenorientierung geht. Es besteht das Konfliktpotential, daß auf diese Weise das Arbeitsklima nachhaltig geschädigt und durch die mangelnde Bedürfnisorientierung die Kundenloyalität gefährdet werden.

Das einzelhandelsbetriebliche Ziel der Kundenorientierung verlangt Bildungsmaßnahmen, die inhaltlich eine Angleichung der Qualifikationen der Führungskrafttypen bewerkstelligen, um den gespaltenen Ausgangsbedingungen die Konfliktrichtigkeit zu nehmen.

cb) Erwartungen an die Bildungsmethoden

Die für die verschiedenen Mitarbeiterkategorien im Einzelhandel in Betracht kommenden Lerninhalte sind nicht allein durch Selbststudium abzudecken, da die Motivation zu autodidaktischen Anstrengungen nur bedingt gegeben ist und diese im Hinblick auf die immanenten Konfliktpotentiale nicht immer erwünscht sind. Deshalb soll in diesem Abschnitt vorrangig die intentionale betriebliche Qualifizierung inklusive ihrer methodischen Möglichkeiten betrachtet werden.³¹⁹ Die ermittelten Bildungsinhalte erstrecken sich auf gegenstands- (Waren, Arbeitsmittel, Ausstattung), kunden- (Antizipation³²⁰, Kommunikation), organisations- und ablaufbezogene (Koordination, Kooperation) Tätigkeiten der im Verkauf Beschäftigten.³²¹

³¹⁹ Dabei soll ein breites Verständnis des Qualifizierungsbegriffs zugrunde gelegt werden, der bspw. auch die simple Informationsweitergabe innerhalb einer Einkaufsstätte einschließt.

³²⁰ „Darunter verstehen wir sowohl die auf exakte Wahrnehmung und Beobachtung beruhende Einschätzung des Kunden an sich bzw. die Sensibilisierung und kognitive Durchdringung von Vorstellungen, Wünschen und Eigenschaften von Kunden (...), wie das hochsensible, mitunter infolge der Gewöhnung oder Erfahrung auch routinisierte Einfühlungsvermögen (Empathie) in die augenblickliche Situation (Einstellung, Motivationslage usw.) und den je konkreten Lebenshintergrund (Familie, Wohngegend usw.) des Kunden.“ Bargmann, H./Müller, K./Schickle, O./Tippelt, R., 1981, S. 292.

³²¹ Mit Orientierung an Bargmann, H./Müller, K./Schickle, O./Tippelt, R., 1981, S. 270-290. Nach Clauß, T./Fritz, W./Ohl, L., 1983, S. 25, lassen sich Qualifizierungsinhalte aus den berufsspezi-

Grundsätzlich sind nach dem Kriterium des Lernortes betriebsinterne und -externe Maßnahmen voneinander zu unterscheiden. Damit geht meist der Grad des Praxisbezuges als Merkmal einher: Die innerbetriebliche Qualifizierung ist stärker praxis- und anwendungsorientiert; sie kann sowohl am Arbeitsplatz (Training-on-the-job)³²² als auch vom Arbeitsplatz getrennt (Training-off-the-job) stattfinden. Für die betriebsinterne Weiterbildung sind ab einer bestimmten Betriebsgröße eigene, hauptberufliche Ausbilder zuständig.³²³ Außerbetrieblich werden in der Hauptsache theoretische Kenntnisse vermittelt. Je nach Anlage und Ausgestaltung der Verfahren handelt es sich um aktive, das Engagement der Bildungsteilnehmer einbeziehende, oder passive, die Adressaten eher im Vortragsstil qualifizierende Methoden.

Des weiteren läßt sich das Angebot von Qualifizierungsaktivitäten nach der Anzahl der Teilnehmer in Einzel- und Gruppenbildungsmaßnahmen differenzieren. Die externe Weiterbildung erfolgt durch die Inanspruchnahme von Trainern, Angeboten der Bildungszentren des Handels oder der Industrie- und Handelskammern; insbesondere kleinere, mittelständische Einzelhandelsunternehmen sind darauf angewiesen.³²⁴

Nach diesem allgemeinen Überblick³²⁵ erfolgt eine Auseinandersetzung mit Training-on- und -off-the-job-Methoden, die im Einzelhandel üblicherweise durchgeführt werden. Um Aussagen über Konfliktbeziehungen zwischen betrieblichen, an Kundenbelangen orientierten Anforderungen und arbeitnehmerseitigen Bedürfnissen bzgl. der festgestellten Qualifizierungsinhalte zu vermittelnden Bildungsmethoden zu gewinnen, werden die on- und -off-the-job-Verfahren jeweils beispielhaft erläutert und kritisch untersucht. Berücksichtigung finden dabei insbesondere der zeitliche Aspekt sowie Überlegungen zur Kostenverursachung. Soweit es zweckmäßig erscheint, wird auf die besonderen Unterschiede in Gemischtwaren- und Fach-/Spezialeinzelhandelsbetrieben hingewiesen. Unerlässlich ist die Beachtung der Implikationen, die sich aus der Zugehörigkeit einer im Verkauf tätigen Arbeitskraft zu einer bestimmten Mitarbeiterkategorie ergeben.

fischen Aufgabenbereichen - dem Umgang mit Menschen, mit Waren und den kaufmännischen und verwaltenden Aufgaben - ableiten.

³²² Zur Phänomenologie und Theorie des Arbeitsplatzes als Lernort vgl. Münch, J./Kath, F. M., 1973, S. 19-30.

³²³ Vgl. Balzer, H., 1992c, S. 12-13.

³²⁴ Vgl. Balzer, H., 1992c, S. 13. In dieser Zeitschriftenquelle werden auch ausgewählte Bildungseinrichtungen des Einzelhandels und ihre Weiterbildungsangebote vorgestellt. Exemplarisch findet sich das Weiterbildungsangebotsverzeichnis des Bildungszentrums des Bayerischen Handels (S. 12).

³²⁵ Die vorangegangenen übergreifenden Ausführungen lehnen sich an die gängige Literatur zum Thema „Personalentwicklung“ an. Vgl. z. B. Conradi, W., 1983.

Training-on-the-job

Im Einzelhandel werden vor allem die Anleitung und Beratung durch den Vorgesetzten oder einen erfahrenen Kollegen im Sinne einer gelenkten Erfahrungsvermittlung, die planmäßige betriebliche Unterweisung und in manchen Ausbildungsbetrieben eventuell die sog. Juniorenfirma³²⁶ als on-the-job-Verfahren praktiziert. Führungskräfte³²⁷ und versierte Kollegen fungieren deshalb als Instruktoren, da sie das Verkaufspersonal am besten kennen und es vor Ort am besten problemorientiert schulen können.³²⁸ Von den im Verkauf tätigen unteren Führungskräften, welche die Lehrlinge in ihren praktischen Ausbildungsphasen betreuen und dafür verantwortlich zeichnen, wird der Nachweis der Ausbildeignungsprüfung verlangt.³²⁹

Von seiner Anlage her scheint das Training-on-the-job für den Einzelhandel prädestiniert zu sein³³⁰, da es neben dem Erlernen einer Tätigkeit die Verflechtung mit dem einzelhandelspezifischen Umfeld und damit realistische Lernbedingungen gewährleistet. Davon profitieren die Lernenden insofern, als daß eine Übertragung des Lernstoffes auf den Arbeitsplatz entfällt, sie nicht aus dem gewohnten Arbeitsfeld herausgelöst werden und sich für sie der Lernprozeß nahezu unbewußt vollzieht. Aus diesem Grund tun sich einige Verkaufskräfte mit der Aufnahme und Verarbeitung des Lernstoffes leichter.

Verkaufsmitarbeiter, die aufgrund der Evidenz allein Bildungsveranstaltungen außerhalb des Arbeitsplatzes als Qualifizierungsengagement ihres arbeitgebenden Betriebs werten, registrieren on-the-job-Verfahren nicht als Bildungsmaßnahmen. Sie erkennen nicht, daß ihr Arbeitgeber für sie Qualifizierung betreibt und beurteilen ein Training-on-the-job als nicht ausreichend mitarbeiterorientiert. Kritisch wird außerdem angemerkt, daß mit on-the-job-Verfahren die Bildungsinvestition auf die Selbstqualifikation der Mitarbeiter verschoben wird.³³¹ In dem empfundenen Defizit an Mitarbeiterorientierung steckt Konfliktpotential, das sich insbesondere dann manifestiert, wenn die betreffenden Mitarbeiter den Eindruck haben, daß sich das Einzelhandelsmanagement ihren Bedürfnissen weniger als denen der Konsumenten widmet.

³²⁶ Vgl. z. B. Hentze, J., 1994, S. 352. Ein Beispiel für eine Juniorenfirma einer Lebensmittelkette wird beschrieben von Gaulke, J., 17.06.1988, S. 59-63.

³²⁷ Zur Personalqualifizierung als Führungsaufgabe von Linienvorgesetzten vgl. Thomanek, W., Unternehmensberater, vormals Vorstandsmitglied der Douglas Holding AG, 24./25.11.1992, auf einer Veranstaltung der DGFP in Frankfurt zum Thema „Die Zukunft der Personalarbeit im Handel - Spielregeln des Erfolgs -“; (unveröffentlichtes Manuskript, S. 2, Punkt 8).

³²⁸ Vgl. Baethge, M./Grimm, A./Oberbeck, H., 1992, S. 91.

³²⁹ Vgl. Goldmann, M./Müller, U., 1986, S. 40.

³³⁰ Die Argumentation der Vorteilhaftigkeit lehnt sich an Schönfeld, H.-M., 1967, S. 191, und Hentze, J., 1994, S. 346, an.

³³¹ Vgl. Faber, C./Wehrsig, C./Borchers, U., 1992, S. 82.

Es ist zu beachten, daß bei Qualifikationen mit Kundenbezug, die unmittelbar im Verkaufsgespräch mit einem Verbraucher zu vermitteln sind, das Einschreiten des anleitenden Kollegen oder Vorgesetzten nötig werden kann, um das Gespräch kundengerecht zu steuern. Blamageängste und die Furcht vor Zurechtweisungen in Anwesenheit der Kundschaft sprechen aus Mitarbeitersicht gegen das on-the-job-Verfahren. Tragen sie zur Verunsicherung des Verkaufspersonals im Umgang mit Kunden bei, besteht die konfliktauslösende Gefahr, daß Verbraucher, die Anspruch auf schnelle und versierte Bedienung erheben, zögerliches und unsicheres Verhalten von in der Lernphase befindlichen Verkaufskräften als Minderung der Kundenorientierung verbuchen und mit Beschwerden bis hin zum Wechsel der Einkaufsstätte reagieren.

Das praktizierte „learning-by-doing“ verursacht verhältnismäßig geringe Kosten³³², u. a. weil kaum organisatorische Vorkehrungen zu treffen sind. Das kostengünstige Training-on-the-job kommt den an preiswerten Waren interessierten Konsumenten entgegen und birgt weniger Konfliktpotential als off-the-job-Schulungen in sich, weil die Überwälzung von Aus- und Weiterbildungskosten auf die Produktpreise deren Preiserwartungen vergleichsweise minimal tangiert.

Unter Berücksichtigung der von manchen Einzelhandelsunternehmen in Zweifel gezogenen Notwendigkeit von Qualifizierungsinvestitionen in Teilzeitbeschäftigte spricht die relative Kostengünstigkeit der Methodik dafür, auch diese Mitarbeitergruppe in deren Genuß kommen zu lassen. Für Teilzeitkräfte selbst sind Bildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz weniger konfliktträchtig, weil sie leichter als off-the-job-Veranstaltungen mit den individuell geregelten Arbeitszeiten zu harmonisieren sind. Zugleich wird die Erwartung von Konsumenten, von Teilzeitverkäufern gleichermaßen kompetent wie von Vollzeitkräften bedient und beraten zu werden, durch deren Partizipation an einem Training-on-the-job erfüllt.

Für die Lernenden hat die on-the-job-Methodik den Vorteil, an die individuellen Bedürfnisse des einzelnen adaptiert werden zu können. Durch die Identität von Lern- und Funktionsfeld entstehen keine Anwendungstransferprobleme.³³³ Somit wird auch kein Spannungsfeld dahingehend eröffnet, daß Konsumenten mangelnde Kundenorientierung verspüren, weil die theoretische Qualifikation einer Verkaufskraft nicht sofort praktisch nutzbar wäre. Des weiteren garantiert das Training-on-the-job ein Lernen bei gleichzeitiger Erbringung produktiver Arbeitsleistungen. Hier sind Konflikte dergestalt möglich, daß die Leistungsbeiträge der in eine Qualifizierung am Arbeitsplatz involvierten Mitarbeiter

³³² Es fallen weder Teilnahmegebühren, Raum- und Lehrmittelkosten noch Reise- und Aufenthaltskosten an. Der Kostenblock interner Bildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz setzt sich vielmehr zusammen aus Kosten für die Unterweisung der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten, Entgelte für ausgefallene Arbeitszeit, Kosten für Minderleistungen sowie anteilige Verwaltungskosten der Personalabteilung. Vgl. Darstellung IV 16 bei Hentze, J., 1994, S. 370.

³³³ Vgl. Tenbensel, B., 1987, S. 117.

quantitative und qualitative Abstriche erfahren, was mit einer Vernachlässigung der Kundenorientierungsmaxime einhergeht und den Verlust enttäuschter Kunden bedeuten kann.

Die on-the-job-Methodik verleitet zu einem bei Bedarf kurzfristig initiierten, planlosen Lernvorgang (zufällig bei zeitlichen Lücken im Arbeitsprozeß³³⁴), der insbesondere bei unzureichender Ausbildungsqualifikation des Anleitenden durch einen langwierigen und dann sogar kostspieligen³³⁵ „trial and error-Prozeß“ zu kennzeichnen ist. Zwar wird auch argumentiert, daß sich aus gemachten Fehlern gut lerne, da sich diese im Gedächtnis einprägen, was vor Wiederholungsfehlern schützt; aber für die Lernenden sind solche Erfahrungen u. U. demotivierend, weil sich bei diesem Verfahren Lernerfolgserlebnisse selten sofort einstellen. Schlägt sich die Unzufriedenheit über Lernfortschritte negativ im Verhalten gegenüber Kunden nieder, projiziert das Training-on-the-job indirekt Konfliktpotential in die Erwartung der Konsumenten bzgl. der Kundenorientierung des Verkaufspersonals hinein.

Der Konsument ist unmittelbar in Mitleidenschaft gezogen, wenn er selbst sozusagen „Opfer“ des „trial and error“ wird und in einem Laden des Gemischtwareneinzelhandels eine falsche Auskunft von einer im Lernprozeß befindlichen Verkaufskraft erhält oder in einem Facheinzelhandelsgeschäft fehlerhaft beraten wird. In Anbetracht der hohen an den Fachhandel gestellten Anforderungen und der dort zu bedienenden und für den Umsatz wichtigen Stammkunden im Vergleich zum Gemischtwarenhandel verleiht ein Mangel an Kundenorientierung dort dem resultierenden Konfliktpotential besonderes Gewicht.

Das Tagesgeschäft der Führungskräfte und qualifizierten Mitarbeiter, welche das Zeit beanspruchende Training der Auszubildenden und Anzulernenden übernehmen, leidet unter dieser Zusatzaufgabe, wenn es hinter dem Lehrauftrag zurücksteht und deshalb vorübergehend unerledigt bleibt. Werden bspw. Nachbestellungen von Waren verzögert, oder entstehen wegen der Konzentration auf die Trainerfunktion Unachtsamkeiten im Hinblick auf einen geordneten Aufgabenvollzug in der Verkaufsabteilung oder dem Laden insgesamt, nimmt der Kunde Beeinträchtigungen wahr, die seine Erwartungen an die Einkaufsstätte und dessen Personal enttäuschen und potentielle Konflikte im Verhältnis von Mitarbeiter- und Kundenorientierung bereiten.

Da die on-the-job erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten wegen ihrer Spezifität an anderen Arbeitsplätzen kaum verwertbar sind, beurteilen Verkaufskräfte, die zu einem späteren Zeitpunkt einen horizontalen inner- oder außerbetrieblichen Stellenwech-

³³⁴ Vgl. Tenbenschel, B., 1987, S. 213.

³³⁵ In diesem Fall relativiert sich das oben angeführte Argument der Kostengünstigkeit eines Training-on-the-job und wirft möglicherweise Konflikte auf, wenn die Lernmißerfolge kosten-treibend sind und sich langfristig in einer Anhebung der Produktpreise widerspiegeln. Kunden mit Interesse an niedrigen Preisen erfahren auf diese Weise eine Beeinträchtigung ihrer Belan-ge.

sel anstreben, die Qualifizierung am Arbeitsplatz als nur begrenzt hilfreich; außerdem sind sie in Ermangelung von Zertifizierungen meistens nicht nachweisbar. Diese Einstellung der Mitarbeiter wird ebenfalls gegenüber der Job Rotation laut. Einerseits bietet ein geplanter Arbeitsplatzwechsel Abwechslung dahingehend, daß die Verkaufskräfte in anderen Verkaufsabteilungen einmal andere Produktgruppen im Zentrum ihrer Arbeit stehen sehen, was zur Humanisierung der Arbeit beiträgt³³⁶ und die Verbreiterung von Warenkenntnissen unterstützt.

Andererseits läuft es den Bedürfnissen einzelner Mitarbeiter zuwider, welche die Konzentration ihrer Arbeit auf eine Produktgruppe bevorzugen und kein Interesse an den Verkaufsspezifika anderer Warengruppen haben. Personaleinsätze in von einem Verkäufer weniger präferierten Bereichen können zur Folge haben, daß ihm dort die Identifikation mit dem Aufgabenumfeld schwerfällt. Lassen deswegen seine Arbeitsleistungen nach, geht das zu Lasten der Kundenorientierung und fordert konfliktträchtige Konsequenzen heraus.

Job Rotation spricht des weiteren insofern gegen Kundenorientierung gerade im Facheinzelhandel, als daß sich der Käufer nicht mehr auf die Verfügbarkeit eines ihm bereits durch Mehrfachkontakte vertrauten Verkäufers verlassen kann. Von Stammkunden und insbesondere Konsumenten, die der älteren Generation angehören, werden ständig wechselnde Ansprechpartner als Konfliktpotential empfunden, da auf diese Weise kein gegenseitiges individuell-persönliches Verhältnis aufgebaut werden kann.

Da der Einzelhandel auf die Kreativität seiner Mitarbeiter angewiesen ist, bietet es sich an, kreativitätsfördernde Instrumente wie Qualitätszirkel³³⁷ und Projektarbeit einzurichten.³³⁸ Sie sind dazu gedacht, beim Verkaufspersonal Selbständigkeit, Motivation und andere Verhaltensqualifikationen zu schaffen bzw. zu sichern.³³⁹ Wenn die Mitwirkung in Projektgruppen und Qualitätszirkeln (QZ) im Verkauf die Kommunikationsfähigkeit und soziale Kompetenz fördert, kann die Gefahr von Konflikten reduziert werden, die dadurch entsteht, daß Kunden, die dem korrekten, höflichen, freundlichen, einfühlsamen und kommunikationsoffenen Auftreten von Verkäufern einen hohen Wert beimessen, aufgrund ihrer Feststellung einer in dieser Hinsicht mangelhaften Betreuung zu Konkurrenzbetrieben abwandern.

Da zumindest bei Qualitätszirkeln die Mitarbeit freiwillig ist, muß bei den partizipierenden Verkaufskräften eine Grundbereitschaft zur aktiven Mitarbeit vorhanden sein. Der zeitliche Rahmen (Stattfinden innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit, Dauer der QZ-

³³⁶ Zur Job Rotation als Maßnahme zur Humanisierung der Arbeitsorganisation für Verkaufsmitarbeiter im Einzelhandel vgl. Rößler, E., 1984, S. 42-43.

³³⁷ Zum Qualitätszirkel als Personalentwicklungsinstrument vgl. z. B. Klaus, H., 1989, S. 402-406.

³³⁸ Vgl. Bornträger, W., 1982, S. 45.

³³⁹ Vgl. Baethge, M./Grimm, A./Oberbeck, H., 1992, S. 92.

Sitzungen) spielt bei der Überlegung hinsichtlich der Teilnahme eine wesentliche Rolle. Gerade für weibliche Teilzeitkräfte, die Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren haben, ist es ein Frustrationserlebnis, wenn sie trotz bekundeten Interesses von einer Mitwirkung aus Arbeitszeitgründen absehen müssen. Die Unmöglichkeit der Partizipation aufgrund der für sie ungeeigneten Rahmenbedingungen scheint konflikträchtig, wenn daraus resigniertes Arbeitsverhalten erwächst, das störenden Einfluß auf ihren Beitrag zur Umsetzung von Kundenorientierung ausübt.

Für die Teilnehmer bedeutet Projekt- bzw. QZ-Arbeit zusätzliche Belastung (deshalb Teilnahmefreiwilligkeit!), was sich dann nachteilig auf das Tagesgeschäft und damit die Kundenorientierung auswirkt, wenn sie sich mehr auf die Projekt- und QZ-Themen als auf die Bedienungs- und Beratungserwartungen der Kunden konzentrieren. Auf der anderen Seite dient speziell die Einrichtung eines Qualitätszirkels im Verkaufsbereich der Besprechung von Problemen der täglichen Arbeitsabläufe, des Arbeitsumfeldes (u. a. Kundenkontakt) und der Zusammenarbeit im Betrieb mit dem Ziel, Konfliktpunkte auszuschalten, Verbesserungsvorschläge zu generieren und deren Umsetzung auch zum Wohl der Kundschaft einzuleiten.

Training-on-the-job-Maßnahmen kommen nicht für alle Qualifizierungsinhalte gleichermaßen in Betracht. Sie sind vor allem für verrichtungsorientierte Bildungsinhalte einsetzbar, die bei der Bewältigung verkaufsvor- und -nachbereitender Arbeiten im Vordergrund stehen.³⁴⁰ Erfolgsversprechend gilt das Learning-by-doing besonders im Kontext der Verwendung neuer Technologien (z. B. elektronische Kassen).³⁴¹

Ihm gelingt dafür aber nicht die Vermittlung dispositiver, planender, selbstinitiativer, individueller und kollektiver Handlungskompetenzen, d. h. Fähigkeiten, die mit steigender Hierarchiezugehörigkeit zunehmend gefragt sind. Da Kunden z. T. tiefgründige und umfangreiche Bedienung erwarten, setzen Konsumenten insbesondere beim beratenden Fachpersonal und noch mehr bei Substituten, Abteilungs-, Filial- und Marktleitern entsprechende Qualifikationen voraus, so daß ergänzende Training-off-the-job-Methoden zu deren Vermittlung in Betracht zu ziehen sind.

Training-off-the-job

Off-the-job-Verfahren finden in räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Distanz zum Arbeitsplatz statt.³⁴² „Hier geht es vorwiegend um die Vermittlung von Wissen und um das

³⁴⁰ Qualifizierungsmaßnahmen am Arbeitsplatz sind vor allem für untere und mittlere Qualifikationsgruppen bedeutsam. Vgl. Koch, R., 1992, S. 128.

³⁴¹ Vgl. Faber, C./Wehrsig, C./Borchers, U., 1992, S. 124-125.

³⁴² Vgl. Conradi, W., 1983, S. 25. Es handelt sich entweder um betriebsinterne oder von außerbetrieblichen Institutionen angebotene Veranstaltungen. Ihnen sind in erster Linie Seminarver-

Erlernen von Verhaltensweisen.“³⁴³ Dabei kommen technische Medien zum Einsatz, so daß Schulungen in Waren- und Verkaufskunde bspw. mittels Unterweisung durch Personalcomputer-Programme erfolgen.³⁴⁴ Die Hettlage KGaA z. B. hat eine Infothek eingerichtet, die zu verschiedenen Qualifizierungsthemen Videos inklusive Begleitmappen bereitstellt.³⁴⁵

Bei überbetrieblichen Veranstaltungen sind Seminarkosten, Reise- und Aufenthaltskosten, Entgelte für die ausgefallene Arbeitszeit der Qualifizierungsteilnehmer, Kosten für Minderleistungen sowie anteilig zu verrechnende Verwaltungskosten der Personalabteilung zu veranschlagen, so daß sich gerade kleinere (selbständige Fach-)Einzelhandelsbetriebe die Inanspruchnahme derartiger Weiterbildungsprogramme finanziell kaum leisten können. Diese übersteigen i. d. R. den bei internen Maßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes entstehenden Kostenblock, der im extremen Fall Honorare und Reisespesen externer Referenten, anteilige Gehälter interner Referenten, Raum- und Lehrmaterialkosten, Entgelte für die ausgefallene Arbeitszeit der Seminarteilnehmer, Opportunitätskosten und anteilige Verwaltungskosten der Personalabteilung umfaßt.³⁴⁶ Beide Varianten gehen über die Kosten interner on-the-job-Maßnahmen hinaus und können sich - soweit dies die Konkurrenzsituation zuläßt - in der Höhe der Produktpreise bemerkbar machen. Ohne Gegenüberstellung des Nutzens von Training-on-the-job-Maßnahmen ist eine alleinige Kostenbetrachtung nicht aussagekräftig. Entsprechend sind die Preise von Produkten in Relation zu den mit ihnen verbundenen Verkaufsleistungen zu setzen.

Die Durchführung von off-the-job-Maßnahmen kollidiert in Anbetracht der Kostenüberwälzung auf die Warenpreise³⁴⁷ mit den Vorstellungen insbesondere der Kunden, die an einer Niedrigpreispolitik von Einkaufsstätten interessiert sind und die Preise im Verhältnis zu den die Waren begleitenden qualitativen Leistungen der Verkäufer als nicht angemessen erachten. Das ist primär beim Kauf von Convenience Goods der Fall, bei dem der Verbraucher keine Beratungsleistungen in Anspruch nimmt und er im Ergebnis einer Verkäuferschulung off-the-job keinen Vorteil für sich erkennt. Er erlebt eine durch diese Form der Mitarbeiterqualifizierung verursachte Preisstellung als Minderung der Kundenorientierung, weshalb er nach Einkaufsquellen sucht, bei denen neben anderen Komponenten der Kundenorientierung das Preis/Leistungsverhältnis seinen Vorstellungen entspricht. Die Abwanderungsgefahr stellt für das Einzelhandelsmanagement ein Konfliktpotential dar,

anstaltungen und Lehrgänge zuzurechnen, in denen verschiedene Lehr- bzw. Lerntechniken getrennt voneinander oder in Kombination zur Anwendung kommen.

³⁴³ Hentze, J., 1994, S. 353.

³⁴⁴ Vgl. Tenbenschel, B., 1987, S. 216.

³⁴⁵ Vgl. Hettlage-eigene Unterlagen zur MAF-Infothek, o. J..

³⁴⁶ Die Auflistung der Kosten externer und interner Bildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes lehnt sich an die Darstellung IV 16 bei Hentze, J., 1994, S. 370, an.

³⁴⁷ Vgl. obige Ausführungen zum Kostenaspekt von on-the-job-Verfahren.

was es abwägen läßt, ob die Entsendung von Mitarbeitern zu einer Qualifizierung off-the-job wirklich notwendig ist und sich in Zukunft auszahlen wird.

Aus diesen Überlegungen heraus werden für Verkaufshilfsarbeiten eingesetzte Aushilfen, un- bzw. angelernte Arbeitskräfte und Teilzeitbeschäftigte von Schulungen dieser Art im allgemeinen ausgeschlossen. Eine solche betriebliche Entscheidung mag für Aushilfen, die nur kurzfristig und überbrückend in einer Einkaufsstätte eingesetzt werden, verständlich und für den arbeitgebenden Betrieb daher nicht konflikträchtig sein.

Den anderen genannten Mitarbeitergruppen, die ein langfristiges Beschäftigungsziel verfolgen, ist daran gelegen, ihre Arbeitsplätze mit Hilfe eines unterstützenden Trainings-off-the-job, das ohnehin für unbefristete Vollzeitkräfte vorgesehen ist und genauso ihr Qualifikationsniveau festigen oder sogar anheben würde, zu sichern. Aus der Untersagung der Teilnahme an entsprechend geeigneten Qualifizierungsveranstaltungen ergibt sich der mögliche Konflikt, daß sich die betroffenen Arbeitskräfte resigniert auf die Minimalausübung ihrer Tätigkeiten beschränken, was dem Prinzip der Kundenorientierung abträglich ist.

Da Kunden in ihrer Unwissenheit darüber, welchen Status ein im Verkauf tätiger Mitarbeiter einnimmt, meist zufällig irgendeine Kraft ansprechen und dabei an Un- oder Angelehrte und in Teilzeit Arbeitende geraten können, verlangen sie auch von diesen Kompetenz. Sollte es sich dabei um Qualifikationen handeln, die üblicherweise off-the-job vermittelt werden, deckt der Konsument bei der hier betrachteten Mitarbeiterkategorie Qualifikationslücken auf, weil sie an solchen Maßnahmen selten partizipiert, und sieht die ihm von der Einkaufsstätte versprochene Kundenorientierung beeinträchtigt. Treten solche Vorkommnisse der Inkompetenz insbesondere im Fach-/Spezialhandel wiederholt auf, besteht für diese Betriebe die Gefahr, daß sich enttäuschte Käufer Einkaufsstätten zuwenden, die sie in dieser Hinsicht kundenfreundlicher einschätzen.

Unabhängig von der jeweiligen Position der Weiterzubildenden³⁴⁸ ist allen off-the-job-Verfahren gemeinsam, daß mit ihrer Durchführung während der Arbeitszeit die Abwesenheit der Teilnehmer von ihren Arbeitsplätzen verbunden ist. Das bedeutet für sie, daß sie während dieser Zeit nicht ihrer Tagesarbeit im Verkauf nachkommen können. Entweder finden sich organisatorische Regelungen, nach denen für diesen Zeitraum Aufgabenumverteilungen vorgenommen werden; oder die Arbeit der Bildungsteilnehmer bleibt so lange unerledigt, bis diese wieder ihre Haupttätigkeit aufnehmen, wobei Kundenbedienung und -beratung gerade im Facheinzelhandel von ihrem Charakter her nicht zurückzustellen sind. Demzufolge nehmen die Qualifizierungsadressaten selbst sowie der unmittelbare

³⁴⁸ Im Einzelhandel ist mit steigender Hierarchiezugehörigkeit eine höhere Weiterbildungsintensität off-the-job zu verzeichnen; unter den Weiterbildungsadressaten bilden die Führungskräfte die Kerngruppe. Vgl. Baethge, M./Grimm, A./Oberbeck, H., 1992, S. 84, 93.

Kollegenkreis, der den bildungsbedingten Ausfall einzelner Verkaufskräfte zu kompensieren hat, einem Training-off-the-job gegenüber teilweise eine reservierte Haltung ein.

Es besteht hier zum einen deswegen Konfliktgefahr, weil die Verkäufer, die für ihre Kollegen Bedienstungen übernehmen, diese zusätzlich zu ihrem eigenen Aufgabengebiet bewältigen müssen, was insbesondere zu Verkaufsspitzenzeiten zu Überforderungssituationen und Unzufriedenheit über die Mitarbeiterorientierung der arbeitgebenden Einkaufsstätte führen kann. Zum anderen bedeutet das Bearbeiten unerledigter dringender Angelegenheiten (z. B. Nachbestellung von Waren) oder die Berichtigung von kollegenverursachten Fehlern nach Rückkehr aus der Qualifizierung für die Verkaufskraft ebenfalls Streß. Das Fehlen einer umfassenden Vertretung u. a. während Bildungsabwesenheitszeiten wird als Manko der Mitarbeiterorientierung festgestellt. Solche Streßfaktoren schlagen sich i. d. R. in der Art der Aufgabenausübung und insbesondere im beratungsstarken Fachhandel auf die Praktizierung von Kundenorientierung nieder.

Der Besuch einer Qualifizierungsveranstaltung außerhalb des Arbeitsplatzes und innerhalb der Ladenöffnungszeit schließt die Verfügbarkeit für die Kunden aus. Facheinzelhandelskunden, die Wert auf die Betreuung durch immer dieselbe Verkaufskraft legen, könnten die Nicht-Präsenz „ihres“ Verkäufers als Beschneidung ihres Anspruchs auf Kundenorientierung erleben. An dieser Stelle ist anzumerken, daß in Abständen die Abwesenheit von Mitarbeitern in Anbetracht von Arbeitszeiten, die geringer als die Ladenöffnungszeiten sind, Urlaubsansprüchen und Krankheit unvermeidbar ist. Um darüber hinaus Ausfälle von Verkaufspersonal zu minimieren, sind Trainingsmaßnahmen, die außerhalb der Geschäftsöffnungs- bzw. Arbeitszeiten durchgeführt werden, eine kundenverträgliche Lösung. Dieser Vorschlag steht jedoch in Konflikt mit den Freizeitvorstellungen der im Einzelhandel Beschäftigten, welche die geltenden Öffnungszeiten mit Auswirkung auf die Arbeitszeit ohnehin schon beklagen.³⁴⁹

Eine kritische Eigenheit der off-the-job-Methode ist, daß - bedingt durch die Distanz zum Arbeitsplatz - Lern- und Funktionsfeld nicht identisch sind, was das Problem des Lerntransfers mit sich bringt. Nach absolvierter Trainingsmaßnahme sieht sich der Bildungsteilnehmer vor die Konsequenz gestellt, die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in die tägliche Praxis umzusetzen.³⁵⁰ Eine dabei evident werdende Diskrepanz bzw. ein auf Anhieb nicht unbedingt erkennbarer Zusammenhang zwischen Lernstoff und Anwendung im Tagesgeschäft läßt manche Verkaufskraft an der Zweckmäßigkeit solcher Weiterbildungsseminare zweifeln. Sieht sie deshalb in ihrer Teilnahme an einer off-the-job-Veranstaltung keine nutzenbringende Wirkung auf ihre Tätigkeitsausübung, erkennt sie die Entsendung dahin nicht als mitarbeiterorientierte Maßnahme an. Gelingt der Lerntransfer nicht oder

³⁴⁹ Zum Spannungspotential Arbeitszeit/Ladenschluß vgl. Kapitel C.II.3. dieser Arbeit.

³⁵⁰ „Eine Wirkung im Funktionsfeld Betrieb stellt sich jedoch nur ein, wenn .. im Lernfeld konkrete Lerninhalte vermittelt und .. diese auf die betriebliche Situation transferiert werden können.“ Schückhaus, U., 1991, S. 101.

nur partiell, d. h. tritt keine oder nur eine geringfügige Verbesserung des Qualifikationsniveaus des Bildungsteilnehmers ein, ist das Einzelhandelsmanagement vor das konfliktträchtige Dilemma gestellt, daß es zum Zweck der besseren Erfüllung qualitativer Kundenerwartungen in ein Training-off-the-job seiner Verkaufsmitarbeiter investiert hat, ohne eine Optimierung der Kundenorientierung zu erreichen.

Offensichtlich erfüllen Qualifizierungsmethoden off-the-job ebenso wenig wie die on-the-job-Verfahren sämtliche Kunden- und Mitarbeiterinteressen gleichzeitig. Um der Forderung von Kunden nach kompetentem Verkaufspersonal zu genügen, sind aber in jedem Fall Bildungsmaßnahmen zu realisieren; also müssen die Konsumenten zwangsläufig mehr oder weniger gravierende Einbußen ihrer Bedürfnisbefriedigung akzeptieren. Durch einen kombinierten Einsatz von Trainings-on- und -off-the-job kann versucht werden, den Kundenvorstellungen weitestgehend Rechnung zu tragen. Um Mitarbeiterorientierung zu realisieren, sind die Belange aller Mitarbeiterkategorien in die Bildungsplanung einzubeziehen. Die Planer sehen sich vor die Herausforderung gestellt, die Mitarbeiterinteressen unter Berücksichtigung der sich mit der Kundenorientierung auferlegten Restriktionen zu verwirklichen. Das Erfordernis zur Bewältigung des Spannungsfeldes bei der betrieblichen Entscheidung über den Einsatz alternativer Qualifizierungsmethoden verlangt die Abwägung von Kunden- und Mitarbeiterwünschen nach deren unternehmenspolitischer Relevanz.

3. Verhältnis von kundenorientiertem Marketing und Arbeitszeitgestaltung im Einzelhandel

Die Regelung der betrieblichen Arbeitszeit stellt im Einzelhandel ein bedeutendes personalwirtschaftliches Instrument dar, „da im Rahmen einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik dem Angebot größerer individueller Wahlmöglichkeiten und persönlicher Freiheitsgrade zukünftig besonderes Gewicht zukommt. Gerade die Flexibilisierung der Arbeitszeit bietet die Chance, die Wünsche vieler Mitarbeiter mit den Interessen des Unternehmens in Einklang zu bringen.“³⁵¹

Die derzeitige Arbeitszeitorganisation im Einzelhandel ist mit Mönig-Raane im Überblick wie folgt darzustellen: „Die Kunden- und Klientenorientierung des Dienstleistungssektors, insbesondere im endverbraucherorientierten Teil, erfordert im Rahmen einer allgemein akzeptierten gesellschaftlichen Zeitorganisation Betriebs- und Dienstleistungszeiten, die von den Arbeitszeiten der Masse der Bevölkerung entweder entkoppelt sind oder ausreichend große Überschneidungsflächen zwischen deren erwerbsfreien Zeiten und den Betriebszeiten des Dienstleistungsbereiches bieten. ... Der stationäre Einzelhandel ... praktiziert seit Jahrzehnten die Entkopplung von Betriebszeiten und individuellen Arbeitszei-

³⁵¹ Bihl, G., 1982, S. 186.

ten. Den gesetzlich möglichen maximalen Ladenöffnungszeiten von rund 65 Wochenstunden steht eine wöchentliche tarifliche Arbeitszeit von 37,5 Stunden gegenüber. ... Um eine arbeitsorganisatorische Verklammerung der beiden Regelungsfelder Ladenöffnungszeiten und Arbeitszeit der Beschäftigten zu erreichen, sind hochkomplexe betriebliche Arbeitszeitsysteme entwickelt worden, die unterschiedliche AZ-Formen (Vollzeit, Teilzeit, Aushilfen, feste und variable Arbeitszeitformen) mit verschiedenen individuellen AZ-Mustern (z. B. verkürzte tägliche Arbeitszeit, unterschiedliche Verteilung der Arbeitszeit auf einzelne Wochentage, Arbeit an nur wenigen Wochentagen) verknüpfen.³⁵²

Daß Einzelhandelsmitarbeiter derzeit einen konflikträchtigen Zustand wahrnehmen, auf den sie mit Ausscheiden aus ihrem arbeitgebenden Betrieb reagieren, ist bspw. an der Fluktuationsanalyse eines großen Lebensmittelfilialisten zu sehen, wonach die Arbeitszeit als Kündigungsgrund von Einzelhandelsmitarbeitern mit 45 % auf Rang zwei liegt.³⁵³ Um dem im HBV-Programm „Handel 2000“ skizzierten Idealprofil des Arbeitsplatzes Einzelhandel näher zu kommen, wird der Gestaltung der Arbeitszeit als ein wesentlicher Ansatzpunkt unter mehreren besondere Relevanz beigemessen. „Der Anspruch auf ‘Zeitsouveränität’, der sich in differenzierten Arbeitszeitwünschen einzelner Beschäftigtengruppen und von einzelnen Beschäftigten ausdrückt, muß positiv aufgegriffen und eine Brücke zwischen individuellen Ansprüchen und kollektiven Regelungen zur Sicherung und Gestaltung der Arbeitszeitbedingungen geschlagen werden.“³⁵⁴ In den Arbeitszeitleistungen spielen u. a. auch Werte wie das Interesse an der Verwendung von Zeit für die Privatsphäre eine Rolle.³⁵⁵

In Abhängigkeit der im Einzelhandel vorzufindenden Mitarbeitertypen sind deshalb denkbare individuelle Arbeitszeitwünsche zu ermitteln und den Vorstellungen der Kunden von Gemischtwaren- und Facheinzelhandelsgeschäften über Ladenöffnungszeiten und zeitliche Verfügbarkeit des Verkaufspersonals gegenüberzustellen, um mögliche Konfliktpotentiale aufzudecken.

³⁵² Mönig-Raane, M., 1996, S. 246-247. Einerseits ist also die *chronometrische* Dimension der Arbeitszeit zu beachten, die sich auf die Dauer bezieht; andererseits muß der *chronologische* Aspekt einer näheren Beleuchtung unterzogen werden, der im Kontext der für Einzelhandelsgeschäfte vorgesehenen Ladenschlußzeiten die Arbeitszeitleistung betrifft.

³⁵³ Vgl. Wolff, R., Gewerkschaft HBV, 24./25.11.1992, auf einer Veranstaltung der DGFP in Frankfurt zum Thema „Die Zukunft der Personalarbeit im Handel - Spielregeln des Erfolgs -“; (unveröffentlichtes Manuskript, S. 2).

³⁵⁴ Wolff, R., Gewerkschaft HBV, 24./25.11.1992, auf einer Veranstaltung der DGFP in Frankfurt zum Thema „Die Zukunft der Personalarbeit im Handel - Spielregeln des Erfolgs -“; (unveröffentlichtes Manuskript, S. 5).

³⁵⁵ Vgl. Bihl, G., 1982, S. 186 und 189.

a) *Konsequenzen einzelhandelsbetrieblicher Arbeitszeitmodelle für die Ausübung von Kundennähe*

In Anbetracht der elektronischen Zeiterfassungsmöglichkeiten ist von einer technokratischen Arbeitszeitpolitik die Rede, die sich zum Ziel setzt, das betriebliche Arbeitsvolumen an saisonal, wöchentlich und täglich schwankende Kundenfrequenzen und Umsätze anzupassen. Statt standardisierter und kollektiver Arbeitszeitmuster hat sich eine Vielzahl individuell verschiedener Arbeitszeitregelungen im Einzelhandel durchgesetzt.³⁵⁶

Der seit 1. Januar 1994 für den Einzelhandel in Baden-Württemberg gültige Manteltarifvertrag sieht in § 6 Ziffer 1 im Hinblick auf die Arbeitszeitdauer - wie bereits erwähnt - eine regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit von 37,5 Stunden ausschließlich der Pausen vor. Unter der Maßgabe, daß bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind, sind abweichende Regelungen zugelassen, die durch Betriebsvereinbarung oder Einzelarbeitsvertrag getroffen werden können. Von dieser Ausnahmeregelung wird Gebrauch gemacht, da vielfach bspw. rollierende Arbeitszeitsysteme bzw. „roulierende Freizeitsysteme“³⁵⁷ präferiert werden, bei denen lediglich im Jahresdurchschnitt 37,5 Stunden erreicht sein müssen.

„Bei den Rouliersystemen handelt es sich um Freizeitsysteme, die eine 5-Tage-Woche ermöglichen. Um das System anwenden zu können, wird die Belegschaft in der Regel in 6 Personengruppen aufgeteilt. Zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung wird eine Jahresarbeitszeitrechnung aufgestellt[,] und aufgrund dieser Rechnung wird pro Personengruppe ein Jahresfreizeitkalender aufgestellt, aus dem jeder Mitarbeiter ersehen kann, an welchem Wochentag er im Jahresverlauf seinen freien Tag hat. Das System bringt mit sich, daß im Wochenverlauf je Wochentag eine andere Rouliergruppe arbeitsfrei hat. Damit keine Benachteiligung einzelner Gruppen auftritt, roulieren die Freizeittage von Woche zu Woche. Das bedeutet, daß beim vorwärts roulierenden System Gruppe 1 am Montag in der ersten Woche, am Dienstag in der zweiten Woche usw. frei hat. Gruppe 2 hätte am Dienstag in der ersten Woche, am Mittwoch in der zweiten Woche usw. frei. Die Gruppen 3, 4, 5 und 6 schließen sich entsprechend an. Im Zeitraum von 6 Wochen entsteht ein langes Wochenende und zwar ist Samstag, Sonntag und Montag frei.“³⁵⁸

Solche Systeme ermöglichen den Einzelhandelsbetrieben demnach eine sechstägige Betriebszeit. In § 6 Ziffer 4 des Tarifvertrages heißt es, daß die wöchentliche Arbeitszeit i. d. R. auf höchstens fünf Tage pro Woche zu verteilen sei, außer wenn betriebliche Belange dagegensprechen, worunter insbesondere Schließdienste, Auffüllttätigkeiten, Reinigungsarbeiten und Inventuren zu verstehen sind, oder wenn arbeitnehmerseitig ein abweichender Wunsch geäußert wird. An dieser Stelle wird deutlich, daß die Berücksichtigung individueller Mitarbeiterbedürfnisse durchaus Thema in Tarifverträgen ist und damit die Perso-

³⁵⁶ Vgl. Mehrtens, M./Moll, R., 1984, S. 15.

³⁵⁷ Mönig-Raane, M., 1996, S. 247.

³⁵⁸ Lemm, R./Skolnik, M., 1986, S. 338-339, FN 3; ähnlich Gerlach, G., 1987, S. 51.

nalpolitik von tarifgebundenen Einzelhandelsunternehmen beeinflusst wird. In der Realität bedeuten solche Abschlußarbeiten oder das „Zu-Ende-Bedienen“ von Kunden ein über den täglichen Ladenschluß hinausgehendes Arbeitszeitende.

Untere Führungskräfte im Gemischtwareneinzelhandel wie z. B. Filial- oder Marktleiter nehmen i. d. R. die morgendlichen Warenlieferungen entgegen³⁵⁹, was für sie einen Vorlauf an Arbeitszeit gegenüber den anderen Beschäftigten bedeutet. Außerdem schließt sich für sie an das Ende der wochentäglichen Ladenöffnung üblicherweise die durch die Kassierer vorbereitete Überprüfung der Kassen an, was eine andere Arbeitszeitlage als die der einfachen Einzelhandelsmitarbeiter bedingt.

Inklusive der Wegezeiten errechnet die Gewerkschaft HBV bei 50 % der Einzelhandelsbeschäftigten Abwesenheitszeiten von Zuhause von mehr als zehn Stunden pro Arbeitstag.³⁶⁰ Diese wird von den verantwortlichen Führungskräften im Einzelhandel durchaus überschritten, da sie mit Aufgaben betraut sind, die nicht an andere Mitarbeiter delegiert werden können bzw. sollen.

Eine bei der zeitlichen Dimension der Personaleinsatzplanung zu berücksichtigende Mitarbeitergruppe stellen die in der Berufsausbildung befindlichen Jugendlichen dar. Die unter das Jugendarbeitsschutzgesetz fallenden Einzelhandelsbeschäftigten dürfen laut § 8 Absatz 1 JArbSchG nicht mehr als acht Stunden täglich und nicht mehr als vierzig Stunden wöchentlich beschäftigt werden. § 11 Absätze 1 und 2 JArbSchG schreiben vor, daß den Jugendlichen im voraus feststehende Ruhepausen von angemessener Dauer und in angemessener zeitlicher Lage zu gewähren sind, die mindestens dreißig Minuten bei viereinhalb- bis sechsstündiger Arbeitszeit und sechzig Minuten bei mehr als sechs Stunden Arbeitszeit betragen müssen. Außerdem bleibt zu beachten, daß Jugendliche einen Anspruch auf mindestens zwölf Stunden ununterbrochene Freizeit zwischen zwei Arbeitstagen haben (§ 13 JArbSchG). Sie sind nur in der Zeit von 6 bis 20 Uhr zu beschäftigen (§ 14 JArbSchG), aber generell nicht an Samstagen, mit Ausnahme einer Beschäftigung in Betrieben mit offenen Verkaufsstellen, in Bäckereien und Konditoreien usw. (§ 16 Absätze 1 und 2 Ziffer 2 JArbSchG). Absatz 3 fügt hinzu, daß den am Samstag arbeitenden Jugendlichen die in § 15 JArbSchG vorgeschriebene Fünf-Tage-Woche sicherzustellen ist, indem eine Freistellung an einem anderen berufsschulfreien Arbeitstag derselben Woche erfolgt.

Die Gewerkschaft moniert, daß nach Abschluß der Ausbildung zum/r Verkäufer/in bzw. Einzelhandelskaufmann/-frau der Berufsanfänger immer häufiger zum Adressaten flexibler Arbeitszeitregelungen gemacht wird, indem er z. B. vor die Wahl gestellt wird, vom Ausbildungsbetrieb in Teilzeit übernommen zu werden oder sich einen anderen Arbeitgeber zu suchen.³⁶¹ Die Mehrheit der ausgebildeten Verkaufskräfte dürfte unmittelbar nach

³⁵⁹ Laut Gespräch mit dem Marktleiter eines Lebensmittelsupermarktes am 05.07.1995.

³⁶⁰ Vgl. Gewerkschaft HBV, Hauptvorstand, 1995, S. 31.

³⁶¹ Vgl. Teske, U./Wiedemuth, J., 1986, S. 349.

Beendigung der Lehre eine Vollzeitbeschäftigung bevorzugen, um zum einen in die Lage versetzt zu werden, Berufserfahrung zu erlangen und damit die Position auf dem Arbeitsmarkt zu stärken, zum anderen um sich eine erste solide Einkommensbasis zu sichern.

In § 5 des Manteltarifvertrages wird gesondert auf die für den Einzelhandel typischen Teilzeitbeschäftigte Bezug genommen.³⁶² Bei diesem Mitarbeiterkreis ist laut Tarifvertrag die Verteilung wie bei Vollzeitkräften vorzunehmen. Es wird empfohlen, daß die tägliche Arbeitszeit zusammenhängen und vier Stunden nicht unterschreiten sollte. Nach Mehrtens und Moll handelt es sich im frauendominierten Einzelhandel zu 99 % um weibliche Teilzeitbeschäftigte, deren Motiv für diese Arbeitszeitform überwiegend in der Erledigung von „Familienpflichten“ wie Hausarbeit und Kindererziehung begründet liegt.³⁶³ Der Handel stellt für Frauen mit Familie oft die einzige Möglichkeit einer Erwerbstätigkeit dar. Es ist bei dieser Mitarbeitergruppe nachvollziehbar, daß deren Arbeitszeit nicht beliebig variiert werden kann, da viele familiäre Aufgaben meist auch festen Zeiten unterliegen.³⁶⁴ Für einen Einzelhandelsbetrieb, der echte Mitarbeiterorientierung umsetzen will, ergibt sich hier sensibel zu bewältigender Handlungsbedarf.

Einzelhandelsgeschäfte sind mit dem Problem konfrontiert, daß die Ladenöffnungszeiten nicht deckungsgleich mit den Arbeitszeiten der festangestellten Mitarbeiter sind. In Abhängigkeit der Vorschriften der seit November 1996 gültigen Fassung des Ladenschlußgesetzes ist die konkrete Festlegung der Öffnungszeiten einer Geschäftsstätte allein eine unternehmerische Entscheidung. Eine tarifvertraglich vereinbarte Regelung über das Ende der täglichen Arbeitszeit gilt für die in der Gewerkschaft HBV organisierten Einzelhandelsarbeitnehmer. Die Einzelhandelsarbeitgeber können Ladenöffnungszeiten, die über die tariflich determinierten Arbeitszeiten hinausgehen, theoretisch allenfalls mit nicht tarifgebundenen Arbeitskräften aufrechterhalten, was aus Gleichbehandlungsgründen nicht zur Diskussion steht. Um eine Besetzung der wöchentlichen Betriebszeit von montags bis samstags mit Verkäufern zu gewährleisten, ist deshalb eine quantitativ und qualitativ optimale Zusammensetzung des Verkaufspersonals aus Voll- und Teilzeitkräften anzustreben. Teilzeitbeschäftigung fungiert in diesem Sinne also als Anpassungsbesetzung in den Einkaufsstätten und dient dem Schließen der entstehenden „Arbeitszeitlücken“.³⁶⁵

Das im Zuge der starken Wettbewerbsdynamik gestiegene Kostenbewußtsein wirkt sich auch in der Personalplanung aus. Es ist eine veränderte Beschäftigtenstruktur dahingehend erkennbar, daß Vollzeitarbeitsplätze reduziert werden und die Teilzeitbeschäftigung aus-

³⁶² Nach der Legaldefinition des § 2 Absatz 2 BeschFG 1985 sind unter Teilzeitbeschäftigten diejenigen Arbeitnehmer zu verstehen, „deren regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die regelmäßige Wochenarbeitszeit vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer des Betriebes.“

³⁶³ Vgl. Mehrtens, M./Moll, R., 1984, S. 13.

³⁶⁴ Vgl. Mehrtens, M./Moll, R., 1984, S. 13, 20.

³⁶⁵ Vgl. Bihl, G., 1982, S. 186.

gebaut wird.³⁶⁶ Während Einkaufsstätten mit SB-Prinzip aufgrund der Art der zu erledigen Tätigkeiten auch ungelehrte Teilzeitkräfte beschäftigen können, haben Fach- und Spezialgeschäfte für den Einsatz in der Kundenberatung Bedarf an Teilzeitmitarbeitern mit möglichst qualifizierter Einzelhandelsausbildung.

Bei der betrieblichen Personaleinsatzplanung ist für einen Ausgleich einer längeren Arbeitszeit als acht Stunden, einen Ausgleich zwischen sechstägiger Öffnungszeit und fünf-tägiger Arbeitszeit sowie für saisonale Anpassungen infolge längerer Öffnungszeiten an bestimmten Samstagen im Monat zu sorgen.³⁶⁷ Im Einzelhandel ist zu beachten, daß die Kundenfrequenz saison-, tages- und sogar stundenweise oft erheblich schwankt, was insbesondere im beratungsintensiven Fachhandel verlangt, daß zu Stoßzeiten eine bedarfsge-rechte Zahl an Verkaufsmitarbeitern anwesend ist. Um angemessen auf den unterschied-lich hohen Arbeitsanfall zu reagieren und eine umsatz- und kundenfrequenzgesteuerte Ar-beitszeitorganisation umzusetzen, wird Arbeitszeitflexibilisierung betrieben. Eine flexible Lenkung des Arbeitseinsatzes will eine Adaption an unterschiedlich starke Kundenströme und eine Vermeidung damit verbundener Unsicherheiten bei der Erstellung der Einzel-handelsleistung erreichen.³⁶⁸

Während mit der Arbeitszeitflexibilisierung die Demonstration intendiert wird, daß es sich um eine unternehmensseitige Sozialleistung handelt, die den Arbeitszeitwünschen der Be-schäftigten Beachtung schenkt, muß gerade im Einzelhandel dieser altruistische Aspekt im Hinblick auf seine Konfliktträchtigkeit kritisch hinterfragt werden. Zum Teil stoßen die flexiblen Arbeitseinsätze nicht auf die individuellen Interessen von Mitarbeitern - deshalb weisen z. B. Teske und Wiedemuth darauf hin, daß Teilzeitarbeitswunsch und Flexibilisie-rung der Arbeitszeit nicht unbedingt gleichzusetzen sind.³⁶⁹ Einzelhandelsbetriebe dyna-misieren die Arbeitszeitvereinbarungen mit ihren Arbeitskräften, um sich den fremd-, nämlich kundenbestimmten Kapazitätserfordernissen anzupassen und die Personalkosten zu optimieren, nicht aber vorrangig, um den persönlichen Arbeitszeitwünschen einzelner Mitarbeiter Rechnung zu tragen.

³⁶⁶ Eine erste Auswertung der längeren Ladenöffnungszeiten seit der Novellierung des Laden-schlußgesetzes im November 1996 bestätigt die Ausweitung der Teilzeitbeschäftigung. Vgl. o. V., 15./16.03.1997, S. 5.

³⁶⁷ Vgl. Mönig-Raane, M., 1996, S. 247.

³⁶⁸ Vgl. Fischer, U. L., 1993, S. 16.

³⁶⁹ Vgl. Teske, U./Wiedemuth, J., 1986, S. 354. Auf S. 355 werden Beispiele geliefert: „Die ‘Zeit-souveränität’ der Handelsbeschäftigten findet ihre Grenze in der Kundenfrequenz. So heißt es in der Präambel eines Betriebsvereinbarungsentwurfs eines Warenhauses: ‘Die gemeinsame Festlegung der Arbeitszeit wird sich am Kundenverhalten ausrichten’. In einer anderen Verein-barung lautet eine entsprechende Passage: ‘Die Mitarbeiter können den Abteilungsleitern ihre Freizeitwünsche mitteilen. Die Freizeitwünsche der Mitarbeiter haben sich jedoch den geschäft-lichen Belangen anzupassen’.“ Ähnlich auch Schramm, F./Schlese, M., 1995, S. 571, oder o. V., 1995b, S. 14.

Handelt es sich bspw. bei dem Teilzeitwunsch eines Verkäufers um Arbeitszeitlagen, in denen der Kundenandrang in der arbeitgebenden Einkaufsstätte erfahrungsgemäß so gering ist, daß seine Arbeitskraft nicht benötigt wird, demgegenüber aber verkaufstarke Zeiträume personell unterbesetzt sind, kann der Einzelhandelsbetrieb aus Kosten-Nutzen-Erwägungen³⁷⁰ heraus den Arbeitszeiteinstellungen des Mitarbeiters nicht gerecht werden. Die tatsächliche Unmöglichkeit oder die fehlende Bereitschaft, die arbeitgeberseitigen Arbeitszeiterfordernisse zu realisieren, bedeutet für den Arbeitnehmer, private Pflichten, Termine oder persönliche Interessen nicht wahrnehmen zu können. Zum einen besteht die Konfliktgefahr, daß einzelne Arbeitskräfte nach für sie vertretbaren Teilzeitbeschäftigungsmöglichkeiten in anderen Branchen suchen und dem Einzelhandel und damit der Versorgung von Kunden nicht zur Verfügung stehen. Zum anderen besteht bei Teilzeitmitarbeitern, die aus Einkommensgründen einer Teilzeiterwerbstätigkeit nachgehen müssen und sich einzelhandelsbetrieblichen Teilzeiterfordernissen unterwerfen, Konfliktpotential darin, daß ihre Arbeitsmotivation aus der Unzufriedenheit über die Nicht-Verwirklichbarkeit privater Angelegenheiten leidet und sich in der Art der Kundenbetreuung negativ niederschlägt, was Konsumenten wiederum als Beeinträchtigung der Kundenorientierung der Einkaufsstätte erleben.

Die Gebundenheit an die im Ladenschlußgesetz vorskizzierten Ladenöffnungszeiten bedeutet für eine Vielzahl von ihnen z. T. sehr frühe (z. B. Bäckereien), z. T. späte Arbeitszeiten (z. B. Montag bis Freitag bis 20.00 Uhr) und sogar Samstagsarbeit.³⁷¹ Gerade der Samstag dient als Beispiel für mögliche Konflikte zwischen Kunden- und Mitarbeiterorientierung im Einzelhandel: Einerseits kommt den berufstätigen Konsumenten, deren Arbeitszeit sich von montags bis freitags erstreckt und die an diesen Tagen zur Erledigung von Einkäufen hauptsächlich auf die nach ihrem Arbeitszeitende zur Verfügung stehenden Ladenöffnungszeiten angewiesen sind, der Samstag als Einkaufstag entgegen, insbesondere wenn ihnen die abendlichen Einkaufszeiten während ihrer Arbeitswoche nicht ausreichen. Andererseits haben Verkaufskräfte im Einzelhandel ein Interesse an arbeitsfreien Samstagen, wenn sie diese für gemeinsame Unternehmungen - u. a. auch gemeinsame Einkäufe - mit anderen nutzen möchten, die samstags nicht arbeiten.

Gaugler plädiert für mindestens arbeitsfreie Samstagnachmittage, die z. B. für häusliche Erledigungen genutzt werden können und sozusagen als Puffer zur Erfüllung vielfältiger sonntäglicher Freizeitbedürfnisse dienen. Außerdem sollte die Personaleinsatzplanung so aussehen, daß bei samstäglichem Ladenöffnungszeit einzelne Beschäftigte nicht jeden

³⁷⁰ Berechnungen der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels Mitte der achtziger Jahre haben ergeben, daß eine bedarfsgerechte Kombination von Vollzeit-, Teilzeitmitarbeitern und Aushilfen zur einer zusätzlichen Kostenersparnis in Höhe von drei Prozent des Umsatzes führen. Vgl. Zöller, H., 1985, S. 95.

³⁷¹ Nach Peren, K., 1996, S. 244, wird gerade im Handel als Vertreter des tertiären Sektors überproportional häufig samstags gearbeitet: „Darüber hinaus ist im Handel Samstagsarbeit überwiegend ständiger oder regelmäßiger Natur, ...“

Samstag zur Arbeit herangezogen werden, sondern in gewissen Abständen immer auch wieder arbeitsfreie Samstage zur Verfügung haben; als Zugeständnis an die individuelle Zeitsouveränität ist die Samstagsarbeit durch andere freie Wochentage auszugleichen.³⁷²

Das Beispiel der Samstagsarbeit zeigt, daß die Lage der Arbeitszeit die Wahrnehmung bestimmter Freizeitaktivitäten erschwert, sofern diese durch dahinterstehende Freizeitangebote oder durch Planungen von Familie, Freunden und Bekannten so terminiert sind, daß eine Kollision mit der Arbeitszeit stattfindet. Im Hinblick auf die Vermeidung von Spannungsfeldern erfordert Gauglers Empfehlung, von allwöchentlichen Samstagseinsätzen zugunsten von Samstagseinsätzen in Abständen mit zwischenzeitlich arbeitsfreien Samstagen abzusehen, vom Einzelhandelsmanagement eine rechtzeitige Planung von regelmäßigen Samstagseinsätzen für die betroffenen Verkaufskräfte, um ihnen eine sichere Freizeit- und Wochenendplanung und einen verlässlichen Lebensrhythmus zu ermöglichen.

Einzelhandelsmitarbeitern, die sich höhere Arbeitsentgelte wünschen, liegt nichts an Arbeitszeitverkürzungen, die mit einer Reduzierung des Einkommens verbunden sind; vielmehr besteht Interesse an „Arbeit mit zeitlichem ‘Aussuchcharakter’“. Speziell in Unternehmen mit umsatzbezogener Leistungsentlohnung ist es oft das Ziel eines Mitarbeiters, die Zeiten der Unterforderung - d. h. mit geringer Kundenfrequenz - möglichst aus seiner Arbeit zu eliminieren.“³⁷³ Das paßt durchaus zu den Absichten der Betriebe, die in Anbetracht der Personalkosten eine kundenfrequenzadäquate Personalausstattung anstreben und deshalb einen Personalüberschuß zu verkaufsschwachen Zeiten (vormittags, Hochsommer, außerhalb der Saison) vermeiden wollen.

Bei Verwendung der Kundenfrequenz als Richtgröße für die Personaleinsatzplanung ist aus Gründen der höheren Aussagekraft und einer Präzisierung der Planung eine Differenzierung dieser Kennziffer nach Betriebsform der Einkaufsstätte und Kundentypen vorzunehmen. Es muß nach Lauf-, Kauf- und Beratungskunden getrennt werden³⁷⁴, die das Verkaufspersonal mit unterschiedlicher Intensität in Anspruch nehmen und Arbeitsanfall und -umfang damit determinieren. Die aufeinandertreffenden Kunden- und Mitarbeiterbedürfnisse lassen einen Bedarf an Arbeitszeitlösungen entstehen, welche die individuellen Arbeitszeitwünsche mit dem Verbraucherinteresse an der Verfügbarkeit geeigneten Personals zu den Zeiten, in denen der Konsument eine Einkaufsstätte aufsucht, in Einklang bringen und Konflikte vermeiden helfen.

Läden des Gemischtwareneinzelhandels wie z. B. Lebensmittelgeschäfte³⁷⁵ werden erfahrungsgemäß vormittags insbesondere von nicht berufstätigen Hausfrauen aufgesucht. In

³⁷² Vgl. Gaugler, E., 1996, S. 233.

³⁷³ Fauth, A., 1993, S. 281.

³⁷⁴ Vgl. Fauth, A., 1993, S. 283.

³⁷⁵ Nachfolgende Angaben beziehen sich auf das Gespräch mit dem Marktleiter eines Supermarktes am 05.07.1995.

den späten Nachmittags- und frühen Abendstunden kaufen primär Berufstätige nach Beendigung ihrer Arbeitszeit ein. Als Haupteinkaufstage werden der Dienstag wegen der frühen Warenanlieferungen an diesem Wochentag sowie der Freitag und von Erwerbstätigen auch der Samstag präferiert, um die für das Wochenende benötigten Waren zu besorgen. Preisbewußte Verbraucher erledigen Lebensmittelkäufe vielfach donnerstags, weil die Einkaufsstätten an diesem Wochentag vielfach Sonderangebote unterbreiten. Am Tag vor Feiertagen verzeichnen Nahrungsmittelgeschäfte eine besonders hohe Käuferfrequenz, was in Anbetracht ihrer Schließung an Feiertagen und dem Erfordernis von Vorratskäufen zusammenhängt. Es kann zu Konflikten kommen, wenn in den Zeiten erhöhten Kundenandrangs in nicht ausreichendem Maße mehr Arbeitskräfte, die sich um die Auffüllung und Sortierung der Waren kümmern, und zur Vermeidung von Kundenwarteschlangen an den Kassen genügend Kassierer bereitstehen als zu kundenfrequenzschwächeren Zeiten.

Der Fach- und Spezialhandel wird am häufigsten an den Donnerstag- und Freitagnachmittagen und -abenden sowie samstags frequentiert.³⁷⁶ Da Shopping und Specialty Goods vielfach als Geschenkartikel fungieren, ist vor Geschenktagen wie z. B. Weihnachten ein besonders hoher Kundenandrang zu verzeichnen. Das Prinzip der Kundenorientierung spricht für einen an die erwarteten Kundenströme an den genannten Tagen³⁷⁷ - im Vergleich zu den anderen Wochentagen und Ladenöffnungszeiten stärkeren - angepaßten Arbeitseinsatz qualifizierter Verkaufskräfte, die sich der oft zeitintensiven Beratungswünsche der Kundschaft annehmen sollen.

Die Maxime der Mitarbeiterorientierung sowohl in Gemischtwaren- als auch in Facheinzelhandelsbetrieben verlangt zu ihrer optimalen Realisierung im Kontext der Arbeitszeitgestaltung den Einsatz der Beschäftigten zu der von ihnen jeweils gewünschten Arbeitszeitdauer und -lage. Aufgrund der Unmöglichkeit, solche den Kunden- und Mitarbeiterinteressen gleichermaßen in vollem Umfang entsprechenden Arbeitszeitregelungen zu finden, sind Kompromisse dahingehend zu schließen, daß entweder Konsumenten Zugeständnisse an die Verfügbarkeit von Verkaufspersonal machen und/oder die Mitarbeiter Arbeitszeiten in Kauf nehmen, die nicht mit ihren diesbezüglichen Vorstellungen übereinstimmen.

Bei auf Kompromissen beruhenden Lösungen sind Konflikte latent vorhanden.³⁷⁸ Einzelhandelsgeschäfte sehen sich aus der existentiellen Befürchtung, Kunden zu verlieren, gezwungen, die Personaleinsatzplanung dem Kundenandrang zu unterwerfen. Dabei können sie nur begrenzt auf Arbeitszeitpräferenzen ihrer Verkaufskräfte eingehen, was eine Verletzung der Mitarbeiterorientierung bedeutet. Bei gesamtwirtschaftlich hoher Arbeitslosigkeit wie zur Zeit akzeptieren die meisten Mitarbeiter aus ihrer Sicht ungünstige Arbeitszei-

³⁷⁶ Laut Gesprächen mit dem Inhaber eines kleineren Elektrofachgeschäfts am 04.08.1995 und dem Filialleiter einer Modehaus-Kette am 15.03.1996.

³⁷⁷ Die Kundenanzahl wird anhand von Erfahrungswerten geschätzt.

³⁷⁸ Vgl. Gliederungspunkt D.3..

ten, wenn sie ihren Arbeitsplatz im Einzelhandel behalten wollen und damit rechnen müssen, durch Erwerbswillige mit der Bereitschaft, zu allen möglichen Zeiten zu arbeiten, ersetzt zu werden. Insbesondere für (weibliche) Teilzeitkräfte, die einer Tätigkeit nur zu bestimmten Zeiten nachgehen können, weil sie bspw. keinerlei Möglichkeiten zu einer anderweitigen Kinderbetreuung haben, ist das im Austausch von Mitarbeitern liegende Konfliktpotential entsprechend groß. Vor dem Hintergrund, daß sich bei keiner oder geringer Arbeitslosigkeit Mitarbeitersubstitutionen weniger einfach vornehmen lassen, ist anzunehmen, daß sich die Konflikte eher manifestieren, wenn der arbeitgebende Betrieb nicht stärker auf individuelle Arbeitszeitbelange seiner Mitarbeiter Rücksicht nimmt.

Eine immer wieder in der aktuellen Arbeitszeitdiskussion in bezug auf den Einzelhandel thematisierte Form ist die sog. 'Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit', abgekürzt KAPOVAZ, die hohen Kundenfrequenzen Rechnung tragen soll.³⁷⁹ Bei diesem Modell ist es möglich, sowohl Dauer als auch Lage der Arbeitszeit flexibel an den Arbeitsanfall anzupassen.³⁸⁰ Ein KAPOVAZ-Arbeitsvertrag wird unbefristet abgeschlossen³⁸¹; er legt ein Teilzeitarbeitsverhältnis zugrunde.³⁸² In ihm erfolgt eine Vereinbarung einer bestimmten durchschnittlichen Zahl von Arbeitsstunden pro Woche, pro Monat oder pro Jahr (häufig basieren KAPOVAZ-Arbeitsverhältnisse auf Jahresarbeitszeitverträgen³⁸³), wobei die genaue Verteilung der Arbeitszeit nicht determiniert wird. Vielmehr obliegt diese im Rahmen der gesetzlichen Grenzen dem Direktionsrecht des arbeitgebenden Einzelhandelsbetriebes und orientiert sich an den betrieblichen Erfordernissen.³⁸⁴

KAPOVAZ erscheint dem Einzelhandel so geeignet, weil Bedienungsleistungen nicht bevorratet und Beratungsgespräche nicht verschoben werden können.³⁸⁵ Deshalb werden KAPOVAZ-Beschäftigte zur Unterstützung der Stammebelegschaft³⁸⁶ an Wochentagen mit hoher Kundenfrequenz, bei krankheits- oder urlaubsbedingten Personalausfällen, in umsatzstarken Zeiten wie der Vorweihnachtszeit sowie während des Winter- oder Sommer-schlußverkaufs herangezogen. Dieses Arbeitszeitmodell birgt jedoch auch Konfliktpo-

³⁷⁹ KAPOVAZ bedeutet bedarfsorientierte Arbeitsinanspruchnahme (vgl. Pulte, P., 1987, S. 2) und ist nicht zu verwechseln mit Bedarfs-Abruf, bei dem es sich um die befristete Beschäftigung von Aushilfen handelt. Vgl. Frey, H., 1985, S. 51. Generell zählen Aushilfs- und Saisonkräfte nicht zu den KAPOVAZ-Beschäftigten, da mit ihnen lediglich befristete Arbeitsverträge geschlossen werden. Vgl. Gaugler, E., 1990b, S. 423.

³⁸⁰ Vgl. Kreikebaum, H./Herbert, K.-J., 1988, S. 100.

³⁸¹ Vgl. Meyer, H. J., 1989, S. 31.

³⁸² Gem. Buschmann, R./Ulber, J., 1989, S. 160, ist KAPOVAZ für Vollzeitbeschäftigte tarifwidrig.

³⁸³ Vgl. Hoff, A., 1983, S. 249.

³⁸⁴ Vgl. Buschmann, R./Ulber, J., 1989, S. 160.

³⁸⁵ Vgl. O'Callaghan, P., 1992, S. 159.

³⁸⁶ Der Einsatz von KAPOVAZ-Arbeitnehmern ist immer ergänzend zu verstehen. Vgl. BBE-Unternehmensberatung, 1981, S. 17.

tential in sich, das aus möglichen Diskrepanzen zwischen Mitarbeiterinteressen und KAPOVAZ-Normen nach BeschFG resultiert.

KAPOVAZ ist für die betreffenden Beschäftigten mit Unsicherheit verbunden, die zu Konflikten führen kann. Zum einen dürfen keine Höchst- oder Mindestarbeitszeiten oder Arbeitszeitbandbreiten vereinbart werden.³⁸⁷ Zum anderen wird bei fehlender Festlegung einer bestimmten Arbeitszeitdauer eine Arbeitszeit von zehn Stunden pro Woche mit der Auflage von drei aufeinanderfolgenden Stunden pro Tag vorgeschrieben.³⁸⁸ Außerdem braucht das arbeitgebende Unternehmen seinen KAPOVAZ-Mitarbeitern die Lage ihrer Arbeitszeiten spätestens vier Tage im vorhinein mitzuteilen.³⁸⁹ Bei dieser Ausgestaltung der Teilarbeitszeit wird die Kundenorientierung der Mitarbeiterorientierung gegenüber priorisiert, indem die Ausrichtung einzig an kundendeterminierten Kapazitätserfordernissen erfolgt, während die Gesetzesnormen einer flexiblen Teilzeit im Sinne der Arbeitskräfte wenig Spielraum läßt.

Ungeachtet eines konkret praktizierten Arbeitszeitmodells können Einzelhandelsgeschäfte eine ständige Verfügbarkeit von Verkaufskräften an jedem verkaufsoffenen Wochentag von Beginn bis Ende der täglichen Ladenöffnungszeit nicht realisieren. Arbeitszeitregelungen im Einzelhandel sehen grundsätzlich auch arbeitsfreie Zeiten vor: Abgesehen von täglichen Arbeitspausen und Urlaubstagen existieren in den meisten Einzelhandelsbetrieben rollierende Arbeitszeitsysteme, die für die Mitarbeiter in gewissen Abständen wechselnde arbeitsfreie Tage in der Woche bedeuten³⁹⁰ und aus Kundensicht keine permanente Ansprechbarkeit der Verkäufer gewährleisten. Für den Konsumententypen, der Wert auf kontinuierliche Betreuung durch eine Verkaufskraft legt, ist eine Enttäuschung vorprogrammiert, wenn er aus diesem Grund „seinen“ Verkäufer zu dem von ihm gewünschten Zeitpunkt nicht antrifft. Dieses Spannungsfeld tritt umso gravierender in Erscheinung, wenn der Kunde mit einer Teilzeitkraft in einem Bedienstungsverhältnis steht, deren Arbeitszeit nur einen geringen Teil der täglichen und/oder wöchentlichen Ladenöffnungszeit oder sogar nur die verkaufsstarken Stunden im Sinne von KAPOVAZ abdeckt.

Diese zeitlichen Modalitäten laufen aber oft auch den Interessen der Beschäftigten selbst zuwider, da es auf diese Weise vorkommen kann, daß eine Verkaufskraft den gesamten Beratungsaufwand trägt, einer anderen aber bei leistungsorientierter Entlohnung mit variablen Vergütungsbestandteilen wie Provisionen oder Prämien eine absatzerfolgsabhängige Entgeltkomponente nur deswegen zuteil wird, weil sie gerade zu dem Zeitpunkt für den Kunden verfügbar war, als dieser seinen Kaufabschluß endlich verwirklichen wollte. Mögliche Rivalitäten zwischen den Verkaufsmitarbeitern sind daher vorstellbar.

³⁸⁷ Vgl. Meyer, H. J., 1989, S. 224.

³⁸⁸ Vgl. § 4 Absatz 1 und 3 BeschFG 1985.

³⁸⁹ Vgl. § 4 Absatz 2 BeschFG 1985.

³⁹⁰ Vgl. Gerlach, G., 1987, S. 51.

Mit dem beschriebenen Spannungsfeld ist ein weiteres sehr eng verbunden: Die sich verschärfende Konkurrenzsituation im Einzelhandel bringt Strukturverschlechterungen dahingehend mit sich, daß Vollzeitbeschäftigung noch mehr durch Teilzeit- und geringfügige Beschäftigungsverhältnisse substituiert wird. Damit geht eine Entprofessionalisierung des Personals einher, da in Teilzeitarbeit bevorzugt un- und angelernte Kräfte eingesetzt werden. Die konflikträchtige Folge sind Einbußen des Einzelhandelsimages an Attraktivität sowohl für die Kunden, da eine zu vermutende unzureichende Bedienungskompetenz mangelnde Kundenorientierung widerspiegelt, als auch für fachlich qualifizierte Arbeitnehmer, die in ihrer Ausbildung und Berufserfahrung angemessenes Einsatzfeld im Verkauf suchen und aus dem Einzelhandel abwandern bzw. gar nicht erst dort arbeiten.³⁹¹

b) Arbeitszeitwünsche von Einzelhandelsbeschäftigten im Kontext kundenfreundlicher Ladenöffnungszeiten

ba) Prinzipielle Einwirkungen flexibler Ladenöffnungszeiten auf Kunden- und Mitarbeitererwartungen

„Es ist zu befürchten, daß eine Verlängerung der täglichen Öffnungszeiten in den Abend bzw. in die Nacht sowie die Ausdehnung der Samstagsöffnung zu einer weiteren Verschlechterung der Arbeitszeitsituation für die Beschäftigten führen wird.“³⁹² Dieses Szenario spiegelt die einseitige Sicht der Gewerkschaft HBV wider und belegt die der flexiblen Ladenöffnung folgenden Arbeitszeiten durch die Behauptung ihres Mankos an Mitarbeiterorientierung mit Konfliktpotential. In der Diskussion um die Ladenzeitenregelung müssen jedoch alle denkbaren Aspekte zusammengetragen werden, um eine übergreifende kritische Würdigung zu erzielen; dazu gehören ordnungs-, struktur-, arbeitsmarkt- und sozialpolitische Argumente.³⁹³

Den Hintergrund bildet das aus dem Jahre 1956 stammende Ladenschlußgesetz, das in Abständen immer wieder in die kritische Diskussion gerät, obwohl es auch als optimaler Kompromiß angesehen wird, „der die Interessen der Handelskunden berücksichtigt, einen Wettbewerbsausgleich zwischen Handelsgrößen, Standorten und Branchen beinhaltet und für die Mitarbeiter eine soziale Schutzfunktion wahrnimmt.“³⁹⁴ Der Gesetzgeber hatte mit diesem Regelungswerk insbesondere den Arbeitsschutz und die Herstellung gleicher Wettbewerbsbedingungen für alle Einzelhandelsgeschäfte zum Ziel.³⁹⁵

³⁹¹ Vgl. Mönig-Raane, M., 1996, S. 248.

³⁹² Mönig-Raane, M., 1996, S. 247.

³⁹³ Vgl. Batzer, E., 1984, S. 13.

³⁹⁴ Tessar, H., 1984, S. 127.

³⁹⁵ Vgl. Piepenbrock, H., 1984, S. 88; vgl. auch Gröner, H./Köhler, H., 1987, S. 165-166; vgl. Jacob, P., 1995a, S. 413.

Die Verzehnfachung des Verkaufs von Artikeln des täglichen Bedarfs in den letzten zwanzig Jahren an Tankstellen gerade nach Ladenschluß, zahlreiche Umgehungsversuche des Ladenschlußgesetzes und die Nutzung bequemer Bestellungen beim Versandhandel wurden als Indiz dafür gewertet, daß die gesetzlichen Ladenschlußregelungen den Bedürfnissen von Angebot und Nachfrage zuwiderlaufen.³⁹⁶

Am 21. Juni 1996 stimmte der Bundestag einer Liberalisierung des Ladenschlußgesetzes zu.³⁹⁷ Seit November 1996 ist es erlaubt, Geschäfte an Werktagen zwischen 6.00 Uhr und 20.00 Uhr offenzuhalten. An Samstagen ist eine Öffnungszeiten von 6.00 Uhr bis 16.00 Uhr vorgesehen - mit Ausnahme der vier Samstage vor Weihnachten entfällt der lange Samstag bis 18.00 Uhr. Außerdem ist der lange Donnerstag (Öffnungszeiten bis 20.30 Uhr) abgeschafft, der 1989 als erster Versuch für eine Abendöffnung eingeführt wurde. Diese Veränderungen bedeuten eine Erweiterung der wöchentlichen Öffnungszeiten von 68,5 auf 80 Stunden.

Der Deutsche Industrie- und Handelstag (DIHT) hebt bei dieser Lösung die Erweiterung unternehmerischer Dispositionsmöglichkeiten hervor, aber ebenso die Chance, sowohl kundenorientiert agieren zu können als auch durch kreative Arbeitszeitsysteme die Anziehungskraft der Handelsberufe zu erhöhen.³⁹⁸ Bei dieser Betrachtung dominiert die harmonische Perspektive; mögliche Konflikte zwischen den Kundeninteressen an Ladenöffnungszeiten und den Mitarbeiterinteressen an der Gestaltung ihrer Arbeitszeit kommen nicht zur Sprache.

Das modifizierte Ladenschlußgesetz hat keine völlige Freigabe der Ladenschlußzeiten zum Inhalt, so daß die Verbraucher weiterhin zeitlichen Einkaufsrestriktionen unterliegen, was Konfliktpotential in sich birgt, weil immer noch keine vollständige Kundenorientierung in zeitlicher Hinsicht erreicht wird. Es gibt nämlich Konsumenten, die den Wunsch haben, ihre Konsumbedürfnisse auch zwischen 20.00 Uhr und 6.00 Uhr zu befriedigen, was ihnen das Gesetz unmöglich macht. Bei einer Abschaffung des Ladenschlußgesetzes hätten die Verbraucher die Gelegenheit, „durch ihr ‘Votum’ zu entscheiden, welche Ladenöffnungszeiten in ihrem Interesse liegen.“³⁹⁹

Die Gesetzesnovellierung fußt auf dem Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung und des Bundesministeriums für Wirtschaft im Jahr 1995 an das ifo Institut für Wirtschaftsforschung, das deutsche Ladenschlußgesetz zu überprüfen. Vor dem Hintergrund des Flexibilisierungstrends in Lebens- und Arbeitsbereichen sowie der Handhabung der Geschäftszeiten in anderen Ländern wurde die bisherige Praxis der Ladenöffnung von Einkaufsstätten in der Bundesrepublik Deutschland in Frage gestellt. Die Erörte-

³⁹⁶ Vgl. Rexrodt, G., 1995, S. 519, und Rueß, A., 02.02.1995, S. 42.

³⁹⁷ Vgl. zur Novellierung des Ladenschlußgesetzes o. V., 22.06.1996, S. 1.

³⁹⁸ Vgl. o. V., 19.10.1995, S. 19; ähnlich argumentiert Rexrodt, G., 1995, S. 520.

³⁹⁹ Gröner, H./Köhler, H., 1987, S. 168.

rung erstreckte sich von der Beibehaltung der Gesetzesvorschriften über Modifikationen bis hin zur kompletten Freigabe der gesetzlichen Ladenöffnungszeiten.⁴⁰⁰

Die empirische Forschung des ifo Instituts zeigte, „daß trotz starker Fixierung von Einzelhandelsgeschäften, Verbrauchern und Arbeitnehmern im Einzelhandel auf die ... Laden-schlußzeiten das Interesse an einer Flexibilisierung der Öffnungszeiten wächst. Insbesondere durch Berufstätigkeit und/oder Kinder zeitlich stark beanspruchte Verbraucher würden eine Aufhebung der derzeit geltenden Regelung begrüßen, aber auch jüngere und innovationsfreudige Einzelhändler oder Arbeitnehmer, die im Einzelhandel bisher >>unübliche<< Arbeitszeiten am Abend besser mit ihrer persönlichen Lebenssituation in Einklang bringen könnten.“⁴⁰¹ Im Ergebnis plädierte das ifo Institut für längere Ladenöffnungszeiten, da der Einzelhandel seine Umsätze in drei Jahren um 2 bis 3 % p. a. oder um insgesamt 20 Mrd. DM steigern und ca. 50.000 neue Arbeitsplätze schaffen könne.⁴⁰² Dies setzt voraus, daß die für den Einzelhandel geltenden Tarifverträge die veränderten Ladenöffnungszeiten berücksichtigen; die Tarifvertragsparteien haben die Regelungen des Ladenschlußgesetzes vorsorglich auf die Arbeitszeiten im Handel übertragen.⁴⁰³

Im Oktober 1996 bestand noch Regelungsbedarf in einigen Tarifregionen. Der rheinland-pfälzische Tarifaabschluß 1996 enthält Ausnahmen für die Abend- und Samstagsbeschäftigung: „Danach dürfen Mitarbeiter höchstens an drei Abenden pro Woche bis 20.30 Uhr und höchstens dreimal im Monat samstags arbeiten. Schwangere, Beschäftigte mit Kindern unter 15 Jahren oder pflegebedürftigen Angehörigen können auf Wunsch vom Abendeinsatz befreit werden, ebenso Lehrlinge, wenn sie am nächsten Tag zur Berufsschule müssen. Gleiches gilt für Mitarbeiter, die an einer Fortbildung teilnehmen oder deren abendliche Heimfahrt sich wegen fehlender Anschlüsse um mehr als eine halbe Stunde verlängert.“⁴⁰⁴ Wegen dieser als übertrieben empfundenen Ausnahmeregelungen wurde dem vergleichsweise moderateren Tarifaabschluß für den bayerischen Einzelhandel Pilotfunktion eingeräumt.⁴⁰⁵

Auch wenn sich die Diskussion vielfach auf die wettbewerblichen Konsequenzen und Auswirkungen auf kleine und mittelständische Einzelhandelsunternehmen konzentriert und diese Aspekte zu einer umfassenden Einschätzung der Thematik unbedingt heranzu-

⁴⁰⁰ Vgl. ifo Institut für Wirtschaftsforschung, 1995, S. 11. Mönig-Raane, M., 1995, S. 521, und Pruß, R., 1995, S. 418, als Vertreter der Gewerkschaft HBV halten das ifo-Gutachten für wissenschaftlich unseriös und ungeeignet, um darauf verlässliche Prognosen über die Folgen veränderter Ladenöffnungszeiten aufzubauen.

⁴⁰¹ ifo Institut für Wirtschaftsforschung, 1995, S. 12. In einer repräsentativen Erhebung wurden dabei 3650 Einzelhandelsgeschäfte, 1010 Verbraucher, 554 Arbeitnehmer der Einzelhandelsbranche sowie 1218 Arbeitskräfte außerhalb dieser Branche und Erwerbslose befragt.

⁴⁰² Vgl. Overberg, H., 12./13.08.1995, S. 5; vgl. o. V., 14.08.1995, S. 5.

⁴⁰³ Vgl. Kessler, M., 12.01.1995, S. 21.

⁴⁰⁴ o. V., 07.08.1996, S. 11.

⁴⁰⁵ Vgl. Schiltz, C. B., 04.09.1996, S. 1.

ziehen sind, soll hier bewußt der Ausschnitt abgebildet werden, der in Anbetracht des Fokus der Arbeit die Kunden- und Beschäftigteninteressen erfaßt. Unter der Annahme, daß kleine und mittlere Einkaufsläden bei frei bestimmbarren Öffnungszeiten aufgrund ihrer personellen und kostenwirtschaftlichen Struktur großflächigen Betriebsformen des Einzelhandels im Hinblick auf die Öffnungsdauer nicht standhalten und auf lange Sicht nicht überleben können, verschlechtert sich die Versorgungssituation der Verbraucher und bedeutet damit einerseits weniger Kundenorientierung. Andererseits ist die konkurrenzbedingte Existenzfrage kleinerer und mittlerer Einzelhandelsläden für die dort Beschäftigten von Relevanz, die den Wegfall ihrer Arbeitsplätze befürchten und aus diesem Grund die Ernsthaftigkeit einer propagierten Mitarbeiterorientierung anzweifeln.

Das Gesetz ist des weiteren der Konsumentensouveränität abträglich, weil es der Einkaufszeit einen festen Rahmen auferlegt, die Preis- und Qualitätstransparenz beeinträchtigt und letztlich sowohl die Kauf- als auch die Arbeitsvertragsfreiheit beschneidet, weil die fixierten Zeitgrenzen einzuhalten sind.⁴⁰⁶ Von Gewerkschaftsseite wird das Konfliktpotential mit der Behauptung gestützt, daß gerade durch flexible Öffnungszeiten Unübersichtlichkeiten und Unsicherheit bei den Verbrauchern entstehen.⁴⁰⁷

Grundsätzlich ist jedoch unabhängig von der tatsächlichen Inanspruchnahme längerer Öffnungszeiten von einer verbesserten Stellung der Kunden bei einer Liberalisierung des Ladenschlußgesetzes auszugehen. Die Akzeptanz des 1989 eingeführten Dienstleistungsabends als Beispiel für eine auf Erzielung von mehr Kundennähe ausgerichtete Maßnahme sowie die Ausnahmen vom Ladenschlußgesetz (Einkaufsstätten an Verkehrsknotenpunkten, in Ausflugs- und Erholungsorten, Apotheken, Tankstellen⁴⁰⁸, besondere Verkaufsgelagenheiten am Abend und an Sonn- und Feiertagen) veranlassen in Anbetracht ihrer Nutzung zu der Vermutung, daß längere Ladenöffnungszeiten den Verbraucherbedürfnissen entgegenkommen. Es verwundert daher das Ergebnis einer Studie der Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung (GfK), nach dem von den Abendöffnungszeiten nach neuem Ladenschlußgesetz wenig Gebrauch gemacht wird. „41 Prozent der Befragten haben kein Interesse am späten Einkauf.“⁴⁰⁹

⁴⁰⁶ Vgl. Gröner, H./Köhler, H., 1987, S. 167.

⁴⁰⁷ Vgl. Glaubitz, J., 1996, S. 33.

⁴⁰⁸ Tankstellen bieten u. a. oft auch Blumen zum Verkauf an. Nach einem vom deutschen Floristenverband angestrebten BGH-Urteil, das sich auf das Ladenschlußgesetz von 1956 beruft, dürfen Tankstellen nun außerhalb der gesetzlichen Ladenöffnungszeiten nur Kraftstoff und Autozubehör, aber keine Blumen verkaufen. Inzwischen gibt es jedoch schon einen Gesetzesentwurf, der den Tankstellen die Möglichkeit einer Erweiterung des Blumenverkaufs einräumt. Vgl. o. V., 08./09.06.1996, S. 1.

⁴⁰⁹ o. V., 07.03.1997, S. 7.

„Der lange Donnerstag hat[te] sich als Familieneinkaufstag etabliert“⁴¹⁰, was u. a. darin begründet lag, daß zu dieser Einkaufszeit die Möglichkeit bestand, alle an einer Gruppeneinkaufsentscheidung - insbesondere in bezug auf langlebige Specialty Goods wie Kraftfahrzeuge oder Wohnungseinrichtungsgegenstände - Beteiligten (Buying Center⁴¹¹) zusammenzufassen. Die neuen wochentäglichen Öffnungszeiten bis 20.00 Uhr kommen dem Verbraucherinteresse an gemeinschaftlichen Abendeinkäufen entgegen, wodurch ein Beitrag zu mehr Kundenorientierung geleistet und gleichzeitig Konfliktgefahren vorgebeugt wird.

Bei den Kundenwünschen in bezug auf Ladenöffnungszeiten ist nach Kaufobjekten und damit nach Betriebsformen des Einzelhandels zu differenzieren; denn das zeitliche Einkaufsverhalten bei Convenience Goods als Güter des täglichen Bedarfs unterscheidet sich von dem bei Shopping und Specialty Goods, die in größeren bis sehr großen Abständen gekauft werden und oft für eine Gruppe von Haushaltsmitgliedern Bedeutung haben und finanzielle Tragweite besitzen.⁴¹² Es ist bspw. evident, daß Berufstätige, die neben ihrer Vorratshaltung an Nahrungsmitteln in bestimmtem Umfang auch ihren täglichen Bedarf an Frischeprodukten decken möchten, den Wunsch haben, nach Arbeitsschluß in Lebensmittelgeschäften einkaufen zu gehen. In einer Untersuchung gaben 92 % aller Befragten an, abends außer Kleidung und Möbel insbesondere Lebensmittel kaufen zu wollen.⁴¹³

Das Recht der Tarifvertragsparteien gemäß Artikel 9 Absatz 3 GG, Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen zu regeln, ermöglicht die Festlegung von Dauer und Lage der Arbeitszeit der Arbeitnehmer trotz mittelbarer Einwirkung auf die Betriebsöffnungszeiten.⁴¹⁴ Im Laufe des Bestehens des Ladenschlußgesetzes haben sich die tariflichen Arbeitszeiten insgesamt zwar reduziert, so daß für Einkaufsabsichten inzwischen mehr Zeit zur Verfügung steht; außerdem dienen die in zahlreichen Unternehmen praktizierten Gleitzeitsysteme einem individuell günstigen Zeitmanagement, welches das Aufsuchen von Einkaufsstätten zu früheren Zeiten als kurz vor Ladenschluß erlaubt.⁴¹⁵

⁴¹⁰ ifo Institut für Wirtschaftsforschung, 1995, S. 13. „Besonders stark genutzt werden die längeren Einkaufsmöglichkeiten am Samstag. Er lief dem langen Donnerstag seinen Rang ab. Der Einkauf von Gütern des täglichen Bedarfs nahm an diesem Tag um 1,5 Prozent zu.“ o. V., 07.03.1997, S. 7.

⁴¹¹ Kuß, A., 1991, S. 168: „Die Menge der an einem Einkauf beteiligten Personen, die von Fall zu Fall sehr unterschiedlich groß und verschieden zusammengesetzt sein kann, bezeichnet man in der Literatur als Buying Center.“ Die Mitglieder eines Buying Centers lassen sich nach Webster, F./Wind, Y., 1972, nach ihren Rollen in Benutzer, Einkäufer, Beeinflusser, Entscheider und Informationsselektierer klassifizieren; mit Witte, E., 1973, können unter den Beteiligten eines Buying Centers Fach- und Machtpromotoren definiert werden.

⁴¹² Vgl. Triesch, G., 1984, S. 155.

⁴¹³ Vgl. Töpfer, A./Poersch, M., 1988, S. 383.

⁴¹⁴ Vgl. Gutzeit, M., 1995, S. 589.

⁴¹⁵ Vgl. Glaubitz, J., 1987, S. 20.

Allerdings dürfen nicht die Arbeitnehmer außer acht gelassen werden, die betrieblich veranlaßt oder freiwillig ihr Arbeitszeitpensum überschreiten, die nicht an tariflich vereinbarte Arbeitszeiten gebunden sind, für die längere Arbeitszeiten bis in den Abend die Regel sind und die eventuell einen Single-Haushalt führen, in dem kein anderes Haushaltsmitglied für die Erledigung der Einkäufe sorgen kann. Aus der Sicht dieser Konsumentengruppe beinhalten die geltenden Ladenöffnungszeiten Konfliktpotential, da sie ihren Ansprüchen nicht gerecht werden. Der Ladenschluß ist für sie insbesondere dann als kundenunfreundlich zu bezeichnen, wenn einige Geschäfte den Rahmen des Ladenschlußgesetzes nicht vollständig ausschöpfen und ihre Läden bereits um 18.00 Uhr schließen, was gerade außerhalb der Stadtzentren üblich ist. Hier finden sich zudem noch Ladenschließungen während der Mittagszeit (z. B. zwischen 13.00 Uhr und 15.00 Uhr und generell an Mittwochnachmittagen), so daß auch hier eine Beeinträchtigung der Kundenorientierung zu bemängeln ist, da bspw. gerade vormittags arbeitende Teilzeitbeschäftigte gerne die Mittagszeit für Einkäufe nutzen würden, um dann den Nachmittag ohne Unterbrechungen für Haushalt und Familie zur Verfügung zu haben.

Wie sich an den Kundenfrequenzen vor der Novellierung am langen Donnerstag oder nun an Samstagen ablesen läßt, scheint eine nicht zu unterschätzende Anzahl von Erwerbstätigen gerade auf diese Verkaufszeiten angewiesen zu sein. An diesen verkaufsstarken Wochentagen wird das Verkaufspersonal extrem belastet. Im Sinne einer stärkeren Mitarbeiterorientierung müßte den Arbeitnehmern im Einzelhandel ebenso mit einer Auflockerung der Ladenschlußzeiten gedient sein, da Tagesend- und Wochenend-Streß durch eine Entzerrung bisheriger Nachfragestöße vermeidbar würde.⁴¹⁶

Gemäß ifo-Befragung 1995 hinsichtlich des Dienstleistungsabends will der Konsument verschiedene Bedingungen erfüllt wissen, die wegen ihres allgemeingültigen Gehalts auf eine generelle Ausweitung der Ladenöffnungszeiten übertragbar sind: Damit keine Konfliktpotential entsteht, sollten u. a. Angebotsattraktivität und -vielfalt gewährleistet sein; außerdem würde es begrüßt werden, wenn sich der gesamte Einzelhandel an der Abendöffnung beteiligte (die Teilnahme am Dienstleistungsabend betrug 1995 ca. 16 %) - beachtenswert sind dabei die regionalen und Betriebsformen-Unterschiede.⁴¹⁷

bb) Kundenmotive für bestimmte Ladenschlußregelungen

Ergänzend zu der im Grundlagenteil der Ausführungen vorgenommenen Kundentypisierung ist in puncto Ladenschluß und Einkaufsverhalten eine weitere Differenzierung

⁴¹⁶ Vgl. Wichmann, W., 1984, S. 170.

⁴¹⁷ Vgl. ifo Institut für Wirtschaftsforschung, 1995, S. 13-14; *regionale Schwerpunkte*: Haupteinkaufszentren der Großstädte, „grüne Wiese“; *Betriebsformen-Schwerpunkte*: Waren-/Kaufhäuser, Verbrauchermärkte, SB-Warenhäuser, Fachmärkte, Einkaufszentren/Passagen.

zweckmäßig.⁴¹⁸ Die „Zeitkonformen“ kommen mit der aktuellen Regelung der Ladenöffnungszeiten zurecht, weil sie ihre Einkäufe ohne Streß und Probleme innerhalb der gesteckten Grenzen tätigen können. 68 % der Verbraucher gehören dieser Konsumentengruppe an; bei ihr besteht kaum Interesse für abendliche Ladenöffnungszeiten. Die „Zeitgebundenen“ befürworten dementsprechend verstärkt verlängerte Geschäftsöffnungszeiten. Zu ihnen zählen diejenigen Konsumenten, die aufgrund von Beruf, Familie oder intensiven Freizeitaktivitäten erheblichen Zeitrestriktionen unterliegen und denen es nicht gelingt, ihre Besorgungen innerhalb der bestehenden Öffnungszeiten zu erledigen. Schließlich gibt es die „Zeitpioniere“, die aus Gründen der Selbstentfaltung eine Lockerung des Ladenschlußgesetzes fordern. Sie können zwar innerhalb der Ladenöffnungszeiten einkaufen, möchten aber frei über ihre individuelle Zeiteinteilung disponieren können und wünschen sich deshalb eine flexiblere Handhabung der Öffnungszeiten im Einzelhandel.

Immerhin plädiert ein Drittel der Verbraucher für längere Ladenöffnungszeiten am Abend, ein Fünftel für eine Ausdehnung der Einkaufsmöglichkeiten am Samstagnachmittag. Unter Hinzuziehung von demographischen Kriterien kann Männern, Berufstätigen, jüngeren Konsumenten, Verbrauchern mit höherer Schulbildung und höherem Einkommen ein besonderes Interesse an verlängerten Einkaufszeiten zugeschrieben werden.⁴¹⁹ Nicht nur Single-, sondern auch größere Haushalte präferieren längere Ladenöffnungszeiten, weil diese den Haushaltsmitgliedern eine bessere Chance für zeitliche Koordinationen einräumen würden.⁴²⁰ Der von den Verbrauchern präferierte Abendeinkaufstag wechselte mit Einführung des Dienstleistungsabends von Freitag⁴²¹ auf Donnerstag. Seit Geltung der neuen Öffnungszeiten konzentriert sich das Einkaufsgeschehen auf den Samstag.⁴²²

Die Motive für eine generell erweiterte Ladenöffnung können ganz unterschiedlicher Art sein: Die vorrangigen Bedürfnisse in bezug auf Anbieter von Shopping und Specialty Goods scheinen die nach ausgiebiger Einholung von Informationen, nach Qualitäts- und Preisvergleichen⁴²³ und vor allem nach einem als Freizeitbeschäftigung zu interpretierenden streßfreien Einkaufsbummel zu sein. Um der kundenseitig erwünschten Markttransparenz Rechnung zu tragen und keine suboptimale Verbraucherversorgung entstehen zu las-

⁴¹⁸ Die nachfolgende Verbrauchertypisierung geht auf das ifo Institut für Wirtschaftsforschung zurück, 1995, S. 16.

⁴¹⁹ Vgl. Töpfer, A./Poersch, M., 1988, S. 358. In der GfK-Studie zu den längeren Ladenöffnungszeiten wird festgestellt, daß insbesondere jüngere Haushalte (bis zum Alter von 39 Jahren) die Zeit von 18.00 bis 20.00 Uhr zum Shopping nutzen. Vgl. o. V., 07.03.1997, S. 7.

⁴²⁰ Vgl. ifo Institut für Wirtschaftsforschung, 1995, S. 16-17.

⁴²¹ Vgl. Töpfer, A./Poersch, M., 1988, S. 380, 382.

⁴²² Vgl. Klein, L., 21.03.1997, S. 5.

⁴²³ Volkmar, G., 1984, S. 220, weist dazu auf Publikationen der Stiftung Warentest und ähnlicher Institutionen hin, die antizipative Preis- und Qualitätsvergleiche zuhause ermöglichen, womit er der Befürwortung einer Ausweitung der Ladenöffnungszeiten entgegentritt.

sen, sind mit Hilfe ausgedehnter Einkaufszeiten Such- und Informationsprozesse zu ermöglichen.

Nach einer empirischen Studie von Töpfer und Poersch kommen mit individuell unterschiedlicher Relevanz mehrere Beweggründe für veränderte Ladenöffnungszeiten zum Tragen: „Die vergleichsweise größte durchschnittliche Bedeutung besitzen die Einkaufsmotive ‘schnell was einkaufen’ (51 %) und ‘ohne Streß einkaufen’ (50 %).“⁴²⁴ Beobachtungen am langen Donnerstag und am Samstag zeig(t)en, daß Stadtzentren die bevorzugten Einkaufsorte hauptsächlich für Shopping und Specialty Goods sind, zumal der Kauf solcher Güter oft eine gemeinsame Entscheidung mehrerer Personen darstellt, die für solche Aktionen am ehesten zu diesen Einkaufszeiten zusammenzubringen sind. Der Bedarf an Convenience Goods wie z. B. Lebensmittel wird demnach überwiegend zu den „normalen“ Ladenzeiten unter der Woche und gem. GfK-Studie insbesondere auch samstags gedeckt.⁴²⁵

Auch wenn sich nicht die absolute Mehrheit der Verbraucher für eine Liberalisierung des Ladenschlusses ausspricht, so kann das vielfach geäußerte Interesse an längeren Öffnungszeiten und damit an der Ausübung ihrer Handlungsfreiheit nicht negiert werden. Die jetzige Nicht-Beachtung dieses Bedürfnisses durch die starren⁴²⁶ Regelungen des Ladenschlußgesetzes bedeutet genau genommen eine Verletzung des Prinzips der Kundenorientierung, da der Einzelhandel – wenn auch nur vereinzelt – Wünschen insbesondere von „zeitgebundenen“ Verbrauchern und „Zeitpionieren“ nach längeren Einkaufsgelegenheiten nicht nachkommt bzw. aufgrund rechtlicher Beschränkungen nicht nachkommen kann.⁴²⁷ Bei einer Flexibilisierung der Ladenschlußzeiten ist vorstellbar, daß bisherige Gegner oder Desinteressierte eine solche Neuerung schätzen lernen und ihnen die Bedeutung von Kundenorientierung erst richtig bewußt wird.

Ausgehend davon, daß sich das Konstrukt „Kundenorientierung“ aus einer Vielzahl von Komponenten zusammensetzt, ist dieses Ziel kaum in seiner Gesamtheit zu erreichen. Vielmehr existieren individuell verschiedene Interpretationen von Kundenorientierung, bei denen den einzelnen Elementen entsprechend der persönlichen Bedarfslage unterschiedliches Gewicht beigemessen wird. Das kann in der Konsequenz bspw. bedeuten, daß der Verbraucher in den Genuß längerer Einkaufszeiten kommen kann, aber gleichzeitig Ein-

⁴²⁴ Töpfer, A./Poersch, M., 1988, S. 360.

⁴²⁵ Vgl. o. V., 07.03.1997, S. 7.

⁴²⁶ Tassar, H., 1984, S. 131, wehrt sich gegen das Adjektiv ‘starr’. Da das Ladenschlußgesetz ein Rahmengesetz sei und bewegliche Öffnungszeiten der Ladenlokale zulasse, könne es nicht starr sein.

⁴²⁷ In diesem Zusammenhang ist anzumerken, daß Verstöße von Geschäftsleuten gegen das Ladenschlußgesetz mit z. T. hohen Geldbußen geahndet werden, obwohl bei einem Verkauf außerhalb der Öffnungszeit erkennbar einem tatsächlichen Verbraucherbedürfnis nachgekommen wird. Vgl. Herz, W. 18.08.1995, S. 15; vgl. kritische Fernsehreportage „Das Märchen vom König Kunde – Service in Deutschland“, Hessen 3, 30.06.1996, 21.00 – 21.45 Uhr.

bußen in der Bedienungs- und Beratungsqualität hinnehmen muß. Für den einen Konsumententyp stellt dies nur eine unwesentliche Einschränkung des König-Kunden-Prinzips dar, weil ihm die verkaufsoffenen Abende wichtig sind. Ein anderer Typ sieht in diesem Kompromiß eine gravierende Beschneidung seiner Interessen als Kunde, weil ihm der Betreuungsservice des Einzelhandels wesentlicher erscheint als die Gelegenheit, spät abends einkaufen gehen zu können.

In Amerika, das in den Medien als vorbildliches Dienstleistungsland mit langen Ladenöffnungszeiten immer wieder hervorgehoben wird, muß sich der Einzelhandel schlecht ausgebildetes Personal, das gering bezahlt wird und Schichtdienst leisten muß, eingestehen.⁴²⁸ Hieran wird deutlich, daß Kundenorientierung nicht gleich Kundenorientierung ist. Manchen deutschen Konsumenten mag eine freundliche Bedienung weniger bedeuten als amerikanischen Verbrauchern; viele deutsche Facheinzelhandelskunden verlangen in besonderem Maße fachlich versierte Beratung.

Neben der vermuteten Abnahme von Beratungs-, Bedienungs- und Servicequalität und dem Hinweis auf einen dauerhaften Anstieg des Preisniveaus sieht die Gewerkschaft HBV verlängerte Einkaufswege und -zeiten für viele Kunden als Nachteil verlängerter Ladenöffnungszeiten.⁴²⁹ Dahinter steckt das Szenario einer voranschreitenden Dynamik der Betriebsformen im Einzelhandel, die kleinere und mittlere Fachgeschäfte nicht überleben läßt.⁴³⁰

Bei Abendeinkäufen präferieren die Konsumenten gemäß einer empirischen Studie Geschäfte der Innenstadt und Einkaufszentren am Stadtrand; Bewohner kleinerer Wohnorte würden bei ausgedehnter Ladenöffnungszeit lieber in der nächstgrößeren Stadt einkaufen.⁴³¹ Dieses Untersuchungsergebnis zeigt den Wunsch und die Bereitschaft der Verbraucher, bei großzügigeren Öffnungszeiten Läden in größerer Entfernung aufzusuchen, so daß längerer Einkaufswege und -zeiten gewollt scheinen und höchstens in Einzelfällen als Spannungsfeld zu interpretieren sind.

Einzelhandelsunternehmen, welche die zeitlichen Wünsche ihrer Kunden registriert und den Willen haben, ein Mehr an Kundenorientierung zu praktizieren, weil sich mit einer solchen Marketingstrategie Marktchancen nutzen lassen, möchten sich nicht starren zeitlichen Restriktionen unterwerfen müssen.

„Vorteile für die Konsumenten bei voller Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten wären sicherlich dann zu teuer erkaufte, wenn es auf weitere Sicht zu einer erheblichen Beeinträchtigung der Wahlmöglichkeiten bezüglich Einkaufsstätten und Einkaufsstandorten

⁴²⁸ Vgl. Fehr, B., 11.11.1995, S. 13.

⁴²⁹ Vgl. Glaubitz, J., 1996, S. 33.

⁴³⁰ Vgl. Köhler, F. W., 1990, S. 59-64.

⁴³¹ Vgl. Töpfer, A./Poersch, M., 1988, S. 367.

käme und sich damit auch das Preisniveau erhöhen würde.“⁴³² Neumann stellt einen Zusammenhang zwischen wettbewerbspolitischer Sicht und Verbraucherinteressen her; nach seiner Argumentation ist den Belangen des Konsumenten am besten durch einen funktionsfähigen Wettbewerb der Warenanbieter ohne reglementierendes Ladenschlußgesetz gedient: „Welche Öffnungszeiten sich durchsetzen können, darüber wird der Markt entscheiden. Sollten zum Beispiel mit einer Verlängerung der Abendöffnungszeit Kosten erhöhungen verbunden sein, ..., und wären die Verbraucher nicht bereit, solche Kostensteigerungen durch höhere Preise zu honorieren, so wird sich eine Verlängerung der Öffnungszeiten am Markt nicht durchsetzen können.“⁴³³

Es ist dagegenzuhalten, daß nicht alle Kostenerhöhungen auch preiswirksam werden müssen: „Bei den Personalkosten muß man berücksichtigen, daß die jetzigen Spitzenzeiten des Verkaufs auch einen erhöhten Personaleinsatz mit höheren Kosten erfordern, die sich durch die abendliche Streckung der Öffnungszeiten aber wieder reduzieren und zum Ausgleich der zusätzlichen Kosten herangezogen werden können.“⁴³⁴ Daneben bleibt jedoch zu beachten, daß die Gewerkschaften bei einer Verlängerung der Ladenschlußzeiten auf eine Zahlung von Zuschlägen pochen.⁴³⁵ Sie „haben sich schon den langen Donnerstag durch einen 55-Prozent-Zuschlag abkaufen lassen.“⁴³⁶ Nach Ansicht von Görtz, Eigentümer der Hamburger Schuhhandelskette Görtz und Spitzenfunktionär beim Hauptverband des Deutschen Einzelhandels, lassen sich Preiserhöhungen durch einen Wegfall von Abendzuschlägen an die Verkaufsmitarbeiter vermeiden.⁴³⁷

bc) Konflikträchtige Folgen ausgedehnter Ladenöffnungszeiten

Die Umsatzsituation hat sowohl Auswirkungen auf die Kunden- als auch auf die Mitarbeiterorientierung. Der Umsatz abzüglich der Kosten weist den Gewinn eines Einzelhandelsbetriebes aus. Muß die Personalintensität im Einzelhandel bei Erweiterung der Verkaufszeiten durch Beschäftigung neuer Mitarbeiter gesteigert werden, zieht das erhöhte Personalkosten nach sich. Um Gewinne zu erzielen, muß der Umsatz entsprechend hoch sein; dies ist mit der Produktpreispolitik, die wiederum als ein Maßstab von Kundenorientierung zu werten ist, zu beeinflussen. Resultiert aus den Kosten trotz starken Preiswettbewerbs⁴³⁸ eine Erhöhung der Verbraucherpreise⁴³⁹, liegt - wie bereits ausgeführt - in den

⁴³² Batzer, A., 1984, S. 23.

⁴³³ Neumann, M., 1984, S. 46-47.

⁴³⁴ Wichmann, W., 1984, S. 174.

⁴³⁵ Vgl. o. V., 08.08.1996, S. 12.

⁴³⁶ Gieskes, H., 20.06.1996, S. 11.

⁴³⁷ Vgl. Görtz, L., zitiert in Rueß, A./Student, D., 10.08.1995, S. 14.

⁴³⁸ Mit einem vehementen Preiswettbewerb unter den Einzelhandelsgeschäften ist zu rechnen, weil die längeren Ladenöffnungszeiten zu intensiven Angebotsvergleichen stimulieren könnten. Vgl. ifo Institut für Wirtschaftsforschung, 1995, S. 19, oder Neumann, M., 1984, S. 49: „Versuche

Fällen Konfliktpotential vor, in denen Käufer niedrige Produktpreise erwarten und das Preis/Leistungsverhältnis für sie nicht stimmig ist.

Wird unter den Leistungsbegriff neben den langfristig relativ stabilen Produktqualitäten die Beratungsqualität des Verkaufspersonals subsumiert, könnte von Käufern hier eine die Kundenorientierung störende Unausgewogenheit empfunden werden, wenn sie auf der Suche nach Bedienung insbesondere in Fachgeschäften an einen Einzelhandelsbeschäftigten geraten, der im Zuge der Ausdehnung der Ladenöffnungszeiten als ungelernte und mit Einzelhandelserfordernissen nicht vertraute Kraft zusätzlich eingestellt wurde. Sie könnten zu dem Eindruck gelangen, Ware überteuert eingekauft zu haben.

Die Ursache für das wahrgenommene Mißverhältnis von Service und Produktpreis ist dem Verbraucher kaum bewußt; letztlich geht es auch hier wieder um einen Kompromiß: Wenn längere Einkaufszeiten die Güte der Bedienung sowie das Preisgefüge beeinträchtigen, bedeutet ein Mehr in bezug auf eine Kundenorientierungskomponente u. U. ein Weniger in bezug auf andere kundenfreundliche Charakteristika.

Die Gewerkschaft HBV sah unter Zugrundelegung der donnerstäglichen Umsatzzahlen und der Feststellung von Umsatzverlagerungen innerhalb der Wochentage den Dienstleistungsabend als keinen besonderen Erfolg, sondern vielmehr als unnötige Zusatzbelastung für die im Einzelhandel beschäftigten Arbeitskräfte.⁴⁴⁰ Eine weitere Ausdehnung der Ladenöffnungszeiten ist gleichzusetzen mit einer Verlagerung der Arbeitszeiten der Verkaufsmitarbeiter in die Abendstunden. Gewerkschaftsseitig wird dies als weitere Verschlechterung der Arbeitsbedingungen im Einzelhandel und damit als Anlaß für bevorstehende Arbeitsplatz- und Branchenwechsel gewertet. Mit dieser pauschalen Unterstellung negativer Wirkungen einer Verlängerung der Verkaufszeiten auf die Beschäftigten wird ein Defizit an Mitarbeiterorientierung betont, was auf immanentes Spannungspotential hinweist.

Es ist anzunehmen, daß eine genügend lange Etablierung großzügigerer Ladenöffnungszeiten eine Veränderung des Konsumentenverhaltens dahingehend mit sich bringt, daß der neu gesetzte Zeitrahmen nach einer Umgewöhnung genutzt wird. Es gilt, das adaptierte Einkaufsverhalten der Verbraucher zu beobachten und zu analysieren, um auf der Basis

von Einzelhändlern, erhöhte Kosten, ..., durch höhere Preise auf die Verbraucher abzuwälzen, würden durch die Konkurrenz sicher vereitelt.“

⁴³⁹ In der Ladenschlußregelung wird die Ursache für verteuerte händlerische Dienstleistungen gesehen, „weil der Handel seine Kapazitäten wegen der Zeitbeschränkungen auf eine höhere Spitzenbelastung auslegen muß. Das steigert indessen unvermeidlich sowohl die Kapitalkosten etwa für benötigte Verkaufsflächen und Bedienungseinrichtungen sowie Außenanlagen als auch die Personalkosten, weil wegen der Spitzenbelastung mehr Verkaufspersonal beschäftigt werden muß, das dann in den Schwachlastzeiten durchweg nicht ausgelastet ist. Diese Kostensteigerungen schlagen sich für den Verbraucher in höheren Preisen nieder.“ Gröner, H./Köhler, H., 1987, S. 168.

⁴⁴⁰ Vgl. Vgl. Glaubitz, J., 1996, S. 33.

solcher empirischen Studien die veränderten verkaufs- und umsatzstarken Zeiten zu ermitteln und eine dementsprechend quantitativ wie qualitativ optimale und damit kundenorientierte Personaleinsatzplanung durchzuführen. Wie weiter oben ausgeführt, kommt eine weitreichende Berücksichtigung der Arbeitszeitwünsche der Verkaufskräfte dem Prinzip der Mitarbeiterorientierung zugute.

Eine ausgereifte Personaleinsatzplanung ermöglicht die Harmonisierung von Ladenöffnungs- und Arbeitszeiten der Beschäftigten und hilft, die Personalkosten unter Kontrolle zu halten.⁴⁴¹ Die durch Planung erwirkte zeitliche Steuerung der Personalbesetzung im Verkauf geht auf die Erfahrung zurück, daß die unterschiedlich hohe Kundenfrequenz eine unterschiedlich hohe Notwendigkeit an Verkäufern bedeutet. Hier helfen elektronische Datenkassen bei der Erfassung von Umsatzzahlen zu jeder Zeit.⁴⁴² Ihnen gelingt es jedoch nicht, (Beratungs-)Leistungen des Verkaufspersonals zu dokumentieren, die nicht in einen Zahlungsvorgang münden. Ziel einer konfliktvermeidenden Personaleinsatzplanung ist es, dem variablen Arbeitsanfall, den Beschäftigungsschwankungen, dem unterschiedlich starken Auslastungsgrad der Verkaufskräfte (Vermeidung unproduktiver Wartezeiten) und den Ausgleich zwischen Ladenöffnungszeit und Arbeitszeit gleichzeitig gerecht zu werden.⁴⁴³

Unter dem Aspekt der Mitarbeiterorientierung im Rahmen kundenfreundlicher Ladenöffnungszeiten ist in besonderer Weise die Samstagsarbeit zu berücksichtigen. Einzelhandelsmitarbeiter klagen z. T. über eine Verkürzung der Wochenenden und eine Zerstückelung der wöchentlichen freien Zeit.⁴⁴⁴ Besonders belastend werden die langen Samstage in der Vorweihnachtszeit empfunden. Samstäglige Arbeit hat des weiteren bei den meisten Arbeitszeitmustern auseinandergerissene Erhol- und Freizeiten zur Folge, wodurch sich eine Regenerierungswirkung langsamer einstellt. Die Forderung nach mehr Arbeitszeitverkürzung geht daher in Richtung zusammenhängende Freizeit insbesondere an Wochenenden, die im voraus mit regelmäßigem Turnus festgelegt werden.⁴⁴⁵

Bei Beibehaltung der Ladenöffnungszeiten an Samstagen und Berücksichtigung der geschilderten Beeinträchtigungen erfordert eine mitarbeiterfreundliche Arbeitszeitpolitik Regelungen, die in Abständen und mit verlässlicher Regelmäßigkeit lange zusammenhängende Wochenenden erlauben und den Beschäftigten damit die Möglichkeit offerieren, Freizeit gemeinsam mit nicht samstags arbeitenden Familienmitgliedern, Freunden und Bekannten zu verbringen.⁴⁴⁶

⁴⁴¹ Vgl. Rudolph, H./Duran, M./Klähn, M./Nassauer, M./Naumann, J., 1981, S. 206.

⁴⁴² Vgl. Held, L./Karg, P. W., 1983, S. 172-174, oder Rudolph, H./Duran, M./Klähn, M./Nassauer, M./Naumann, J., 1981, S. 205.

⁴⁴³ Vgl. Marth, K., 1983, S. 21.

⁴⁴⁴ Vgl. Mehrrens, M./Moll, R., 1984, S. 21.

⁴⁴⁵ Vgl. Lemm, R./Skolnik, M., 1986, S. 340-341.

⁴⁴⁶ Vgl. auch die Ausführungen unter Gliederungspunkt C.II.3.a).

Für einige Kunden, die wegen eigener Zeitrestriktionen vorzugsweise den Samstag für Einkäufe insbesondere von Shopping und Specialty Goods nutzen und aufgrund guter Erfahrungen Wert darauf legen, von einer bestimmten Verkaufskraft bedient zu werden, ist es bedauerlich, auf den bewährten Verkäufer verzichten zu müssen, vor allem wenn bereits Vorverkaufsgespräche stattgefunden haben. Allerdings ist immer mit Absentismen z. B. schon aufgrund rollierender Einsatzpläne, aufgrund von Urlaub oder Krankheit zu rechnen. Der größere Umfang der Betriebszeit als der der Arbeitszeit⁴⁴⁷ macht eine umfassende Verfügbarkeit eines Verkäufers innerhalb der gesamten sechstägigen Wochenöffnungszeiten von Anfang an unmöglich. In diesem extrem interpretierten Sinne muß die Kundenorientierung in jedem Fall leiden.

Ein weiteres konflikträchtiges Spannungsfeld im Handel ist die Ableistung von Überstunden. Nach Meinung der Einzelhandelsarbeitnehmer gilt die Anordnung von Mehrarbeit bei Arbeitsausfällen, Urlaub, Krankheit, Verkaufssonderaktionen und Verkaufsspitzen vor Feiertagen als Beeinträchtigung der Mitarbeiterorientierung. „Nur jede(r) Zehnte sieht in Mehrarbeit einen finanziellen Anreiz. Knapp die Hälfte aller Befragten würde auf längere Arbeitszeiten verzichten, muß sie aber auf betriebliches Verlangen hin leisten.“⁴⁴⁸

Überstunden gehen letztlich wieder zu Lasten der Kunden, da Mehrarbeit i. d. R. Streß erzeugt und erhebliche Beeinträchtigungen in der Betreuungsqualität nach sich ziehen kann, was sich in Unkonzentriertheit, Unaufmerksamkeit, Unfreundlichkeit, Unhöflichkeit etc. bei den betroffenen Verkaufskräften äußert. Hektik und Zeitdruck, z. T. auch aus Leistungslohn- und Arbeitsbewertungssystemen resultierend, erzeugen Leistungsdruck⁴⁴⁹, der die Arbeitszeit zu einem beeinflussenden Faktor im Umgang mit Kunden macht. Zum einen überträgt ein gestreßter Verkäufer seinen angespannten Zustand auf die Gestaltung direkter Kundenkontakte. Darüber hinaus gehen mit dem Streßzustand häufig krankheitsbedingte Abwesenheitszeiten und Unfallträchtigkeit einher.

Im Einzelhandel ist es üblich, Mehrarbeit durch Freizeit auszugleichen. Wie eine Untersuchung zeigt, werden zeitweise auftretende Unterauslastungen als Anlaß genommen, die Verkäufer zum Abbau ihrer Überstundenguthaben aufzufordern. Im Ergebnis läuft diese Praxis auf regellose Freizeitausgleiche hinaus⁴⁵⁰, die nicht den Vorstellungen der Betroffenen entsprechen, weil sie einer zuverlässigen Planbarkeit entbehren. Insgesamt „gehen von der Arbeitszeit - insbesondere von langen Arbeitstagen und Überstunden - belastungsverstärkende Impulse aus, die im Zusammenhang mit den im Handel vorgefundenen Belastungen am Arbeitsplatz nicht ohne Folgen für die Gesundheit bleiben können.“⁴⁵¹

⁴⁴⁷ Das heißt der tariflichen Vollarbeitszeit und erst recht der individuellen Teilarbeitszeit.

⁴⁴⁸ Mehrtens, M./Moll, R., 1984, S. 45.

⁴⁴⁹ Vgl. Teske, U./Wiedemuth, J., 1986, S. 349.

⁴⁵⁰ Vgl. Mehrtens, M./Moll, R., 1984, S. 28.

⁴⁵¹ Mehrtens, M./Moll, R., 1984, S. 30.

Was die Belastungssituation der Beschäftigten im Einzelhandel betrifft, kann die Arbeitszeit als zeitlicher Rahmen begriffen werden, innerhalb dessen sämtliche Belastungen kumuliert als Ermüdung und Gesundheitsverschleiß zum Tragen kommen, wobei sich der Wirkungsgrad nach Belastungsintensität und Einwirkungsdauer richtet.⁴⁵² Wenn dem Grundbedürfnis der Beschäftigten nach Erhaltung ihrer physischen und psychischen Leistungskraft, das in Abhängigkeit der jeweiligen Stellenanforderungen und der individuellen Konstitution differiert, aufgrund der Anordnung von Mehrarbeit nicht entsprochen wird, bedeutet das für Verkaufskräfte mit geringer Leistungskraft eine Verletzung des Prinzips der Mitarbeiterorientierung. Eine Konfliktgefahr besteht insbesondere dann, wenn Käufer trotz der durch Überstunden erweiterten Verfügbarkeit von Verkäufern ein Defizit an Kundenorientierung wahrnehmen, weil eine durch Mehrarbeitsstunden überforderte Verkaufskraft ihren Aufgaben nicht erwartungsgemäß nachkommt.

Unter arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten könnte eine Erweiterung der Geschäftsöffnungszeiten dazu beitragen, daß Erwerbslose, die im Einzelhandel arbeiten möchten, Beschäftigung finden. Dafür genügt es nicht, Vollzeitarbeitsplätze in Teilzeitarbeitsplätze umzuwandeln; sondern Einzelhandelsunternehmen müssen Arbeitslose tatsächlich einstellen.⁴⁵³ Dies wird vornehmlich bei Großbetriebsformen des Einzelhandels der Fall sein; kleinere Läden werden zu zeitlichen Umorganisationen tendieren.

Eine Beschäftigungsorientierung würde dann eine Fokussierung auf Kundenbelange beeinträchtigen und möglicherweise Konflikte verursachen, wenn kein Potential an qualifizierten Kräften zur Verfügung stünde, auf das die Einzelhandelsbetriebe zugreifen könnten. In den Ausführungen des ifo Instituts heißt es jedoch: „Auch im Hinblick auf die fachliche Qualifikation der Arbeitskräfte für die Verkaufsstunden am Abend und Samstagnachmittag zeigen sich keine Engpässe. Für die Verkaufszeiten bis 20 Uhr stehen 0,9 Mill. Personen zur Verfügung, die eine Ausbildung im Einzelhandel absolviert haben. Für Öffnungszeiten am Samstagnachmittag sind 1,2 Mill. Fachkräfte vorhanden.“⁴⁵⁴ Ein Grund dafür, daß Einzelhandelsgeschäfte bei den Öffnungszeiten trotzdem nicht ohne geringer qualifizierte Teilzeitkräfte und unqualifizierte geringfügig Beschäftigte auskommen, liegt u. a. in der mangelnden Bereitschaft fachlich geeigneter Arbeitnehmer, zu späten Zeiten und/oder samstags zu arbeiten.

⁴⁵² Vgl. Teske, U./Wiedemuth, J., 1986, S. 349. Zu den Belastungsmomenten werden physische, psychische, psychoziale Belastungen, Belastungen durch negative Umgebungseinflüsse und Unfallgefahren, die Lebensbedingungen und manche Arbeitszeitregelungen gezählt.

⁴⁵³ Eine erste Beurteilung der seit November 1996 eingeführten längeren Ladenöffnungszeiten ergibt, daß sich der Stellenabbau im Einzelhandel nicht mehr fortgesetzt hat, sondern sogar ein Anstieg der Beschäftigten zu verzeichnen ist. Während die Zahl der Vollbeschäftigten sank, wird von einem echten Zugewinn bei Teilzeitjobs gesprochen. Vgl. o. V., 15./16.03.1997, S. 5.

⁴⁵⁴ ifo Institut für Wirtschaftsforschung, 1995, S. 18.

Gemäß ifo-Studie besteht allerdings sowohl bei vielen derzeit im Einzelhandel Beschäftigten, die mit den Einzelhandelsbedingungen gut vertraut sind, als auch bei anderweitig Beschäftigten und Arbeitslosen, die eine Tätigkeit im Einzelhandel jedoch möglicherweise falsch einschätzen, dann die Bereitschaft, auch abends und samstagsnachts im Verkauf zu arbeiten⁴⁵⁵, wenn bestimmte immaterielle (Gestaltungsspielräume bei der Festlegung der Arbeitszeit)⁴⁵⁶ und finanzielle (Entgeltzuschläge) Bedingungen erfüllt sind.⁴⁵⁷

Eine stärkere Entkoppelung von Ladenöffnungs- und Arbeitszeiten durch die neuen Ladenöffnungszeiten setzt den Trend zu Teilzeitarbeitsverhältnissen, insbesondere den Einsatz geringfügig Beschäftigter, fort.⁴⁵⁸ Gerade für Frauen bieten sich damit Modelle, die ihnen überhaupt erst eine Berufstätigkeit neben Haushalt und Familie ermöglichen, indem bspw. einer Teilzeittätigkeit in den Abendstunden nachgegangen werden kann, wenn die Kinder z. B. vom Ehemann versorgt werden. Auf mögliche Konflikte deuten Gegenstimmen hin, deren Argumentation gerade auf die Familienfeindlichkeit dieser Arbeitszeitalagen abstellt: Die Wahrnehmung von Abendtätigkeiten kann zur Folge haben, daß eine Ablösung in der Kinderbetreuung zu Lasten einer gemeinsam zu verbringenden Freizeit stattfindet.⁴⁵⁹ Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, würde sich mit einer Zunahme von Teilzeitarbeitsverhältnissen das Problem der vom Kunden gewünschten jederzeitigen Ansprechbarkeit von Verkäufern verschärfen. Für die Konsumenten heißen liberalere Ladenöffnungszeiten demnach nicht automatisch mehr Kundenorientierung.

Die Verwirklichung einer mitarbeiterbedürfnisgerechten Personalpolitik im Einzelhandel erntet Kritik, wenn langjährige Beschäftigte mit Ausbildung als Verkäufer/in oder Einzelhandelskaufmann/-frau und entsprechender Berufserfahrung mit un- oder allenfalls angelernten Arbeitskräften in Stoßzeiten für gleiche Aufgaben eingesetzt werden. Bei den gelernten Verkaufskräften entstehen dadurch Dissonanzen, daß der Wert ihrer Ausbildung in

⁴⁵⁵ Wie mit Erfahrungen aus dem europäischen Ausland zu dokumentieren ist, stoßen späte Arbeitszeitalagen nicht unbedingt auf Ablehnung, wenn sich attraktive Ausgleichsregelungen finden lassen, die von Arbeitnehmerseite akzeptiert werden. Vgl. Schlecht, O., 1984, S. 124. Das Zugeständnis zur Abendbeschäftigung wird eingegangen, wenn die entsprechend neu zu gestaltenden Arbeitszeitmodelle den Betroffenen die Möglichkeit bieten, sich eine angemessene lange Zeit im voraus auf die konkrete Arbeitszeit einzustellen, um Beruf und Freizeitbedürfnisse aufeinander abstimmen zu können.

⁴⁵⁶ „Wie .. Befragungen der Arbeitnehmer gezeigt haben, gehören .. mitarbeiterorientierte Arbeitszeitsysteme zu den wichtigsten Voraussetzungen für die Bereitschaft der Beschäftigten, abends oder samstags zu arbeiten.“ ifo Institut für Wirtschaftsforschung, 1995, S. 13.

⁴⁵⁷ Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen ifo Institut für Wirtschaftsforschung, 1995, S. 17-18. Beim Tarifkonflikt im August 1996 spielten die Spätzuschläge bei längeren Öffnungszeiten eine wesentliche Rolle. Die Gewerkschaft HBV forderte für den nordrhein-westfälischen Einzelhandel Nachtarbeitszuschläge von 55 % für Arbeitseinsätze nach 19.30 Uhr. Vgl. o. V., 27.08.1996, S. 12. Im rheinland-pfälzischen Tarifabschluß wurden sogar erstmalig Samstagszuschläge von 20 % pro Stunde für die Zeit ab 14 Uhr vereinbart, die in Form von Freizeit abgegolten werden sollen. Vgl. o. V., 07.08.1996, S. 11, und o. V., 08.08.1996, S. 12.

⁴⁵⁸ Vgl. ifo Institut für Wirtschaftsforschung, 1995, S. 13 und o. V., 15./16.03.1997, S. 5.

⁴⁵⁹ Vgl. Rudolph, H./Duran, M./Klähn, M./Nassauer, M./Naumann, J., 1981, S. 209-211.

Frage gestellt wird, wenn es minderqualifizierten Kollegen ohne geschulte Beratungskompetenz in gleichem Umfang gelingt, Verkaufserfolge zu erzielen. Das kann die konfliktträchtige Gefahr zur Folge haben, daß sich unter den Kollegen auf diese Weise eine Konkurrenz aufbaut, die einem guten Betriebsklima zwischen qualifiziertem Stamm- und unbzw. angelerntem Aushilfspersonal abträglich ist. Eine schädigende Auswirkung auf die Kundenorientierung ist nicht auszuschließen, wenn das gestörte Arbeitsklima auf das Verhalten den Kunden gegenüber transferiert wird.

Ein Argument gegen längere Verkaufszeiten spricht den Sicherheitsaspekt der Verkaufsmitarbeiter an. Dem Einzelhandel als größter Arbeitgeber für Frauen wird von Gewerkschaftsseite aufgezeigt, daß zu den reinen Arbeitszeiten Wegezeiten zu addieren sind.⁴⁶⁰ Gerade weibliche Beschäftigte, die bei einer Ausdehnung der Geschäftszeiten zu nächtlichen Zeiten zwangsläufig unterwegs zum Arbeitsplatz oder nach Hause sein müssen, sind einer heutzutage nicht zu vernachlässigenden Gefahr krimineller Verbrechen ausgesetzt.⁴⁶¹ Zur Fürsorgepflicht von Einzelhandelsunternehmen ihren Beschäftigten gegenüber gehören i. w. S. auch Vorsorgemaßnahmen, die es vermeiden helfen, daß sich das Personal unnötig in Gefahr begibt.

Mitarbeiterorientiert verhält sich ein Einzelhandelsbetrieb also dann, wenn er schon vorbeugend für seine Mitarbeiter aktiv wird, indem er von sich aus bspw. sichere Mitfahrgelegenheiten anbietet oder Sammeltaxis zu bestimmten Uhrzeiten organisiert.⁴⁶² Auf der anderen Seite ist anzunehmen, daß bei erweiterten Ladenöffnungszeiten die Straßen ohnehin belebter sind, so daß sich die Gefahr, auf dem Heimweg von der Arbeit bspw. überfallen zu werden, relativiert. Kunden wie Beschäftigte müssen letztlich nach Ladenschluß ihren Nach-Hause-Weg antreten, so daß sich das Risiko, alleine unterwegs zu sein, reduziert.

Mit dem Wunsch der Beibehaltung der früheren Version des Ladenschlußgesetzes bezwecken die Gewerkschaften offenbar des weiteren den Schutz der Einzelhandelsbeschäftigten vor einer Ausdehnung der Schichtarbeit. In diesem Kontext ist auf die bspw. in der Produktion von Industriebetrieben oder in sozialen Berufen (z. B. Pflegepersonal in Krankenhäusern) in Schicht Arbeitenden hinzuweisen, die mit dem gleichen Problem, während der Nacht Wege hin zur oder weg von der Arbeit zurückzulegen, konfrontiert sind, so daß dieser Gesichtspunkt ein generell zu diskutierender bleibt und nicht als Einzelhandelsspezifikum infolge einer Liberalisierung des Ladenschlußgesetzes zu deuten ist.

⁴⁶⁰ Vgl. Gewerkschaft HBV, Hauptvorstand, 1995, S. 31.

⁴⁶¹ Vgl. Rinder, W., Betriebsratsvorsitzender der Karstadt-Filiale in Saarbrücken, zitiert von Jacob, P., 1995b, S. 420.

⁴⁶² In Anlehnung an das ifo Institut für Wirtschaftsforschung, 1995, S. 20.

bd) Betriebstypenspezifische Ladenöffnungs- und Arbeitszeitmuster

Die Auffassung vieler Einzelhandelsbetriebe und ihrer Beschäftigten, an der bis Oktober 1996 gültigen Version des Ladenschlußgesetzes festzuhalten, die in Anbetracht des damit determinierten Arbeitszeitendes den Mitarbeitern vertretbar erscheint, steht offensichtlich den derzeitigen Verbraucherwünschen nach erweiterten Einkaufsgelegenheiten und mehr Dispositionsfreiheit entgegen, so daß ein beträchtlicher Dissens zwischen Kunden- und Mitarbeiterorientierung auszumachen ist. Die Modifikation des Ladenschlusses wird einerseits als Eingriff zuungunsten der bestehenden Arbeitsbedingungen im Einzelhandel und damit als Beschneidung einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik interpretiert. Andererseits deckt das ifo Institut ein Arbeitnehmerpotential auf, das sich durch das derzeit geltende Ladenschlußgesetz benachteiligt fühlt und ein Defizit an Mitarbeiterorientierung empfindet, weil es eine Arbeitsaufnahme zu den bisher unüblichen Zeiten präferiert, aber nicht realisieren kann.⁴⁶³

Bei diesem Potential handelt es sich primär um Teilzeitkräfte und geringfügig Beschäftigte, von denen ein Teil ein im Vergleich zur Stammbesellschaft niedrigeres Qualifikationsniveau aufweist und damit die Attraktivität des Einzelhandels als Arbeitgeber für fachgerecht ausgebildete Arbeitskräfte mindert, vor allem aber Einbußen im Beratungsimago von Geschäften bei ihren Kunden bewirkt. Um sowohl Kunden- als auch Mitarbeiterbelangen Rechnung zu tragen, sind Einzelhandelsunternehmen gefordert, Maßnahmen der Reorganisation und der Arbeitsaufteilung zu entwickeln, die in arbeitnehmergerechte Beschäftigungsmodelle und kundenfreundliche Einkaufsbedingungen münden.

Die Liberalisierung der Ladenschlußzeiten hat zur Folge, daß Einzelhandelsgeschäfte ihre Öffnungszeiten nicht einheitlich handhaben, sondern sich betriebstypen-, standort- und warenspezifische Zeitmuster der Abendöffnung herauskristallisieren.⁴⁶⁴ Ein möglicher Konflikt liegt darin begründet, daß uneinheitliche morgendliche Öffnungs- und abendliche Schließungszeiten nicht den Erwartungen der Kunden entsprechen, die morgens bzw. abends mehrere Einkaufsstätten aufsuchen möchten, aber bei einigen vor verschlossenen Türen stehen und damit u. U. nicht alle Einkaufsvorhaben unmittelbar hintereinander erledigen können. Diese Form mangelnder Kundenorientierung löst bei den Konsumenten immer wieder Verärgerung aus. Es kann schließlich nicht im Interesse der Verbraucher sein, die Deckung ihrer Bedarfe an Kaufobjekten nach den morgen- und abend-

⁴⁶³ Vgl. ifo Institut für Wirtschaftsforschung, 1995, S. 23.

⁴⁶⁴ Bereits vor der Novellierung des Ladenschlußgesetzes vermutete der Marktleiter eines Lebensmittelsupermarktes am 05.07.1995, daß zahlreiche Geschäfte in Stadtteilen außerhalb des Zentrums wie schon beim verkaufsfreudigen Donnerstag nicht die Möglichkeit längerer Ladenschlußzeiten nutzen werden.

individuellen verkaufsoffenen Zeiten der verschiedenen Einzelhandelsbetriebe zu richten.⁴⁶⁵

Beschäftigten im Einzelhandel, die eine Abendtätigkeit im Vergleich zu bisherigen Arbeitszeiten präferieren, wird diese durch den Ladenschluß vereitelt. Die Beschäftigungsmöglichkeiten und Einkommensentscheidungen von Arbeitnehmern sind durch die Gesetzgebung begrenzt. Einzelhandelsbetriebe, die das Prinzip der Mitarbeiterorientierung verfolgen, können aufgrund staatlicher Reglementierung also nicht umhin, Mitarbeiterorientierung am vorgeschriebenen Rahmen auszurichten, der enger gefaßt sein mag als der nach ihren und den Vorstellungen der Mitarbeiter zu definierende. Im folgenden sind die mitarbeiterkategorieabhängigen Arbeitszeitwünsche zu erarbeiten, um überprüfen zu können, inwieweit diese mit kundenfreundlichen Ladenöffnungszeiten in Konkurrenz stehen und ein (unüberwindbares) Konfliktfeld darstellen.

Aus der Vielzahl teilzeitarbeitslos gemeldeter Frauen ist deren grundsätzliches Interesse für eine Teilzeittätigkeit abzuleiten, „dem auch durch eine flexiblere Gestaltung der Öffnungszeiten in den Abend hinein stärker entsprochen werden könnte. ... man darf auch nicht vergessen, daß gerade für abendliche Öffnungszeiten häufig auch auf fachlich gut ausgebildete Teilzeitkräfte zurückgegriffen werden kann, ...“⁴⁶⁶

Es ist zu bedenken, daß Teilzeitbeschäftigung nur dann den Bedürfnissen der Arbeitnehmer entspricht, wenn diese Arbeitszeitform von ihnen gewollt ist. Konfliktträchtig sind Teilzeitarbeitsverhältnisse, die der Arbeitgeber aus Gründen der Einsatzflexibilität Vollzeitmitarbeitern durch Umwandlung von Voll- in Teilzeitstellen anbietet und die aus Angst, den Arbeitsplatz ganz zu verlieren, angenommen werden. Die Gewerkschaften HBV und DAG unterstellen eine vielfach erzwungene Teilzeitarbeit, die gleichzeitig eine Teilarbeitslosigkeit bedeutet: „Im Handel geht die Initiative zur Teilzeitbeschäftigung überwiegend von der Unternehmensseite aus. Daraus läßt sich schon vorab die Schlußfolgerung ziehen, daß variabler Arbeitseinsatz sich nicht vorrangig an den Bedürfnissen der Beschäftigten orientiert: Denn in der Mehrzahl der uns bekannten Fälle ist die Verteilung der Arbeitszeit keineswegs in das Belieben der Beschäftigten selbst gestellt.“⁴⁶⁷ Nach Ansicht der DAG geht Teilzeitbeschäftigung vor allem auf Kosten der Bedürfnisse der Vollzeitmitarbeiter, was darin begründet sei, daß Teilzeitkräfte eine höhere Produktivität erbringen können, da bei ihnen die physische und psychische Erschöpfung erst nach Beendigung und nicht noch während der Arbeit eintritt.⁴⁶⁸ Bei Mißachtung der Mitarbeiterin-

⁴⁶⁵ Zu Zeiten der Existenz des Dienstleistungsabends waren bereits Läden mit einem kundenunfreundlichen Image behaftet, die sich nicht am langen Donnerstag beteiligt und von denen sich bestimmte Konsumentengruppen abgewendet haben, die nämlich den Dienstleistungsabend als ihre Haupteinkaufszeit definiert haben.

⁴⁶⁶ Wichmann, W., 1984, S. 172.

⁴⁶⁷ DAG, 1985, S. 6.

⁴⁶⁸ Vgl. DAG, 1985, S. 5.

teressen liegt eine Verletzung der Mitarbeiterorientierung vor, welche Unzufriedenheit mit der individuellen Arbeitssituation hervorruft und sich in der Arbeitsleistung gegenüber Kunden niederschlagen kann und mangelnde Kundenorientierung bedeutet.

Es liegt auf der Hand, daß Einzelhandelsbetriebe zur Aufrechterhaltung der Ladenöffnungszeiten, die größer sind als die tariflich determinierte Arbeitszeit der Verkaufsmitarbeiter, variable Arbeitszeitsysteme⁴⁶⁹ praktizieren müssen, welche die Ladenöffnung von Anfang bis Ende abdecken. Die unterschiedlich hohe Auslastung in den verschiedenen Betriebsformen des Einzelhandels an verschiedenen Wochentagen und zu verschiedenen Uhrzeiten legt Konzepte nahe, nach denen eine vollzeitbeschäftigte Stammbegleitung ergänzt wird um Personal, das stundenweise zu prognostizierten verkaufsstarken Zeiten eingesetzt wird. Daraus wird ersichtlich, daß das Motiv für Teilzeitbeschäftigung im Einzelhandel unternehmensseitig eindeutig kapazitätsorientiert ist.

Wie bereits erwähnt, sind Aushilfsarbeitsverhältnisse für den Einzelhandel geradezu typisch. Zum einen arbeiten sowohl Gemischtwaren- als auch Facheinzelhandelsgeschäfte mit ständigen Aushilfen, die regelmäßig - insbesondere, um Verkaufsspitzen an bestimmten Wochentagen personell abzudecken - für wenige Stunden herangezogen werden (Pauschalkräfte/geringfügig Beschäftigte); zum anderen werden Aushilfen fallweise, wie z. B. bei Inventuren, eingesetzt.

In Anbetracht der höheren Leistungserbringung⁴⁷⁰, der größeren Motivation und der besseren Anpassungsflexibilität von Teilzeitarbeitenden und Aushilfen gehen Einzelhandelsunternehmen dazu über, Vollzeitarbeitsplätze durch Teilzeitstellen zu substituieren. Damit ist für den Einzelhandel der Vorteil verbunden, daß derselbe Arbeitsanfall durch weniger Mitarbeiter erledigt werden kann, was sich schon jetzt in einem gestiegenen Umsatz pro Arbeitskraft bei sinkender Zahl der Vollzeikräfte zeigt.⁴⁷¹ Die Kunden profitieren von

⁴⁶⁹ „Variable Arbeitszeit bezeichnet ein Arbeitszeitsystem, das die zeitlich vollständige Anpassung von Angebot und Nachfrage an Arbeitszeit über einen bestimmten Zeitraum hinweg (Stunde/Tag/Woche/Monat/Jahr) regelt. Dieses geschieht in erster Linie unter Berücksichtigung der vorgeblichen 'betrieblichen Erfordernisse' unter Wahrung der gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen. Die privaten Bedürfnisse der Mitarbeiter(innen) stehen hinten an. ... Wünsche ... nach einer bestimmten Arbeitszeit werden nur dann berücksichtigt, wenn diese Wünsche mit der Kundenfrequenz übereinstimmen.“ DAG, 1985, S. 10.

⁴⁷⁰ „Vielfach wird den Teilzeikräften eine überproportionale Leistung gegenüber dem Verhältnis ihrer reduzierten zur normalen Arbeitszeit bescheinigt. Beim Verkaufspersonal hängt dieser zusätzliche Leistungseffekt der Teilzeit-Arbeitskräfte stark von der Kundenfrequenz und damit von der richtigen Terminierung des Einsatzes dieser Mitarbeitergruppe ab.“ Gaugler, E., 1982b, S. 613. Da die Leistungsintensität und die Konzentrationsfähigkeit nach vier bis sechs Stunden nachlassen, weisen gerade Halbtagskräfte einen höhere Effektivität auf; außerdem kann unterstellt werden, daß Teilzeitkräfte mit mehr Interesse und ausgeruhter arbeiten, weniger krank sind und weniger Kurzfehlzeiten haben. Vgl. dazu Bihl, G., 1982, S. 188 und Teske, U./Wiedemuth, J., 1986, S. 348.

⁴⁷¹ Vgl. DAG, 1985, S. 15.

einer Realisierung der eingangs aufgezählten Vorzüge von Teilzeit. Dem steht das bereits aufgezeigte Konfliktpotential gegenüber, daß die eingesetzten Teilzeitkräfte und Aushilfen teilweise über nicht ausreichende Kompetenzen verfügen, einzelne Teilzeitmitarbeiter ihre Unzufriedenheit über Arbeitszeitumfang und/oder -lage in ihrem Verhalten gegenüber Kunden zum Ausdruck bringen und der wechselnde Einsatz von Teilzeitkräften und Aushilfen dem Kundenbedürfnis nach Kontinuität in der Bedienung und Beratung nicht Rechnung trägt.

Um die Leistungskraft der Teilzeitbeschäftigten optimal zu nutzen, wird der Personaleinsatz so gesteuert, daß Leerzeiten vermieden werden. Eine Konfliktgefahr besteht dann, wenn der Einsatz so weit geht, daß Teilzeitkräfte im Rahmen ihrer vergleichsweise kürzeren Arbeitszeit bis an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit zu arbeiten haben. Zum einen wird dadurch dem Bedürfnis der Mitarbeiter nach Erhaltung ihrer Gesundheit nicht entsprochen; zum anderen leidet unter solch starker Belastung die Bedienungsleistung am Kunden.

Vollzeitbeschäftigte befürchten bei großzügigeren Ladenschlußzeiten, daß Vollzeitplätze wegrationalisiert werden, woraus das Einverständnis mancher Mitarbeiter resultieren kann, lieber auf Teilzeitbasis tätig zu werden als arbeitslos zu sein. Damit findet deren Interesse an Vollzeittätigkeit allerdings keine Berücksichtigung und birgt Konfliktpotential in sich, weil sich die entstehenden Dissonanzen in der Art der Kundenbetreuung niederschlagen und Konsumenten sich vernachlässigt fühlen können. Nach den Erfahrungen der DAG ist die Möglichkeit einer späteren Rückkehr von einem Teil- auf einen Vollarbeitsplatz nahezu auszuschließen,⁴⁷² weil sich der Einzelhandel die durch vermehrte Teilzeitarbeit erreichten Flexibilitätsvorteile erhalten will.

Wenn bei mehreren Verkaufskräften einer Einkaufsstätte infolge der Nicht-Befriedigung ihrer Arbeitszeitwünsche Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation entsteht und diese nicht durch Arbeitszufriedenheit schaffende Arbeitsbedingungen kompensiert wird, folgen disharmonische Wirkungen auf das Betriebsklima. Beispielsweise erfolgt eine konfliktverdächtige Segmentierung in eine Stamm- und eine Randbelegschaft. Ein angespanntes Verhältnis unter Verkäuferkollegen bremst die Kooperationsbereitschaft und führt zu Konkurrenzverhalten, das den Konsumenten nicht verborgen bleibt und der Kundenorientierung abträglich ist. Trotzdem heißt es in einer vom Frauenministerium in Auftrag gegebenen Expertise, daß ein erhöhtes Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen dem Wunsch eines Drittels aller arbeitslosen Frauen entspreche bzw. daß es sich 44 % der derzeit vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmerinnen wünschen.⁴⁷³

Bei den im Verkauf tätigen unteren Führungskräften sind Teilzeitvereinbarungen die Ausnahme; denn das quantitativ und qualitativ anspruchsvolle Arbeitsspektrum dieser Mitar-

⁴⁷² Vgl. DAG, 1985, S. 17.

⁴⁷³ Vgl. o. V., 12.10.1995, S. 8.

beiterkategorie läßt reduzierte Arbeitszeiten kaum zu. Ein ernstes Betreiben von Kundenorientierung verlangt, daß innerhalb der gesamten Ladenöffnungszeit verantwortliche Führungskräfte für die Konsumenten verfügbar sind. Das heißt bei ausgedehnten Ladenschlußzeiten, daß die Betriebszeit von morgens bis abends mit einer Mindestbesetzung mit Führungspersonal abgedeckt sein sollte. Dessen Tätigkeiten gehen teilweise über die eigentlichen Ladenöffnungszeiten hinaus, weil sie ihnen vor- bzw. nachgelagert sind (z. B. morgendliche Überwachung der Warenanlieferung, abendliche Kontrolle der Kassenabrechnung). Im Laufe ihres Arbeitstages ist eine untere Führungskraft in weiteren diversen Funktionen gefragt: als Ansprechpartner für Kunden mit besonderen Wünschen oder im Falle von Beschwerden, als Weisungsgebender für die Verkaufsmannschaft, als Ausbilder für die Lehrlinge, als diejenige, welche für die Mitarbeiterführung zuständig ist usw..⁴⁷⁴ Bei Ausübung der zuletzt genannten Tätigkeiten nimmt die Führungskraft vor allem arbeitgeberseitige Aufgaben wahr, die der Mitarbeiterorientierung für die nachgeordneten Beschäftigten dienen.

Als Angestellte eines Einzelhandelsunternehmens ist die Führungskraft jedoch selbst Mitarbeiter mit bestimmten Erwartungen an den arbeitgebenden Betrieb. Was die Arbeitszeit im Rahmen kundenfreundlicher Ladenöffnungszeiten betrifft, weichen ihre Vorstellungen von einer mitarbeiterfreundlichen Arbeitszeit im wesentlichen nicht von denen anderer Vollzeitverkaufskräfte ab. Deshalb wird an dieser Stelle darauf verzichtet, ausführlich auf die Wünsche der Führungskräfte bzgl. ihrer Arbeitszeitregelung einzugehen. Aufgrund der gleichen Basis an grundsätzlichen Erwartungen an die Arbeitszeitgestaltung sind bei dieser Arbeitnehmergruppe gleichermaßen Spannungsfelder zwischen kundengerechten Geschäftsöffnungszeiten und Einsatzzeit im Betrieb zu vermuten, wie sie zuvor für Nicht-Führungskräfte im Einzelhandel erarbeitet wurden. In Anbetracht des Grades der Verantwortungsübernahme für betriebliche Entscheidungen bei unteren Führungskräften im Einzelhandel mag grundsätzlich die Bereitschaft vorhanden sein, längere Arbeitszeiten als Nicht-Führungskräfte in Kauf zu nehmen, so daß hier seltener das Bedürfnis nach kürzeren Arbeitszeiten artikuliert wird.

Dafür kommt dem Interesse an „angenehmeren“ Arbeitszeitlagen größeres Gewicht zu, wobei das, was als „angenehm“ empfunden wird, in Abhängigkeit des individuellen Lebensrhythmus differiert. Mit Verweis auf obige Feststellungen ist bei unteren Führungskräften ebenfalls vom Wunsch nach arbeitsfreien Wochenenden, nach Vereinbarkeit von Arbeitszeit und Freizeitinteressen, nach ausreichenden Erholungszeiten etc. auszugehen. Der Unterschied zum Nicht-Führungspersonal liegt darin, daß ihnen z. T. Aufgaben obliegen, die eine umfassendere Anwesenheitszeit erfordern und damit den Spielraum für die Ausschöpfung individueller Zeitbestimmungsbedürfnisse stärker eingrenzen. Unter Berücksichtigung der personellen Ausstattung an unteren Führungskräften in einer Einkaufsstätte ist zu prüfen, inwieweit solche Aufgaben teilbar sind, so daß im Sinne einer

⁴⁷⁴ Laut Gespräch mit dem Marktleiter eines Lebensmittelsupermarktes am 05.07.1995.

mitarbeiterorientierten Personalpolitik persönlichen Arbeitszeitwünschen möglicherweise doch Rechnung getragen werden kann und dadurch Konfliktgefahren abzuwenden sind.

Eine Mißachtung der Arbeitszeitwünsche von Substituten, Abteilungs-, Filial- und Marktleitern und damit eine Vernachlässigung der Mitarbeiterorientierung birgt das Konfliktpotential einer Beeinträchtigung kundenfreundlicher Verhaltensweisen in sich. In den Fällen, in denen Verbraucher die Folgen von Unzufriedenheit der unteren Führungskräfte mit den betrieblichen Einsatzzeiten als Mangel an Kundenorientierung zu spüren bekommen, stehen lange Ladenöffnungszeiten in Konflikt mit der von den unteren Führungskräften erwarteten Betreuungszuvorkommenheit und -freundlichkeit.

III. Kernaussagen zu den Konsequenzen einer Parallelausrichtung der einzelhandelsbetrieblichen Unternehmenspolitik an Kunden- und Mitarbeitererwartungen

Die Auseinandersetzung mit ausgewählten Aspekten eines kundenbetonten Marketing und einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik hat gezeigt, daß beide Ausrichtungen einer einzelhandelsbetrieblichen Unternehmenspolitik untrennbar miteinander verwoben sind. Es hat sich herauskristallisiert, daß die drei Beziehungskonstellationen Indifferenz, Komplementarität und Konkurrenz zwischen den Teilpolitiken Realität sind. Wenn absatz- und personalwirtschaftliche Maßnahmen keinen interdependenten Einfluß aufeinander ausüben, ist das für künftige unternehmenspolitische Grundsatzentscheidungen belanglos. Besteht die Situation, in der sich Marketing und Personalmanagement dahingehend ergänzen und synergetisch wirken, daß sie einem Mehr an Bedürfnisorientierung sowohl in bezug auf Kunden als auch auf Mitarbeiter zuträglich sind, ist diese für den Einzelhandel wünschenswert und förderungswürdig.

In Anbetracht ihrer Konsequenzen für den Unternehmenserfolg von Einzelhandelsgeschäften liegt in der Untersuchung ein besonderer Akzent auf der Eruiierung von Konfliktpotentialen zwischen betrieblichem Personalwesen und der Absatzwirtschaft. Die vorangegangene Analyse hat sich auf die Kernthemen Arbeitsentgelt/Preispolitik, Qualifizierung und Arbeitszeit konzentriert. Im Rahmen der Ausführungen sind diese ausgewählten Aspekte der Absatz- und Personalwirtschaft nacheinander und isoliert voneinander betrachtet worden. In der Realität ist vielmehr ein Zusammenwirken festzustellen: Mitarbeiterentlohnung, Aus- und Weiterbildung sowie die Arbeitszeit machen neben weiteren in ihrer Gesamtheit die Arbeitsbedingungen im Einzelhandel aus. Das Marketing ist u. a. durch die Konditionen- und Kommunikationspolitik sowie durch die Ladenöffnungszeit zu charakterisieren - auch hier sind die Wirkungsfaktoren eng miteinander verknüpft.

Das Zusammenspiel der Vielzahl an Dimensionen personalwirtschaftlicher Komponenten auf der einen und das der absatzwirtschaftlichen auf der anderen Seite hat zur Folge, daß sich die jeweils zu vermutenden Spannungsfelder je nach Intensität der Vernetztheit mit

unterschiedlicher Vehemenz und unterschiedlicher Stärke zu Tage treten, so daß im Einzelhandelsalltag von schwelenden bis hin zu massiven Konflikten ausgegangen werden muß.

Des weiteren differiert das Konfliktausmaß in Abhängigkeit von den individuellen Voraussetzungen der Beteiligten bzw. von der Bedeutung, die der einzelne einem Spannungspotential beimißt. In der obigen Diskussion wurde außerdem deutlich, daß insbesondere bei der Gewichtung der Qualifizierungserwartungen und Bedürfnisse der Betriebsform der jeweiligen Einkaufsstätte eine entscheidende Rolle zukommt. Im Ergebnis stellt die Klientel andere, überwiegend höhere Anforderungen an den Facheinzelhandel und seine Verkaufsmannschaft als an Geschäfte des Gemischtwareneinzelhandels. Die Verbraucher verbinden mit der Kundenpolitik der Fachgeschäfte eine anspruchsvollere Betreuung und mehr Service, weshalb diese Einkaufsstätten bevorzugt aufgesucht werden, wenn problemvolle Güter beschafft werden, bei deren Kaufentscheidung fachkundiger Rat und angemessene soziale Kompetenz bei der Betreuung verlangt werden. Die im Facheinzelhandel Beschäftigten sehen in ihrer Verkaufstätigkeit die Beratung im Vordergrund stehen, zu deren Ausübung sie Wert auf gute Vorbereitung und Qualifizierung legen und die ihrem Anspruch nach adäquat zu vergüten ist.

Die Frage mitarbeiterfreundlicher Arbeitszeiten wird von Verkaufskräften sowohl im Fach- als auch im Gemischtwareneinzelhandel gleichermaßen aufgeworfen, wobei nicht die Arbeitszeitdauer, sondern in erster Linie die Arbeitszeitlage ein wesentliches Element einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik darstellt.

Die unternehmenspolitische Doppelstrategie, gleichzeitig Verbraucher- und Mitarbeiterinteressen zu realisieren, läßt die beiden Personengruppen u. U. zu Konkurrenten werden. Die unmittelbar Betroffenen, die bei der Abwicklung von Kaufakten inklusive vorgeschalteter Bedienung und Beratung in direkten Kontakt miteinander treten, werden zu Konfliktpartnern, wenn sie ihre Erwartungen dem Einzelhandel als Anbieter von Waren bzw. als Arbeitgeber gegenüber nicht ausreichend erfüllt sehen und ihre diesbezügliche Unzufriedenheit im Verkaufsgespräch artikulieren. Latente Diskrepanzen wandeln sich in manifeste, indem die zunächst für sich selbst spürbaren Dissonanzen bei Überschreitung einer individuell definierten Schwelle, deren Niveau im Zeitablauf meist sinkt, offen nach außen getragen werden. Augenscheinlich wird damit ein mehrphasiger Prozeß in Gang gesetzt, der durch das Agieren und Reagieren der Konfliktparteien zum einen eine gewisse Dynamik im Laufe der Zeit erfährt, zum anderen auf andere Personen, Gremien, Institutionen und politische Parteien transferiert wird und - wie aktuelle Publikationen beweisen - gerade das Thema Kundenorientierung in die Arena gesellschaftskritischer Diskussion rückt.

Die Folge ist, daß der Einzelhandel in besonderem Maße aufgefordert ist, sich der Brisanz dieser öffentlichen Erörterung anzunehmen und über Lösungen nachzudenken, die eine tragfähige Verbesserung für alle Beteiligten zum Inhalt haben. Die derzeit mit einem be-

sonderen Akzent versehenen Postulate, es Einzelhandelsläden in anderen Ländern gleichzutun und sich stärker den Bedürfnissen der Verbraucher anzupassen, haben einige deutsche Einzelhandelsbetriebe ansatzweise umgesetzt. Sie sind dabei auf das Engagement ihrer Beschäftigten im Verkauf angewiesen.

Eine erfolgreiche Kundenorientierung setzt voraus, daß die Verkäufer deren Notwendigkeit verstehen. Einsicht ist damit zu erwirken, daß den Mitarbeitern visualisiert wird, daß aus zufriedenen Käufern treue Kunden werden, die durch Mund-zu-Mund-Propaganda die Einkaufsstätte weiterempfehlen, womit die Wahrscheinlichkeit dauerhaft guter Umsatzzahlen steigt, die wiederum die Existenzgrundlage für ein Geschäft bilden und Arbeitsplätze sichern. Den Verkaufskräften fällt es um so leichter, kundenfreundlich zu agieren, wenn sie ihre eigenen arbeitsbezogenen Belange befriedigt wissen. Die Bereitschaft, sich für die Satisfizierung der Interessen der Kunden einzusetzen, wird gefördert, wenn gewährleistet ist, daß das arbeitgebende Einzelhandelsunternehmen sowohl Mitarbeiterbedürfnissen als auch Kundenbelangen Beachtung schenkt und die zweigleisige Bedürfnisorientierung nicht nur in den Unternehmensgrundsätzen verankert, sondern sie auch mit realen Maßnahmen füllt.

Während der Einzelhandelsbetrieb auf die Einstellungen der Arbeitskräfte und damit auf die Art der Ausübung der Verkaufstätigkeit mit Hilfe von personalwirtschaftlichen Entscheidungen Einfluß nehmen kann, ist die Konsumentenseite mit Hilfe des Marketing-Mixes zu steuern. Es ist darauf hinzuwirken, daß der Kundschaft kein einkaufsbedingter Anlaß gegeben wird, sich zu ärgern, sich zu beschweren etc.. Wie die Erfahrungen bis jetzt zeigen, sehen weder Verbraucher noch Einzelhandelsbeschäftigte ihre Vorstellungen von einem idealen Einkauf bzw. von einer idealen Arbeit verwirklicht, weshalb unter Zugrundelegung der evidenten Spannungspotentiale Überlegungen anzustellen sind, wie einerseits der Übergang von latenten in manifeste Konflikte vermieden werden kann, andererseits Konzeptionen erstellt werden können, welche die Spannungsfelder insgesamt und auf Dauer auflösen.

Im folgenden soll deshalb eine Auswahl an Ansätzen vorgestellt werden, die dem Marketing und dem einzelhandelsbetrieblichen Personalwesen zur Verfügung stehen und die geeignet erscheinen, die aufgedeckten Spannungsfelder zwischen Kunden- und Mitarbeiterorientierung handzuhaben. Dabei ist darauf hinzuweisen, daß es sich um grundsätzliche Strategien handelt, die auf die Erfordernisse eines jeden Einzelhandelsbetriebes auszurichten und in Abhängigkeit von Konfliktphase und -verlauf sowie von der Stärke der Interessenkollision zu spezifizieren sind.

D. Ausgewählte Strategien des Einzelhandelsmanagement zur Handhabung der identifizierten Konfliktpotentiale

Die in diesem Kapitel beabsichtigte Abrundung der Themenstellung verfolgt den Zweck, die Anwendbarkeit möglicher Konflikthandhabungsstrategien zu diskutieren. Bei einer Auffassung, nach der die Konflikthandhabung bereits mit der Identifizierung von Spannungsfeldern beginnt, sind zunächst Kundenzufriedenheitsanalysen und Mitarbeiterbefragungen hinsichtlich ihrer Eignung, Konfliktpotentiale aufzuspüren, zu beurteilen. Im Anschluß daran sind alternative Konflikthandhabungsstrategien, die in Abhängigkeit des eingeschätzten Konfliktpotentials in Betracht kommen, hinsichtlich ihrer Zweckmäßigkeit zu untersuchen. Dabei können sich Einzelhandelsbetriebe bspw. das derzeit von vielen Unternehmen praktizierte Benchmarking⁴⁷⁵ zunutze machen, indem sie sich zum Ziel setzen, sich für die eigene Unternehmenspolitik Anregungen von anderen Einzelhandelsbetrieben zu holen, denen die Handhabung von Konfliktpotentialen zwischen Kunden- und Mitarbeiterorientierung offenbar gelingt.

I. Die Identifizierung von Konfliktpotentialen mit Hilfe von Kundenzufriedenheitsanalysen und Mitarbeiterbefragungen

Informationen über mangelnde Konsumentenzufriedenheit⁴⁷⁶ und Kundenprobleme können Frühwarnsignale⁴⁷⁷ für mögliche Konflikte darstellen, die ein rechtzeitiges Umlenken der Marketingpolitik erlauben, wenn sie vom Einzelhandelsmanagement bewußt wahrgenommen, ausgewertet und als Basis für konfliktgegensteuernde Maßnahmen verwendet werden. Voraussetzung für ein erfolgreiches Konfliktmanagement ist die frühzeitige Erfassung detaillierter Informationen über die jeweiligen Erwartungen von Verbrauchern und Beschäftigten an Einzelhandelsunternehmen in deren Funktion als Anbieter von Wa-

⁴⁷⁵ „Bei dem Thema Benchmarking geht es um eine Fragestellung, die auf das engste mit der gegenwärtigen Herausforderung der Erhaltung bzw. Wiedergewinnung der Wettbewerbsfähigkeit in einer internationalen Konkurrenzsituation im Zusammenhang steht.“ Seelig, D., 1995, S. 52. Unter Benchmarking ist eine Methode zu verstehen, „die es ermöglicht, Tätigkeiten, Funktionen und Vorgänge eines Unternehmens mit den ‘best practices’ anderer Unternehmen zu vergleichen. Wobei Ziel des Vergleichs ist, das eigene Tun zu verbessern.“ O. V., 1994b, S. 11.

⁴⁷⁶ „Die *Konsumentenzufriedenheit* gibt die Übereinstimmung zwischen den subjektiven Erwartungen und der tatsächlich erlebten Motivbefriedigung bei Produkten und Dienstleistungen wieder.“ Meffert, H./Bruhn, M., 1981, S. 597. In diesem Kontext der Ausführungen handelt es sich um die sog. Mikro-Konsumentenzufriedenheit, die sich auf das Marketingverhalten eines Unternehmens bezieht und als intervenierende Variable zu verstehen ist, die Wirksamkeit zwischen Stimuli und Konsumentenreaktion erlangt. Die Makro-Konsumentenzufriedenheit hat dagegen die Zufriedenheit des Markt- und Marketingsystems zum Gegenstand. Vgl. Bruhn, M., 1985, S. 301. Zur Kundenzufriedenheit vgl. auch Lingenfelder, M./Schneider, W., 1991, S. 29-34.

⁴⁷⁷ In Anlehnung an Bruhn, M., 1985, S. 302.

ren und als Arbeitgeber, um insbesondere Überlegungen darüber anzustellen, was eine konfliktträchtige Unzufriedenheit von Kunden bspw. auslösen und wodurch der Beitrag des Verkaufspersonals zu kundenorientiertem Verhalten u. a. blockiert sein könnte.

Der Erfassung von Konsumentenzufriedenheit dienen z. B. objektbezogene Methoden, die Indikatoren wie Umsatzzahlen, Marktanteil, Markentreue, Wiederverkaufs- oder Eroberungsraten, Häufigkeit von Garantie- oder Produktmängeln als Maßstab verwenden.⁴⁷⁸ Da sie lediglich das quantitative Resultat von Verbraucherreaktionen abbilden und keinen Aufschluß über die Gründe für die Veränderung eines Indikators geben, eignen sie sich weder zur Konkretisierung der Kunden(un)zufriedenheit noch zur Ableitung von Konfliktgefahren. Um dieses Manko zu überwinden, sind die gewonnenen objektbezogenen Daten mit subjektbezogenen Informationen aus Kundenzufriedenheitsanalysen wie Befragungen zu ergänzen.

Kundenbefragungen wohnt selbst Konfliktpotential inne, da bei Führungskräften und Mitarbeitern teilweise Akzeptanzprobleme auftreten, deren Ursache in der Furcht vor Aufdeckung von Schwächen und Defiziten liegt. Eine konfliktreduzierende Vorgehensweise könnte die sein, die Einzelhandelsbeschäftigten von Anfang an als Experten derart einzubinden, da sie schließlich auf ihre Erfahrungen aus dem direkten Kundenkontakt zurückgreifen können.⁴⁷⁹ Die Erfassung von Unzufriedenheit der Konsumenten per Befragung ermöglicht die Ermittlung von Ursachen und eine Beurteilung des Unzufriedenheitsgrades und damit der Wahrscheinlichkeit eines Konfliktausbruches für den Fall, daß von seiten der Einkaufsstätte den Beanstandungen künftig nicht Rechnung getragen wird.

Darüber hinaus sind die Vorstellungen der Kunden zum einen darüber erfragbar, wie dem Dissonanzzustand am geeignetsten Abhilfe geschaffen werden kann, zum anderen darüber, was zu unternehmen ist, um künftige Enttäuschung von Erwartungen zu vermeiden. Es wird damit erreicht, daß sich die Verkaufskräfte bis hin zu den unteren Führungskräften mit den Belangen der Konsumenten auseinandersetzen, dabei das Denken und Handeln in Kundenkategorien lernen und in ihre tägliche Arbeit verstärkt aufnehmen. Bei dieser Vorgehensweise der Ermittlung von Voraussetzungen für Kundenzufriedenheit wird den Verkäufern zu erkennen gegeben, daß sie auf dem Gebiet der Kundenbetreuung Spezialisten sind und daher einen optimalen Beitrag zur Verbesserung der Absatzpolitik leisten können. Somit kann dem Spannungspotential, das darin besteht, daß ein Verkäufer lediglich seine eigenen Bedürfnisse verfolgt und die der Kunden aus Nicht-Kenntnis heraus mißachtet, antizipativ entgegengewirkt werden.

Gegen den Einsatz von Verkaufsmitarbeitern als Interviewer zum Thema Konsumentenzufriedenheit spricht jedoch, daß die Befragung selbst oder ihre Ergebnisse manipuliert werden könnten, wenn einzelne Mitglieder des Verkaufspersonals z. B. aufgrund man-

⁴⁷⁸ Vgl. Bruhn, M., 1985, S. 304; vgl. Meffert, H./Bruhn, M., 1981, S. 600.

⁴⁷⁹ In Anlehnung an Marzian, S. H., 26.03.1996, S. 11.

gelder Aufgeschlossenheit gegenüber möglicherweise resultierenden Veränderungserfordernissen keine Bereitschaft zeigen, sich Kritik im Sinne eines als defizitär zu bezeichnenden kundenorientierten Verhaltens auszusetzen. Hier ist die Relevanz der zu gewinnenden Erkenntnisse für den weiteren Erfolg bzw. das Fortbestehen der Einkaufsstätte zu verdeutlichen, indem bspw. der Bezug zu der die Beschäftigten betreffenden Arbeitsplatzsicherheit hergestellt wird. Darüber hinaus empfiehlt sich die Prüfung des Einsatzes ergänzender Methoden der Kundenzufriedenheitsmessung hinsichtlich ihrer Akzeptanz und der Aussagekraft ihrer Ergebnisse.

Eine weitere Maßnahme zur Erfassung von Kunden(un)zufriedenheit ist z. B. der Einsatz von sog. Testkunden, die Auskunft über ihre Zufriedenheit mit der Ladenatmosphäre und vor allem der Bedienungsleistung des Verkaufspersonals erteilen können, was Aufschluß über Verbesserungspotentiale gibt. Marktforschungsinstitute wie z. B. Stiftung Warentest arbeiten mit dieser Methodik, wenn sie Untersuchungen zur Dienstleistungsqualität von Geschäften durchführen. Ein weiteres Beispiel ist die Stuttgarter E. Breuninger GmbH & Co., die Testkunden durch ihre Geschäfte schickt.⁴⁸⁰

Da mit diesem Verfahren in der Hauptsache das Betreuungsverhalten der Verkaufskräfte getestet wird, wird es von diesen selbst kritisch beurteilt. In den Augen der Beschäftigten zeugt es von Mißtrauen des Einzelhandelsmanagement ihnen gegenüber. Ein Grundbedürfnis der Verkaufsmitarbeiter ist es, personalpolitisch fair behandelt zu werden. Eine Mißachtung und damit Vernachlässigung des Prinzips der Mitarbeiterorientierung könnte in beträchtlichem Maße Arbeitsunzufriedenheit auslösen und Konfliktpotential bedeuten. Da lediglich Momentaufnahmen abgebildet werden, wird die Validität der Testkunden-Methode in Zweifel gezogen. Hinzu kommt, daß die Anzahl eingesetzter Testkunden verhältnismäßig gering ist, so daß in die Beurteilung der Verkäufer zu viel Subjektivität fließt und die Aussagekraft der Ergebnisse einschränkt.

Vor dem Hintergrund ihres Testauftrages besteht zwischen Testkunden und realen Kunden außerdem der Unterschied, daß sie Einzelhandelsgeschäfte und ihre Mitarbeiter unter bestimmten Gesichtspunkten und nur in großen zeitlichen Abständen in Augenschein nehmen, die aufzusuchenden Einkaufsstätten vordefiniert sind und nicht unbedingt denen entsprechen, die sie privat frequentieren. Damit hängt zusammen, daß ihre Erwartungen an das jeweilige Geschäft und dessen Verkaufspersonal u. U. nicht vergleichbar und auf die sonstigen (regelmäßigen) Kunden übertragbar sind, so daß keine verwertbaren Aussagen zu den als kritisch wahrgenommenen Aspekten getroffen werden können, die Konfliktpotential in sich bergen. Allenfalls die direkte Ansprache der übrigen Kunden durch die Testkäufer läßt eine Erfragung von deren Enttäuschungen von der praktizierten Kundenorientierung der jeweiligen Einkaufsstätte zu. Erst bei Häufung der Nennung gleicher

⁴⁸⁰ Vgl. Agtmael, W. G. van, zitiert in Klusmann, S./Rueß, A., 04.01.1996, S. 22.

Mängel durch verschiedene Konsumenten ist eine zunächst nur vorsichtige Annahme von Konfliktpotentialen zu wagen.

Hinweisen zu einer zweckmäßigen Konflikthandhabung oder Verbesserungsvorschlägen, die von einzelnen Testkunden geäußert werden, fehlt die Überprüfbarkeit anhand von Aussagen anderer Kunden, um eine Einschätzung darüber zu bekommen, ob es sich um ein einzelnes oder ein mehrfach genanntes, schwerwiegendes Spannungsfeld handelt. Die aufgezeigten Grenzen bei der Gewinnung von Aussagen zu existierenden Konfliktfeldern und die moralischen Bedenken im Hinblick auf einen fairen Umgang mit den Beschäftigten sprechen für einen Verzicht des Einzelhandelsmanagement auf den Einsatz von Testkunden.

Zur Gewinnung von substantiellen Aussagen über mögliche Konflikte durch unzulängliche Kundenorientierung in Einzelhandelsbetrieben erscheint es angebracht, konkrete Kundenprobleme zugrunde zu legen. Bei diesen ist es wesentlich, „die von den Konsumenten wahrgenommenen Produkt- und Serviceprobleme zu erfassen und ihre Reaktionen auf die aufgetretenen Probleme nachzuvollziehen. Dies führt etwa zu einer Analyse der Beschwerdeführung⁴⁸¹ und zu der Untersuchung von Konsumenten, die Probleme wahrgenommen, aber keine Problemlösung angestrebt haben (>>unvoiced complaints<<).“⁴⁸²

Kundenbeschwerden können als Ausdruck eines Konflikts und deutlicher Hinweis auf den Wunsch einer Konflikthandhabung gewertet werden. Sie stellen nämlich ein Bemühen dar, einen empfundenen Spannungszustand im Zusammenhang mit einem Kaufberatungsprozeß oder einem Kaufakt abzubauen bzw. von Einzelhandelsseite reduzieren oder sogar beseitigen zu lassen. Vom Einzelhandel werden sogar Wege beschritten, die das Beschwerdeverhalten von Konsumenten aktivieren, um damit eine ergiebige Quelle für Informationen über Konfliktgefahren zu nutzen.⁴⁸³ Die Inhalte von Beschwerden können sich auf die Qualität der Waren, auf das Sortiment, auf die Produktpreise, auf die Ladenausstattung, auf die Ladenöffnungszeiten und vor allem auf den Service des Verkaufspersonals beziehen.

⁴⁸¹ „Die Beschwerdeführung von Konsumenten umfaßt sämtliche kognitiven und affektiven Prozesse sowie Verhaltensweisen von Konsumenten, die darauf ausgerichtet sind, subjektiv wahrgenommene Produkt- oder Dienstleistungsprobleme zu lösen, die beim Kauf bzw. der Nutzung von Produkten oder Dienstleistungen aufgetreten sind.“ Meffert, H./Bruhn, M., 1981, S. 597.

⁴⁸² Meffert, H./Bruhn, M., 1981, S. 601. Gründe für das Nicht-Ergreifen von Beschwerdemaßnahmen liegen gemäß empirischen Studien u. a. darin, daß sie z. T. einen relativ hohen Zeitaufwand erfordern, daß sie mit Ärgernissen verbunden sind, daß sie wenig Aussicht auf Erfolg haben und daß die zugrunde liegenden Mängel oft leicht selbst zu beheben sind. Vgl. Spengler, E., 1987, S. 221; vgl. Lingenfelder, M./Schneider, W., 1991, S. 31.

⁴⁸³ Unternehmen, die erkannt haben, daß es falsch sein muß, niedrige Beschwerderaten als Zeichen von Kundenzufriedenheit zu interpretieren, gehen mittlerweile dazu über, Kundenbeschwerden zu „provokieren“. Bunk, B., 1992, S. 38, verweist auf die USA, in denen Incentive-Programme zur Formulierung von Schwachstellen praktiziert werden.

Es ist zu beachten, daß Beschwerden insbesondere intersubjektiv überprüfbare Leistungsbestandteile betreffen, so daß kein Interferenzschluß auf alle von der Zielgruppe wahrgenommenen Defizite möglich ist; zum anderen gibt es Probleme, welche die einzelnen Kunden unterschiedlich störend empfinden und sie erst bei Überschreiten einer individuell verschiedenen Dissonanzschwelle zu einer Beschwerde veranlassen.⁴⁸⁴ Auf diese Weise bleiben dem Einzelhandel Beschwerdegründe und damit immanente Konfliktpotentiale verborgen, die vom Verbraucher (noch) nicht intensiv genug registriert werden, um als Beschwerde artikuliert zu werden. Einkaufsstätten entgeht damit die Gelegenheit, Kritik an der Kundenorientierung, die später in Beschwerden münden könnte, im Sinne einer Eliminierung oder zumindest Minimierung frühzeitig aktiv anzugehen.

Dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit steht das der Mitarbeiterzufriedenheit gegenüber. Bunk formuliert weitreichend: „Prämisse für Kundenzufriedenheit, im Idealfall Kundenbegeisterung, sind zufriedene, im Idealfall begeisterte Mitarbeiter. Dies setzt Entwicklung und Einführung von Anreizsystemen für alle Mitarbeiter voraus, die im weiteren Sinne den Kundenerhalt beeinflussen.“⁴⁸⁵ Mitarbeiterorientierung praktizierende Einzelhandelsunternehmen sollten deshalb in Erfahrung bringen, welche Arbeitsbedingungen für ihre Beschäftigten Voraussetzung sind, damit diese ihre volle Arbeitskraft mit ganzer Motivation für den Kunden einsetzen. Damit verschafft sich der Einzelhandelsbetrieb Einblicke in die Erwartungen der Verkaufskräfte hinsichtlich durchzuführender personalwirtschaftlicher Maßnahmen oder einzusetzender personalpolitischer Instrumente, die in der Lage sind, einerseits die Bewahrung von Stärken im Kundenbindungs-Management zu honorieren, andererseits herausgefilterte Schwächen zu beseitigen.⁴⁸⁶

Um nicht an den Belangen der Beschäftigten vorbei Personalpolitik zu betreiben, ist deren Klärung herbeizuführen. Die spezielle Erwartung von Mitarbeitern an das Einzelhandelsmanagement, auftretende Konflikte mit Hilfe geeigneter Strategien und Instrumente handzuhaben, bedingt die frühzeitige Identifikation von Spannungspotentialen. Grundsätzlich steht dafür das Instrument der Mitarbeiterbefragung⁴⁸⁷ zur Verfügung. Mit ihr als Vorstufe der Ermittlung von Konfliktpotentialen können die Interessen der Arbeitskräfte systematisch erfaßt werden.⁴⁸⁸ Bei Verfeinerung der Mitarbeiterbefragung läßt das Verfahren Differenzierungen nach verschiedenen Mitarbeitertypen zu, so daß ausreichend genaue Informationen über die spezifischen Erwartungen je nach individueller Ausgangslage sowie

⁴⁸⁴ Vgl. Lingenfelder, M./Schneider, W., 1991, S. 31.

⁴⁸⁵ Bunk, B., 1992, S. 44.

⁴⁸⁶ Vgl. Bunk, B., 1992, S. 44.

⁴⁸⁷ „Unter dem Begriff der Mitarbeiterbefragung wird ein Verfahren der Organisationsdiagnose verstanden, mit dem die Bedürfnisse und Einstellungen sowie die psychologischen Reaktionen der Mitarbeiter, bezogen auf die vielfältigen Bedingungen der Organisation, systematisch mit standardisierten sozialwissenschaftlichen Erhebungsmethoden festgestellt werden.“ Dries, C., 1991, S. 252.

⁴⁸⁸ Zum Thema Mitarbeiterbefragungen vgl. Töpfer, A./Zander, E., 1985.

über mögliche typeneigene Spannungsfelder gewonnen und zu einer differenziellen Personalpolitik⁴⁸⁹ verarbeitet werden können.

Bei der Ermittlung von Konfliktpotentialen durch Mitarbeiterbefragung besteht insbesondere bei schlechter Arbeitsmarktsituation die Schwierigkeit, ehrliche Aussagen zu spürbaren Dissonanzen bei den Beschäftigten zu gewinnen. Aus Angst vor negativen Sanktionen oder sogar Arbeitsplatzverlust neigen sie u. U. dazu, die Konkretisierung möglicher Konflikte, die aus Disharmonien zwischen Kunden- und Mitarbeiterorientierung resultieren, zu vermeiden. Um verwertbare Informationen für ein anzustrebendes Konfliktmanagement zu erhalten, d. h. mehrfach qualitativ fundierte Aussagen, die eine hohe Wahrscheinlichkeit für einen Konfliktausbruch belegen würden, ist an eine Anonymität gewährleistende schriftliche Befragung zu denken, welche die Voraussetzung für ein freieres Antwortverhalten schafft. Dagegen sprechen nicht nur die mit dem Ausfüllen eines Fragebogens verbundenen Mühen, sondern vor allem die fehlende Möglichkeit, die genannten Spannungspotentiale durch Nachfragen genauer zu ergründen und im Sinne der Mitarbeiterorientierung insbesondere deren bevorzugte Handhabung zu ermitteln.

Die Ausführungen haben gezeigt, daß die Erfassung von Konfliktpotentialen in der Beziehung zwischen Kunden- und Mitarbeiterorientierung im Einzelhandel aufgrund der Schwächen ihrer Verfahren an Grenzen stößt. Kundenzufriedenheitsanalysen und Mitarbeiterbefragungen liefern jedoch zumindest Indizien für das Vorhandensein von Spannungsfeldern, die verwertbarer Ausgangspunkt sind für Überlegungen des Einzelhandelsmanagement darüber, wie es mit möglichen Konflikten umgehen kann.

II. Alternative Handlungsstrategien eines Konfliktmanagement

Im Anschluß an eine frühzeitige Identifizierung von Konfliktpotentialen muß die Unternehmensleitung Entscheidungen treffen, mit welcher geeigneten Handlungsstrategie sie den Konfliktgefahren begegnen will, wenn sie den Fortbestand der Einkaufsstätte sichern und weder Kunden noch Mitarbeiter aus Unzufriedenheit über das Marketing bzw. das Personalwesen an andere (konkurrierende) Unternehmen verlieren möchte. Unter der Annahme, daß aufgrund der Unterschiedlichkeit der Spannungsfelder nicht jedes mit denselben Maßnahmen erfolgreich handzuhaben ist, sind die aufgespürten latenten und manifesten Konflikte zu bewerten, um nach verschiedenen Arten von Konfliktpotentialen differenzieren und adäquat (re)agieren zu können.

Im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Abhandlung bildet bei der folgenden Untersuchung der dem Einzelhandelsmanagement zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen im Umgang mit den aufgedeckten Konfliktpotentialen zwischen Kunden- und Mitarbeiterorientierung die Unternehmenssicht den Erörterungsschwerpunkt. Zur Vermeidung

⁴⁸⁹ Zum Grundkonzept differentieller Personalpolitik vgl. Fritsch, S., 1994.

von Wiederholungen gilt es, in diesem Gliederungspunkt die zuvor konkretisierten und mit Beispielen visualisierten Spannungsfelder anhand ihrer Charakteristika zu Arten von Konfliktpotentialen auf einer übergeordneten Diskussionsebene zusammenzufassen.

Die Austragung von Konflikten findet z. T. direkt zwischen einem einzelnen Kunden und einer Verkaufskraft statt, so daß diese zu unmittelbaren Konfliktpartnern werden können - z. B. im Falle von Beschwerden -; jedoch bestimmt sich der Umgang mit einem konkreten Spannungspotential auf seiten der Einkaufsstätte i. d. R. durch die Umsetzung der vom Einzelhandelsmanagement grundsätzlich festgelegten Handhabungsstrategien. Die Auswahl der im jeweiligen Konfliktfall anzuwendenden Strategie resultiert aus der Attribution der Bewertung des wahrgenommenen Spannungsfeldes zu den verfügbaren Strategiealternativen anhand von Zuordnungskriterien wie insbesondere Konfliktstärke und -häufigkeit.

Vor diesem Hintergrund sollen nachfolgend drei Basisstrategien eines einzelhandelsbetrieblichen Konfliktmanagement vorgestellt und erläutert werden. Dabei ist zu erarbeiten, unter welchen Bedingungen und für welche Art von Konfliktpotential die Anwendung welcher Vorgehensweise zweckmäßig ist bzw. welche Beweggründe für Einzelhandelsunternehmen ausschlaggebend sind, eine bestimmte Strategie zur Beherrschung konfliktträchtiger Situationen einzusetzen.

1. Verzicht auf Konflikt-handhabungsmaßnahmen

Eine erste Möglichkeit, mit Konfliktpotentialen umzugehen, ist die, auf deren Handhabung bewußt zu verzichten. Hofstetter sieht in der Vermeidung einer Auseinandersetzung mit Konflikten⁴⁹⁰ die Gefahr einer Senkung des Anspruchsniveaus, einer Leistungsverminderung und sogar eine Verschärfung des Konfliktpotentials.⁴⁹¹ Im Falle eines bewußten Handlungsverzichts geht es jedoch vielmehr um das „In-Ruhe-lassen“ einer gespannten Situation, was der indirekten Konflikt-handhabung zugerechnet wird und mit der Hoffnung verbunden ist, daß eine Änderung der Umstände eine Konfliktlösung im Laufe der Zeit von selbst bewirkt.⁴⁹²

Hat bspw. die Identifizierung von Spannungspotentialen mit Hilfe von Kundenbefragungen die Unzufriedenheit eines einzelnen Konsumenten mit der Bedienungsleistung eines Verkäufers ergeben und nimmt sich das Einzelhandelsmanagement diesem latenten Konflikt unter Inkaufnahme der Verlustgefahr dieses Kunden nicht an, ist die Eliminierung dieses konfliktträchtigen Falles von selbst dadurch denkbar, daß spätere Kontakte mit der-

⁴⁹⁰ Unter das Unterbleiben einer Konfliktauseinandersetzung werden das Umdeuten, das Verschieben, das Umgehen, das Aufschieben, das Verdrängen sowie das Flüchten subsumiert. Vgl. Königswieser, R., 1987, Sp. 1241-1242.

⁴⁹¹ Vgl. Hofstetter, P., 1980, zitiert von Königswieser, R., 1987, Sp. 1242.

⁴⁹² Vgl. Königswieser, R., 1987, Sp. 1244.

selben Verkaufskraft für den Kunden so zufriedenstellend verlaufen, daß der einmalige negative Eindruck überlagert wird und sogar in Vergessenheit gerät.

Lösen sich Konflikte nicht von selbst auf, bleiben Konfliktpotentiale der beschriebenen Art entweder latent vorhanden, was keinen Fortschritt für die Doppelorientierung der Unternehmenspolitik an Kunden- und Mitarbeiterbelangen bedeutet⁴⁹³, oder ihre Anlässe häufen sich bzw. betreffen einen größeren Personenkreis und führen zu einer spürbar akuten Interessenkollision. Im obigen Beispiel könnte das bedeuten, daß sich bei immer mehr Kunden Unzufriedenheit mit den Verkaufsleistungen der einen Verkaufskraft einstellt und schließlich in geballten Beschwerden gegenüber den Führungskräften der Einkaufsstätte zum Ausdruck kommen.

Wenn die Unternehmensleitung aufgrund ihrer Identifizierungsbemühungen für das Vorhandensein minimaler Konfliktpotentiale, d. h. Spannungsfelder, denen Einmaligkeitscharakter bzw. Seltenheitswert und/oder keine schwerwiegenden Negativwirkungen auf den betrieblichen Erfolg zugeschrieben werden, sensibilisiert ist, kann sie deren Entwicklung beobachten und negative Überraschungseffekte z. B. in Form eines massiven Konfliktausbruchs durch rechtzeitiges Eingreifen verhindern. Das heißt, der Eingang mehrerer Beschwerden über die eine Verkaufskraft kann das Einzelhandelsmanagement dazu bewegen, den Beschluß des Konflikthandhabungsverzichts aufzuheben und u. a. mit Gesprächen und Qualifizierungsmaßnahmen einlenkend auf diesen Mitarbeiter einwirken, wenn es die Auffassung vertritt, daß dem Anliegen der Kunden Rechnung zu tragen ist.

Die indirekte Konflikthandhabung in Form des Ruhenlassens von Spannungspotentialen setzt voraus, daß diese erkannt werden und eine Abwägung erfolgt, ob und inwieweit sie ohne gegensteuernde Maßnahmen in Kauf genommen werden können und sollen. Es spricht dafür, daß sich das Einzelhandelsmanagement um so leichter über Spannungsfelder hinwegsetzt, wenn diese sich nicht oder nur selten und in großen zeitlichen Abständen fortsetzen, lediglich schwach ausgeprägt und in bezug auf den Unternehmenserfolg nicht oder nur in äußerst geringem Ausmaß negativ spürbar sind, weshalb ihnen insgesamt wenig Bedeutung beigemessen wird.

Hier bedarf es zum einen einer Abschätzung möglicher unerwünschter Wirkungen auf betriebliche Erfolgsgrößen; zum anderen sind ihnen solche Effekte gegenüberzustellen, welche die negativen Konsequenzen möglicherweise ausgleichen oder sogar überkompensieren, so daß keine Konflikthandhabung zwingend notwendig erscheint. Beispielsweise die Verstärkung des Verkaufspersonals von Facheinzelhandelsgeschäften mit qualifizierten Verkaufsfachkräften, die in einer Anhebung der Warenpreise ihren Niederschlag findet, kann Konfliktpotential bedeuten, wenn dadurch die Käufer verlorengehen, bei denen das Preisniveau nicht mehr mit deren Zahlungsbereitschaft korrespondiert. Wird die durch die qualifizierten Verkäufer erreichte hohe Beratungsqualität nach außen hin - z. B. durch die

⁴⁹³ Vgl. Grunwald, W., 1995, S. 258.

Mund-zu-Mund-Propaganda zufriedener Stammkunden - bekannt, kann die Einkaufsstätte wiederum solche Kunden hinzugewinnen, die im Kaufentscheidungsprozeß erste Priorität auf kompetente Beratung legen und für die die Preislage von nachrangiger Bedeutung ist.

Die Entscheidung, auf eine offene Konfliktaustragung zwischen den Konfliktpartnern/-parteien und konstruktive Handhabung zu verzichten, kann von Einzelhandelsunternehmen zu Einzelhandelsunternehmen variieren, da sie zum einen von den Personen, aus denen sich das jeweilige Management zusammensetzt, und deren Angst vor Auseinandersetzungen, deren Frustrationstoleranz und deren Neigung zum Verdrängen determiniert wird.⁴⁹⁴ Zum anderen ist die Klientel, von der das einzelne Kundenorientierung praktizierende Geschäft überwiegend frequentiert wird, ein weiterer entscheidungsrelevanter Einflußfaktor. Die für den Gemischtwareneinzelhandel typischen Laufkunden ersetzen durch ihre Einkaufsstättenwechselhäufigkeit einander selbst, so daß das Fernbleiben eines Laufkunden durch den Einkaufsbesuch eines anderen kompensiert wird. Vor diesem Hintergrund kann das Management von Gemischtwarenläden eher als das von Facheinzelhandelsgeschäften von einer Konfliktbeilegung absehen, da dem mit dem Abgang von Kunden verbundenen wirtschaftlichen Nachteil eine aus dem Zugang neuer Kunden ausgleichende Umsatzchance gegenübersteht.

Bei der Überlegung, keine Konflikt-handhabungsstrategien einzuleiten, muß die Unternehmensleitung von Gemischtwarengeschäften allerdings ein Augenmerk auf die Konsumenten legen, die aus Zufriedenheit mit der Einkaufsstätte oder zumindest aus Bequemlichkeit (Nähe zum Wohn- oder Arbeitsort)⁴⁹⁵ zu Stammkunden geworden sind und im Vergleich zu Laufkunden aufgrund ihrer regelmäßigen Einkäufe einen größeren Beitrag als Laufkunden zum Unternehmenserfolg leisten. Führt ein von mehreren umsatzbeeinflussenden Stammkunden als Dissonanz wahrgenommenes Konfliktpotential zu deren Verlust, kann dieser gravierende wirtschaftliche Einbußen für den Einzelhandelsbetrieb bedeuten, so daß zur Vermeidung dieser möglichen Konsequenz ein aktives Konfliktmanagement angebracht erscheint.

Analog verhält es sich bei Facheinzelhandelsgeschäften, deren Klientel sich durch einen überwiegenden Anteil an Stammkunden auszeichnet. Hinzu kommt, daß der Fach- und Spezialhandel vielfach Güter aus dem Hochpreissegment vertreibt, so daß sich bereits das Fernbleiben weniger Kunden, deren Käufe von Specialty Goods bislang stark umsatzsteigernd waren, spürbar nachteilig auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Fach-/Spezialgeschäfts auswirken kann und um so mehr Anstrengungen des Management hinsichtlich einer Konflikt-handhabung erfordert, um die Stammkundschaft zu halten.

Schließlich spielen die in Mitarbeiterorientierung praktizierenden Gemischtwaren- und Facheinzelhandelsgeschäften vorzufindenden Beschäftigtentypen eine Rolle im Entschei-

⁴⁹⁴ Vgl. Berkel, K., 1992, Sp. 1091.

⁴⁹⁵ Vgl. Fußnote 261.

dungsprozeß der Unternehmensleitung einer Einkaufsstätte darüber, ob auf ein Konfliktmanagement verzichtet werden kann. Bewirkt das Ruhenlassen von Spannungspotentialen Unzufriedenheit insbesondere bei qualifizierten und besonders leistungsstarken Mitarbeitern, die zu einer hohen Dienstleistungsqualität und damit zur Kundenorientierung eines Einzelhandelsbetriebs und u. a. zu dessen Umsatzerfolg beitragen, besteht die Gefahr einer unerwünschten Mitarbeiterfluktuation. Vor diesem Hintergrund gilt es abzuwägen, ob ein Konflikt, der eine Verkaufskraft zur Abwanderung veranlassen könnte, ruhengelassen werden soll, oder ob der Verkäufer dem Betrieb so wichtig ist, daß Anstrengungen eines aktiven Konfliktmanagements unternommen werden sollten, um ihn zu halten und an sich zu binden.

In diesem Zusammenhang erfolgt eine Beurteilung der Schwierigkeit, den Verlust eines leistungsfähigen Mitarbeiters durch das vorhandene Personal aufzufangen bzw. seine Stelle mit einer ebenso kompetenten und engagierten Arbeitskraft nachzubersetzen. Der mit hoher Arbeitslosigkeit auf der einen Seite und Mangel an Fach- und Führungskräften auf der anderen Seite zu charakterisierende Arbeitsmarkt - sog. gespaltenen Arbeitsmarkt - bedeutet eine einfachere Nachbeschaffung von un- und angelernten sowie ausgebildeten einfachen Verkaufskräften als von Erstverkaufskräften, Substituten, Abteilungs-, Filial- oder Marktleitern im Einzelhandel. Das spricht dafür, daß die Unternehmensleitung einer Einkaufsstätte die Entscheidung, auf eine Konfliktbehandlung bewußt zu verzichten, u. a. von ihrer Einschätzung abhängig macht, welche Mitarbeiterkategorie u. U. mit Eigenkündigung reagieren könnte und mit großem Aufwand nachbeschafft werden müßte. Der potentielle Verlust von Führungskräften, die auf dem Arbeitsmarkt rar sind, veranlaßt in diesem Fall dazu, über den Einsatz eines konstruktiven Konfliktmanagement nachzudenken, das eine Verhinderung solcher Personalabgänge bezweckt.

In der Literatur werden Konflikten auch bereichernde Wirkungen der Art zugeschrieben, daß sie Energie für dynamisierende Prozesse freisetzen und damit erreichen, daß eine von der Unternehmensleitung als unbefriedigend beurteilte Situation des Stillstandes nicht eintritt, sondern unternehmenspolitisch gewollte Weiterentwicklungen in Gang gesetzt werden.⁴⁹⁶ Mit einer vorübergehenden Duldung von Spannungsfeldern durch Einzelhandelsbetriebe kann bspw. die Absicht verbunden sein, daß sich die Konfliktrichtigkeit von Kunden- und Mitarbeiterorientierung potenziert, indem sich die Konflikthanlässe bspw. häufen oder sich geringfügige Anlässe zu einem Konfliktkonglomerat kumulieren, so daß Handlungsdruck auf verschiedenen (höheren) Ebenen, u. a. auch bei Verbänden, Gewerkschaften oder beim Gesetzgeber erzeugt wird.

⁴⁹⁶ Vgl. z. B. Kühn, G., 1987, S. 17 oder Königswieser, R., 1987, Sp. 1242. „Konstruktiv ausgeprägte Konflikte ermöglichen befriedigende und produktive Beziehungen und ein Klima des Wachstums in der Organisation, ...“ Wegener, C., 1982, S. 205. „Ein konfliktfreier Zustand in Betrieben ist nicht möglich und auch nicht wünschenswert. Der Betrieb würde erstarren und an Flexibilität verlieren.“ Toemmler-Stolze, K., 1994, S. 842.

Damit verbindet sich die Erwartung eines übergreifenden Konfliktmanagement, was den Betrieben die Erarbeitung von Einzellösungen erspart. So nehmen sich bspw. der Arbeitgeberverband des Einzelhandels und die Gewerkschaft HBV mit der Aushandlung von Tarifverträgen der Regelung von Arbeitszeiten an, mit deren Hilfe der Ausuferungsgefahr von Arbeitszeitkonflikten derjenigen Beschäftigten, die späte Abend- und Nachtarbeitsansätze für sich ablehnen, durch die Festlegung eines Arbeitszeitrahmens Grenzen gesetzt werden; oder die Novellierung des Ladenschlußgesetzes ist ein Beispiel für das Aufgreifen des in Kapitel C.II.3.b) erörterten konfliktgeladenen Bedürfnisses einer Gruppe von Verbrauchern, auch in den Abendstunden einkaufen zu können.

Wenn es andere als ernst zu beurteilende Divergenzen gibt, denen in der Handhabung Vorrang einzuräumen ist, um betriebsschädliche Folgen abzuwenden, kann darin auch ein Grund für das Einzelhandelsmanagement liegen, als geringfügig eingestufte Konflikte passiv hinzunehmen. Auf die Handhabung einer konfliktdeutenden Dissonanz in Form einer Beschwerde eines einzelnen Konsumenten z. B. über die unzulängliche Bedienung eines bestimmten Verkäufers würde verzichtet, wenn parallel ein Konfliktausbruch dadurch drohen würde, daß das gesamte Verkaufspersonal seine Arbeitsleistung verweigert, weil es seine Unzufriedenheit mit bestimmten Arbeitsbedingungen zum Ausdruck bringen möchte.

Wie bereits herausgearbeitet wurde, kann aus minimalen Konfliktpotentialen durch Wiederholung oder aus der Anhäufung von kleineren Einzelkonflikten zu einem großen Konfliktgebilde eine solche Gefahr für den Erfolg eines Einzelhandelsbetriebes erwachsen, daß die Strategie der bewußten Unterlassung eines Konfliktmanagement nicht opportun zu sein scheint. In Anbetracht der hinter einem gewichtigen Konfliktpotential stehenden gegenläufigen Bedürfnisse bzw. Interessen von Kunden und Mitarbeitern liegt es nahe, die Erwartungen **nur der Kunden** oder **nur der Mitarbeiter** vorrangig zu erfüllen. Der nachfolgende Gliederungspunkt befaßt sich mit beiden Alternativen. Dabei wird zum einen die unternehmenspolitische Entscheidung diskutiert, in Konfliktsituationen grundsätzlich Kunden- vor Mitarbeiterinteressen bzw. umgekehrt Mitarbeiter- vor Kundeninteressen zu stellen. Zum anderen erfolgt eine Erörterung der Strategie, nach der in der Konfliktbehandlung entweder die Kunden- oder die Mitarbeiterorientierung dominiert, je nachdem, ob die Unternehmensleitung den Kunden- oder den Mitarbeiterbedürfnissen im jeweiligen Konfliktfall mehr Relevanz beimißt.

2. Priorisierung der Bedürfnisse einer Anspruchsgruppe

Verfolgt das Management eines Einzelhandelsunternehmens die Intention, sich aktiv mit den identifizierten Konfliktpotentialen auseinanderzusetzen, weil es sie unter Berücksichtigung der eingeschätzten Bedürfnisintensität, der Häufung derselben Konfliktmotive innerhalb eines kurzen Zeitraums, der Ansammlung minimaler Spannungsfelder zu einem

Konfliktkonglomerat sowie möglicherweise eines massiven Drucks seitens der Kunden bzw. der Mitarbeiter für handhabungserzwingend hält, besteht die Möglichkeit, den Erwartungen einer Anspruchsgruppe Vorrang einzuräumen. Entweder trifft der Betrieb die unternehmenspolitische Entscheidung, grundsätzlich die Kunden- *oder* die Mitarbeiterbelange zu priorisieren; oder es werden bei jedem Konfliktfall die jeweiligen Merkmale und Bedingungen erneut bewertet, um festzulegen, wessen Bedürfnisse hier konkret stärker gewichtet werden sollen.

Die Entscheidung, prinzipiell vorrangig Kunden- oder Mitarbeiterbedürfnisse zu satisfizieren, steht allerdings nicht mit den Unternehmensgrundsätzen von solchen Einzelhandelsbetrieben in Einklang, die gleichzeitig Kunden- und Mitarbeiterorientierung versprechen. Die Erstrangigkeit von Kundenerwartungen könnte damit begründet werden, daß erst Kunden die Existenz von Einkaufsstätten rechtfertigen und deren Fortbestehen sichern. Die kundenseitige Nachfrage nach Bedienungs- und Beratungsleistungen stellt u. a. einen Beitrag zur Schaffung und zum Erhalt von Arbeitsplätzen im Verkauf dar, woraus geschlossen werden kann, daß das Verkaufspersonal im eigenen (Beschäftigungs-)Interesse den Wünschen der Konsumenten so gut wie möglich nachkommen und seine Belange als nachgeordnet betrachten sollte.

Zunächst ohne Bezug auf Konflikthandhabungsstrategien kommen Stauss und Schulze in ihrer Abhandlung über das Konzept des internen Marketing zu dem Ergebnis, daß die Anpassung des Personals an das kundenorientierte (externe) Marketingkonzept aufgrund der Korrelation von unternehmerischem Erfolg und Mitarbeiterverhalten sehr wichtig ist, und treffen die Aussage, „daß die Arbeitnehmer und ihre Arbeitsplätze nach den Bedürfnissen der Kunden gestaltet werden müssen.“⁴⁹⁷ Internes Marketing wird als Konzept zur personalbezogenen Absicherung einer externen Marketingstrategie verstanden, bei dem die Kundenbedürfnisse primärer Orientierungspunkt für alle unternehmenspolitischen Überlegungen sind. Die Handlungsmaxime lautet: Kunden- vor Personalorientierung.

Stauss und Schulze führen in diesem Kontext allerdings auch aus, daß die von den Verkaufskräften erwartete Freundlichkeit, Allgegenwart und Hilfsbereitschaft nur erreichbar ist, „wenn auch den Bedürfnissen der Arbeitnehmer entgegengekommen wird.“⁴⁹⁸ Stauss spricht von personalorientierter Qualitätspolitik, nach der eine auf den Kunden ausgerichtete qualitätsorientierte Marketingstrategie u. a. dann realisierbar ist, „wenn die Mitarbeiter sich so verhalten, daß die Qualitätserwartungen der Kunden in der Kontaktsituation erfüllt oder gar übererfüllt werden.“⁴⁹⁹ „Gerade aus dem Bewußtsein um die dominierende Be-

⁴⁹⁷ Stauss, B./Schulze, H. S., 1990, S. 152.

⁴⁹⁸ Stauss, B./Schulze, H. S., 1990, S. 152.

⁴⁹⁹ Stauss, B., 1991, S. 229. Empirischen Untersuchungen zufolge existieren acht Dimensionen von Dienstleistungsqualität, die in enger Verbindung zum Personalverhalten stehen: Verlässlichkeit, Reagibilität, Kommunikation, Glaubwürdigkeit, Sicherheit, Kompetenz, Höflichkeit und Verständnis. Vgl. Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L., 1988, S. 12-40.

deutung der Kundenbedürfnisse und dem Wissen, daß volles Engagement für die Erfüllung der Kundenbedürfnisse nicht automatisch mit der Erfüllung von Mitarbeiterbedürfnissen zusammenfällt, ergibt sich die Notwendigkeit des internen Marketing.⁵⁰⁰ Dieses strebt die Beschäftigung hochmotivierter Mitarbeiter an, welche die Bereitschaft aufweisen, die externen Marketingziele effizient zu verwirklichen. Internes Marketing begreift sich als „idea of treating employees as customers so that they are happy with their job and serve customers in a more satisfying manner.“⁵⁰¹

Das interne Marketing soll nicht als personalbezogene Bedürfnisorientierung verstanden werden; vielmehr wird gerade für den Konfliktfall ausdrücklich empfohlen, daß die Mitarbeiter ihre Bedürfnisse denen der Verbraucher unterordnen, kundenorientierte Verhaltenserwartungen kognitiv und emotional internalisieren, die Ratgeber zur qualitativen Gestaltung des Kundenkontakts befolgen und sogar die Negativkonsequenzen dieser „Kommerzialisierung ihrer Gefühle“ hinnehmen sollen.⁵⁰²

Während Stauss und Schulze das Prinzip des von ihnen vorgeschlagenen Konzepts des internen Marketing lediglich darstellen, ohne mit Beispielen aus der betrieblichen Praxis zu stützen, bleibt seine Umsetzbarkeit und seine Bewährung in Konfliktsituationen unter einzelhandelsbetrieblichen Bedingungen zu prüfen. Der behauptete Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Mitarbeiterverhalten ist im Einzelhandel vor dem Hintergrund der jeweiligen Betriebsform zu betrachten. Der im Gemischtwarenhandel eher seltene direkte Kontakt zwischen Verkaufskräften und Konsumenten geht mit weniger Möglichkeiten der Steuerung betrieblicher Erfolgsgrößen durch kundenfreundliches Verhalten der Beschäftigten einher als in Facheinzelhandelsgeschäften. Im Gemischtwarenhandel haben Konsumenten nämlich vor allem ein Interesse an der Sicherstellung einer bedürfnisgerechten Versorgung und legen deswegen Wert auf ausreichend mit Waren bestückte Regale, auf die sie per Selbstbedienung unmittelbaren Zugriff haben. Dies läßt Bedienungsleistungen durch Verkaufskräfte zu einem großen Teil überflüssig werden und bedeutet für diese selten die Gelegenheit, sich gegenüber Kunden in der von ihnen erwarteten Weise zu verhalten und damit eine Erfolgssteigerung zu bewirken.

Die Forderung von Stauss und Schulze, die Mitarbeiter nach den Bedürfnissen der Kunden zu gestalten, unterstellt die Umformbarkeit von Menschen nach den Vorstellungen anderer. Verkäuferschulungen sind u. a. darauf ausgerichtet, ihren Teilnehmern kundenbedürfnisgerechte Verhaltensweisen zu vermitteln. Der Eingang von Beschwerden bei Einzelhandelsbetrieben über einzelne Verkaufskräfte belegt aber, daß nicht alle den Erwartungen der Verbraucher entsprechen. Ein Grund für die unzureichende Kundenorientierung kann bspw. darin liegen, daß die im Verkauf Beschäftigten nicht adäquat qualifiziert

⁵⁰⁰ Stauss, B., 1991, S. 233.

⁵⁰¹ Tansuhaj, P./Wong, J./McCullough, J., 1987, S. 73.

⁵⁰² Vgl. Stauss, B./Schulze, H. S., 1990, S. 153, mit Zitaten von Bendixen, P., 1989, S. 208, Klaus, P. G., 1985, S. 18 und Hochschild, A. R., 1990.

sind - insbesondere im Fall von un- oder angelernten Aushilfen -, um sich im Kundenkontakt individuell angemessen zu verhalten. Mangelhaftes kundengerechtes Verhalten kann weiterhin darauf zurückzuführen sein, daß dem Verkaufspersonal bei Training-off-the-job-Maßnahmen der Transfer vom Lern- in das Funktionsfeld nicht gelingt.⁵⁰³ Des weiteren sind für die Anwendung kundenfreundlicher Verhaltensweisen das Fehlen von Einsicht in deren Zweckmäßigkeit und eine defizitäre Adaptionsbereitschaft hinderlich. Unter Heranziehung dieser ausgewählten Realfaktoren läßt sich die Annahme erhärten, daß der Gestaltung von Mitarbeitern nach den Belangen der Konsumenten und damit der Sicherung des externen durch ein internes Marketing Grenzen gesetzt sind.

Nach dem Konzept des internen Marketing ist es erstrebenswert, hochmotivierte Mitarbeiter zu beschäftigen, die bereit sind, die externen Marketingziele effizient zu realisieren. Es wird aber weder erläutert, wofür die Mitarbeiter motiviert sein sollen, noch wird dargelegt, mit welchen Anreizen diese hohe Motivation zu erreichen ist. Bei einer störenden Wirkung von Konflikten ist nicht auszuschließen, daß z. B. die Leistungsmotivation nachläßt, wenn von den Mitarbeitern die Unterordnung ihrer Interessen unter die der Kunden verlangt wird und damit der mögliche Stimulus eines mitarbeiterorientierten Umgangs der Unternehmensleitung mit Konflikten in seiner leistungsmotivierenden Wirkung beeinträchtigt wird.

Konfliktsituationen visualisieren insbesondere den Beschäftigten, die das Konfliktmanagement ihres Arbeitgebers aufmerksam verfolgen, die Abweichung und sogar Gegenläufigkeit ihrer Bedürfnisse von denen der Kunden, so daß bei ihnen mit zunehmender Konflikthäufigkeit eine Sensibilisierung für die Disharmonie der Belange zu vermuten ist. Zielt die Konfliktbehandlung des Einzelhandelsmanagement grundsätzlich nur auf die Satisfizierung der Kundenerwartungen, besteht die Gefahr, daß zumindest die Mitarbeiter, denen die Verwirklichung der eigenen Interessen wichtig ist und als leistungsmotivierend empfunden wird, aufgrund der offensichtlichen Vernachlässigung ihrer Bedürfnisse Unzufriedenheit auslösende Dissonanzen wahrnehmen. Wie bereits an anderer Stelle dargelegt, kann sich daraus unter bestimmten wirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Voraussetzungen gerade für die Mitarbeiterkategorien der qualifizierten Verkaufskräfte und unteren Führungskräfte im Einzelhandel die Konsequenz ergeben, über einen Arbeitgeberwechsel nachzudenken.

Immerhin räumen Stauss und Schulze ein, daß den Arbeitnehmerbedürfnissen entgegenzukommen ist, so daß das interne Marketing als Konfliktbehandlungsansatz im Sinne eines Totalmanagement, das im folgenden Gliederungspunkt zu diskutieren ist, interpretierbar sein könnte. Es erfolgen jedoch keine Äußerungen dazu, wie das Entgegenkommen verstanden werden soll. Sollten sich die Autoren dieser Problematik absichtlich nicht angenommen haben, um so einen personalpolitischen Gestaltungsspielraum anzudeuten,

⁵⁰³ Vgl. die Ausführungen in Gliederungspunkt C.II.2.cb).

könnte der Eindruck einer gleichberechtigten Berücksichtigung der Belange beider Anspruchsgruppen entstehen, der jedoch nicht mit der Entscheidung eines Einzelhandelsunternehmens übereinstimmt, Kundenbedürfnisse prinzipiell zu priorisieren. Die Ungenauigkeit und der allgemeine Charakter der Aussagen von Stauss und Schulze ohne Differenzierung z. B. nach Branchen oder Akteuren und ohne kritische Beleuchtung des Modells anhand Einfluß nehmender Realfaktoren lassen es teilweise illusionär und zu wenig praktikabel erscheinen. Eine praxisnahe und einsichtige Argumentation für eine dauerhafte Zweckmäßigkeit der Dominanz der Kundenorientierung in der Unternehmenspolitik und insbesondere im Konfliktmanagement unterbleibt.

Dem Prinzip „Kunden- vor Mitarbeiterorientierung“ in der Konflikt handhabung stehen Aspekte gegenüber, nach denen die Mitarbeiterbedürfnisse primäre Orientierungspunkte für das Einzelhandelsmanagement sein sollten. Ohne die Bereitwilligkeit von Arbeitnehmern, im Dienste des Kunden tätig zu werden, ließe sich kein funktionierendes Einzelhandelsgeschäft betreiben. Wie bereits in der Problemstellung ausgeführt, haben diejenigen, welche die Wünsche anderer zufriedenstellen sollen, ein Interesse daran, daß ihre eigenen Bedürfnisse Beachtung finden. Töpfer zieht aus den Untersuchungen der funktionalen „Beziehung zwischen der Zufriedenheit von Mitarbeitern, ihrer Bereitschaft, sich für betriebliche Belange und Anforderungen zu engagieren, und dem Ergebnis, das beim Adressaten als Kundenzufriedenheit und -bindung hieraus entsteht“, die Erkenntnis, „daß zufriedene Mitarbeiter die eindeutige Voraussetzung für zufriedene Kunden sind.“⁵⁰⁴

Bei dieser klaren Feststellung liegt die Ableitung einer Strategie nahe, nach der in Konfliktfällen von Managementseite Anstrengungen zu unternehmen sind, die primär auf Mitarbeiterzufriedenheit gerichtet sind, da wiederum nur auf diesem Wege Kundenzufriedenheit möglich ist. Eine solche Grundsatzentscheidung signalisiert den Beschäftigten, daß das Management auf deren kundenorientiertes Handeln vertraut und in Situationen, in denen es bspw. zu nachweislich unbegründeten Beschwerden von Kunden kommt, sich schützend vor sein Personal stellt und z. B. im Extremfall einem „quertreibenden“ Kunden Hausverbot erteilt, womit der Betrieb dessen Verlust bewußt in Kauf nimmt.

Dem unternehmenspolitischen Prinzip einer steten Priorisierung entweder der Kunden- oder der Mitarbeitererwartungen ist zu eigen, daß sich das Einzelhandelsmanagement zur bevorzugten Berücksichtigung nur einer Interessenlage bekennt. Entsprechend ergibt sich für die Handhabung von Konfliktpotentialen zwischen Marketing und betrieblichem Personalwesen die Konsequenz, daß die Unternehmensleitung ohne Reflexion über die jeweils dahinter stehenden Motive und Umstände den Erwartungshaltungen nur einseitig Beachtung schenkt. Damit geht zum einen eine Enttäuschung der „vernachlässigten“ Seite einher, wenn deren Vorstellungen von einem Konfliktmanagement nicht bedacht werden, woraus die Gefahr einer Verschärfung der Konfliktsituation erwächst. Zum anderen kann

⁵⁰⁴ Töpfer, A., 1995, S. 10.

es vorkommen, daß das Management einer Einkaufsstätte Bedürfnissen Vorrang einräumt, die von geringfügiger Bedeutung sind, weil sie die Interessenlage z. B. sogar nur von einer Minderheit der einen Anspruchsgruppe widerspiegeln oder nur äußerst selten artikuliert werden und deswegen keine Handlungsnotwendigkeit erkennen lassen. Die Satisfizierung von Minoritätsbedürfnissen führt zu keiner optimalen Konfliktbewältigung, da ohne die Einbeziehung der Belange der zweiten Konfliktpartei kein „Aufeinander-zu-bewegen“ erreicht werden kann.

Neben der strikten Entscheidung des Einzelhandelsmanagement, grundsätzlich die Bedürfnisse nur einer Anspruchsgruppe in den Vordergrund zu stellen, gibt es die Möglichkeit, die Konfliktthandhabung einzelfallbezogen und in Abhängigkeit der jeweils eingeschätzten Interessenstärke einmal kunden-, ein anderes Mal mitarbeiterorientiert zu gestalten. Dieser Ansatz geht von einer Verkäufer-Kunden-Interaktion als fortlaufenden Prozeß aus, in dem in Abständen immer wieder konfliktträchtige Situationen eintreten können, wenn Kunden- und Mitarbeitererwartungen nicht konvergent sind.

Um sich einen Eindruck von den gegenläufigen Kunden- und Mitarbeiterinteressen zu verschaffen, analysiert das Einzelhandelsmanagement am besten jedes Spannungsfeld für sich. Dabei ist zum einen eine Beurteilung der jeweiligen Intensität und Wiederholungshäufigkeit vorzunehmen, zum anderen eine Einschätzung über die möglichen Auswirkungen der identifizierten Spannungspotentiale auf den Unternehmenserfolg im Kontext der einzelhandelsbetrieblichen Wettbewerbswirtschaft. Unter der Annahme, daß in einem Fall die Kundeninteressen dominieren und die Beschäftigten ihre Belange diesen unterordnen sollen, in einem anderen Fall die Mitarbeiterbelange überwiegen und Konsumentenerwartungen nicht besonders zu beachten sind, ist bei langfristiger Betrachtung trotz alternierender Bedürfnispriorisierung von einer Balance zwischen Kunden- und Mitarbeiterorientierung in der Unternehmenspolitik auszugehen.

Die Höherbewertung der Kundenbedürfnisse innerhalb eines Konfliktpotentials bedeutet für das Personal zunächst eine Vernachlässigung seiner Bedürfnisse. Bei einer Momentbetrachtung erinnert es sich weder unbedingt an frühere Konfliktregelungen, bei denen seinen Interessen Vorrang zugestanden wurde, noch denkt es an künftige Konfliktsituationen, aus denen es wieder mit der Durchsetzung seiner Erwartungen hervorgehen wird. Um zu erreichen, daß die Verkaufskräfte die Bevorzugung der Kundeninteressen im einzelhandelsbetrieblichen Konfliktmanagement akzeptieren, erscheint zum einen eine Kommunikationspolitik nützlich, die auf vergangene mitarbeiterorientierte Konfliktlösungen hinweist und die Beurteilung der aktuellen Konfliktentscheidung zugunsten der Kunden relativiert.

Wenn ein Einzelhandelsunternehmen dennoch signalisieren möchte, daß ihm die Mitarbeiterbedürfnisse trotz kundennaher Konfliktlösung nicht gleichgültig sind, ist zum anderen an Nachteilsausgleiche für die Verkaufskräfte zu denken. Beispielsweise nehmen sich Ta-

rifverträge dem Spannungsfeld Abendeinkaufs-/arbeitszeit an, indem sie Zuschläge für Arbeitseinsätze montags bis freitags nach 18.30 Uhr und an Samstagen nach 14.00 Uhr vorsehen, die in Form von Freizeit abgegolten werden sollen.⁵⁰⁵

Umgekehrt sollte das Einzelhandelsmanagement Überlegungen anstellen, wie es im Falle einer Priorisierung mitarbeiterorientierter Konfliktregelungen Nachteile für die Kunden kompensieren bzw. das Verögerungspotential auf Kundenseite minimieren kann, um die Abwanderungsrate so gering wie möglich zu halten. Für die zugunsten der Mitarbeiter geregelten Konfliktfälle kann z. B. die Übertragbarkeit der Idee der real-Einkaufsmärkte diskutiert werden, die ihren Kunden - allerdings ohne Bezug auf mitarbeiterbevorzugende Konfliktlösungen - DM 5,- erstatten, u. a. wenn sie an der Kasse mehr als zehn Minuten bis zu ihrer Abfertigung warten müssen oder wenn sie in den Verkaufsregalen Lebensmittel mit abgelaufenem Verfallsdatum entdecken und dies dem Verkaufspersonal melden.

Ein Konfliktmanagement, bei dem die Entscheidung der Unternehmensleitung, welcher der beiden Anspruchsgruppen mit ihren gegenläufigen Bedürfnissen der Vorzug gegeben werden soll, auf einem Vergleich der Intensität der Kunden- und Mitarbeiterinteressen und auf einer Bewertung der Konsequenzen für die Einkaufsstätte bei der jeweiligen Priorisierung einer Gruppe basiert, ist die kritische Auseinandersetzung mit allen an den Betrieb gestellten Erwartungen zu eigen. Außer der erörterten Möglichkeit, sich definitiv für die Priorisierung der Belange einer Anspruchsgruppe auszusprechen, steht dem Einzelhandelsmanagement eine weitere Alternative der Konfliktregelung zur Verfügung, die mit dem Ziel einer beiderseits akzeptierten Konfliktthandhabung sowohl von den Kunden als auch von den Mitarbeitern Zugeständnisse im Sinne eines „Aufeinander-zu-bewegens“ verlangt. Dieses Denkmodell wird im folgenden unter den Begriff des Totalmanagement subsumiert und erfährt eine weitergehende Erörterung.

3. Totalmanagement von Konfliktpotentialen

Von gleichzeitiger und gleichberechtigter Kunden- und Mitarbeiterorientierung i. e. S. kann nur gesprochen werden, wenn ein Konfliktmanagement der Art gelingt, daß eine auf Zugeständnissen fußende, von beiden Seiten bejahte Lösung in Gestalt eines Kompromisses⁵⁰⁶ oder sogar eines Konsenses⁵⁰⁷ gefunden wird.⁵⁰⁸ Diese Formen der Harmonisierung

⁵⁰⁵ Vgl. o. V., 07.08.1996, S. 11.

⁵⁰⁶ Bei einem Kompromiß als Konfliktlösungsstrategie wird von der Annahme ausgegangen, „daß es die beste Lösung für ein Problem nicht gibt, daß man aber immer Lösungen aushandeln kann, die für beide Seiten akzeptabel sind, daß es mehr bringt, die Wünsche der beteiligten Parteien soweit wie möglich zu befriedigen, als dem Problem auf den Grund zu gehen, um die beste Lösung zu finden.“ Kieser, A., 1983b, S. 446.

⁵⁰⁷ „Konsens wird dann gefunden, wenn vorhandene widersprüchliche Interessen nicht nur als Bedrohung, sondern wechselseitig als berechtigt und bereichernd gesehen werden. Bei Konsenslö-

von Interessengegensätzen verlangen bereits aus ihrer Bedeutung heraus⁵⁰⁹, daß die direkt in einen Konflikt Involvierten selbst bzw. mit Hilfe eines Moderators eine Konfliktregelung anstreben. Im Rahmen dieser Ausführungen zu verschiedenen Konflikt-handlungsalternativen steht jedoch nicht die unmittelbare Konfliktaustragung und -regelung zwischen einzelnen Verkaufskräften und Kunden im Mittelpunkt, sondern die Konfliktmanagement betreibende Unternehmensleitung, welche die unternehmenspolitisch gewollten Konflikt-handlungsstrategien festlegt und den Mitarbeitern bspw. in Form von „Spielregeln“ oder Verhaltensempfehlungen vorgibt.

Eine kompromiß- bzw. konsensanstrebende Handlungsstrategie kann vom Einzelhandelsmanagement z. B. unter Verwertung der aus Kundenzufriedenheitsanalysen und Mitarbeiterbefragungen (vgl. Kapitel D.I.) gewonnenen Informationen über die Bereitschaft, auf den jeweiligen Konfliktpartner zuzugehen, übergreifend formuliert werden. In Ermangelung aktueller Daten bleibt die Auswertung vergangener, möglichst vergleichbarer Konfliktsituationen und der jeweils praktizierten Konfliktregelungen. Damit liegen Erfahrungswerte vor, aus denen Annahmen zur grundsätzlichen Kompromißbereitschaft von Kunden und Beschäftigten abgeleitet werden können.

Da die jeweils von einer Interessenkollision Betroffenen eine Kompromißlösung nicht direkt miteinander aushandeln⁵¹⁰, besteht allerdings die Gefahr, daß die Unternehmensleitung insbesondere bei Zugrundelegung wenig sicherer Annahmen über sie mit ihrem umzusetzenden Handlungsmuster Kunden und Mitarbeitern Kompromisse aufzwingt, die keine echten sind, weil beide Anspruchsgruppen an der Einigung nicht aktiv beteiligt waren. In diesem Kontext spricht Grunwald sogar von Entmündigung.⁵¹¹ Wenn ein im Sinne eines Totalmanagement von Konfliktpotentialen von der Unternehmensleitung vorgeschriebener Kompromiß dadurch entsteht, daß das Einzelhandelsmanagement darüber befindet, in welchem Umfang Kunden und Beschäftigte Zugeständnisse von welcher Qualität zu machen haben, wird dieser aufgrund der fehlenden Mitwirkung beiderseits als nicht bedürfnisorientiert empfunden, was die Akzeptanz der Konfliktregelung erschwert und zu keiner Entspannung der Konfliktsituation beiträgt.

Faktoren wie die Einfachheit der Kompromißrealisierung oder der mit ihr verbundene Aufwand fließen zusätzlich in die Kompromißfindung des Einzelhandelsmanagement unabhängig von Kunden- und Mitarbeiterbelangen ein und belegen den Wunsch der Unternehmensleitung an der Durchsetzung eigener Interessen.

sungen behalten beide Teile insofern recht, als sie eine gemeinsame Lösung finden.“ Königswieser, R., 1987, Sp. 1243.

⁵⁰⁸ In Anlehnung an Wagner, B., 1979, S. 127.

⁵⁰⁹ Vgl. Grunwald, W., 1995, S. 258.

⁵¹⁰ „Kompromisse werden zumeist durch Prozesse des *Verhandelns* und *Aushandelns* gebildet.“ Königswieser, R., 1987, Sp. 1243.

⁵¹¹ Vgl. Grunwald, W., 1995, S. 258.

Mit dem den Arbeitszeitrahmen der Einzelhandelsbeschäftigten determinierenden Ladenschlußgesetz ist ein Kompromiß zwischen Kunden- und Mitarbeiterbedürfnissen angestrebt worden. Dem Wunsch von Kunden, rund um die Uhr einkaufen zu können, wurde insoweit entgegengekommen, als daß die betrieblichen Möglichkeiten der Ladenöffnung erweitert und z. B. die abendlichen Schließungszeiten von montags bis freitags auf 20.00 Uhr verlängert wurden. Dem Bedürfnis von Verkäufern, die keine abendlichen Arbeitszeiten für sich akzeptieren können oder wollen, wird versucht, mit einer Einsatzplanung Rechnung zu tragen, die für die Verkaufszeiten am Abend entweder (Teilzeit-)Personal vorsieht, das zu Abendarbeit bereit ist, oder die per rollierendem System zu häufige Abendeinsätze hintereinander verhindert. Zusätzlich kommen finanzielle und/oder Zeitausgleiche für die Bereitschaft von Mitarbeitern, abends zu arbeiten, zum Tragen.

Basiert die Konflikthandhabung auf einem unechten bzw. „faulen“ Kompromiß⁵¹² der oben beschriebenen Art und ist dieser für die Betroffenen nicht zufriedenstellend, kann das zugrunde liegende Konfliktpotential latent fortbestehen und wieder aufleben, wenn sich der „Leidensdruck“ der Konsumenten und/oder Verkaufskräfte so erhöht, daß auf wirksamere Bemühungen des Einzelhandelsmanagement im Umgang mit dem identifizierten Spannungsfeld gedrängt wird.

Vor dem Hintergrund einer erfolglosen Strategie des Totalmanagement mit dem Ergebnis eines späteren unerwünschten Konfliktauflebens erscheint eine erneute Bewertung der Konfliktsituation und eine Beurteilung alternativer Konflikthandhabungsstrategien inklusive deren Konsequenzen für den Einzelhandelsbetrieb notwendig. Zur Vermeidung weiterer betriebsschädlicher Ausbrüche ein und desselben Konfliktpotentials in der Zukunft ist auf das Ziel einer möglichst dauerhaften Konfliktregelung zu achten, was bedeuten kann, daß das Einzelhandelsmanagement von einer raschen Lösung absieht, bei der sie die Bereitschaft der Anspruchsgruppen, aufeinander zuzugehen, unterstellt und Zugeständnisumfang und -qualität sowohl der Kunden als auch der Mitarbeiter vordefiniert, ohne daß diese als Betroffene selbst einen Kompromiß aushandeln.

Die eingeschränkte Praktikabilität des Ansatzes im Falle einer defizitären Informationsgrundlage hinsichtlich der Kompromißbereitschaft von Kunden und Mitarbeitern sowie die Gefahr, Konflikte zu „verschleppen“ statt aktuell zu lösen, stellen Grenzen eines Totalmanagement von Konfliktpotentialen dar. Wenn auch das Bemühen des Einzelhandelsmanagement, in einer Konfliktsituation durch die Generierung eines Kompromisses Kunden- und Mitarbeiterbelangen gleichermaßen Aufmerksamkeit zu schenken, aus dem Aspekt der Praktizierung von Bedürfnisorientierung heraus Anerkennung verdient, so sollte es sich in Anbetracht der möglicherweise nach einem solchen aufgesetzten Kompromiß laut werdenden unzufriedenen Stimmen nicht der Illusion hingeben, es beiden Anspruchsgruppen recht machen zu können.

⁵¹² Vgl. Grunwald, W., 1995, S. 258.

E. Zusammenfassende Betrachtung und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung hat transparent gemacht, daß die Intention einer Doppelorientierung der Unternehmenspolitik an Kunden- und Mitarbeiterinteressen bei ihrer Umsetzung im einzelhandelsbetrieblichen Alltag auf Hindernisse stößt, da die zugrunde liegenden Bedürfnisse nicht immer kongruent sind. Mit der parallelen Verankerung von Kunden- und Mitarbeiterorientierung als Grundsatzentscheidungen der Absatz- und Personalpolitik von Einzelhandelsunternehmen sind daher Spannungspotentiale verbunden, wie bspw. insbesondere zwischen Vergütungs- und Preispolitik, Qualifizierungswünschen der Verkaufskräfte und -anforderungen der Konsumenten sowie zwischen Arbeitszeitvorstellungen und präferierten Einkaufszeiten.

Das Einzelhandelsmanagement wird folglich mit Konfliktpotentialen konfrontiert, die sich entsprechend der jeweiligen Einflußfaktoren voneinander unterscheiden. Relevante Kriterien zur Differenzierung nach verschiedenen Arten von Konfliktpotentialen sind zum einen die Stärke der gegenläufigen Interessen bzw. Erwartungen, zum anderen die Wiederholungshäufigkeit der Artikulation wahrgenommener gleichartiger Dissonanzen durch die Kunden bzw. Beschäftigten. Möglicherweise fließen in deren Konfliktwahrnehmung Erinnerungen an die Nachwirkungen vorangegangener Konfliktregelungen⁵¹³ ein, die je nach persönlicher Zufriedenheit mit der Konfliktbehandlung zu einer Anhebung oder aber einer Absenkung des individuellen Konfliktsensibilitätsniveaus geführt haben.⁵¹⁴

In Anbetracht ihrer unterschiedlichen Latenz kann es keine Patentlösungen für den Umgang mit den identifizierten Spannungsfeldern geben, so daß es vielmehr zweckmäßig ist, daß das Einzelhandelsmanagement jeden konfliktträchtigen Fall für sich betrachtet und seine möglichen Konsequenzen für den wirtschaftlichen Erfolg und das Image der Einkaufsstätte bewertet, um eine individuelle Handhabungsstrategie zu erarbeiten und anzuwenden.

Grundsätzlich stehen folgende alternative Vorgehensweisen zur Verfügung: Entweder werden die widersprüchlichen Erwartungen von Konsumenten und Mitarbeitern als so schwach beurteilt, daß das damit verbundene minimale Konfliktpotential hingenommen und auf eine Harmonisierung verzichtet wird; oder es liegt ein manifester Konflikt vor, der auf die Einkaufsstätte erfolgs- oder sogar existenzbedrohend wirkt, so daß er von der Unternehmensleitung als handhabungserzwingend eingeschätzt wird. In dieser Situation kann sie die Entscheidung treffen, den Verbraucher- oder den Mitarbeiterinteressen Vorrang einzuräumen. Mit der Doppelverankerung von Kunden- und Mitarbeiterorientierung in

⁵¹³ Vgl. Grunwald, W., 1995, S. 257.

⁵¹⁴ In Analogie zur Theorie der Anpassungsanspruch, nach der sich der individuelle Anspruch an das Entscheidungsverhalten und an die Entscheidungsziele nach den subjektiv wahrgenommenen Erfolgs- und Mißerfolgsereignissen eines Individuums richtet. Vgl. z. B. Lewin, K./Dembo, R./Festinger, L./Sears, R. S., 1944, S. 333-378.

den Unternehmensgrundsätzen ist es nicht vereinbar, sämtliche auftretende Konflikte durchgehend zugunsten einer Anspruchsgruppe zu regeln. Vielmehr erscheint es angemessen, in jedem Konfliktfall neu zu entscheiden, wessen Belangen Vorrang zu gewähren ist, womit - langfristig gesehen - sowohl Kunden- als auch Mitarbeiterorientierung im Sinne der Unternehmenspolitik praktiziert wird.

Stehen elementaren Kundenerwartungen ebenso grundlegende Mitarbeiterbelange gegenüber, liegt es nahe, daß das Einzelhandelsmanagement die Zugeständnisbereitschaft beider Seiten prüft, um auf diesem Wege zu versuchen, eine Kompromiß- bzw. Konsenslösung zu erzielen, bei der die Beteiligten ihr jeweiliges Anspruchsniveau hinsichtlich der Erfüllung ihrer Erwartungen reduzieren bzw. den Erwartungen der anderen Seite entgegenkommen, bis eine von allen getragene Regelung gefunden ist. Der mit der Realisierung dieser Strategie verbundene Aufwand könnte die Unternehmensleitungen von Einzelhandelsbetrieben jedoch dazu veranlassen, von einem Totalmanagement von Konfliktpotentialen abzusehen.

Ziel der Ausrichtung dieser Untersuchung auf den Einzelhandel ist es, die Grundproblematik der parallelen Verankerung von Kunden- und Mitarbeiterbedürfnissen in den Unternehmensgrundsätzen zu verdeutlichen. Mit entsprechenden Modifikationen sind die getroffenen Aussagen auf andere Branchen übertragbar, in denen Lieferanten-/Dienstleister-Kunden-Beziehungen bestehen. Die Diskussion des Verhältnisses von Kunden- und Mitarbeiterorientierung zueinander soll eine Sensibilisierung für latente Spannungen in der Unternehmenspolitik bewirken, die vor unerwarteten negativen Überraschungen in Unternehmen schützen kann. Sie mag u. U. auch zum Nachdenken über präventive Maßnahmen der Konfliktprophylaxe⁵¹⁵ anregen.

Es ist nicht Absicht, ein Patentrezept für die Vermeidung bzw. Lösung von Konflikten zu erarbeiten; in Anbetracht der verschiedenen Arten von Konfliktpotentialen und der betriebsformabhängigen Rahmenbedingungen kommt die Erörterung vielmehr zu dem Ergebnis, daß sich differenzierte Handlungsstrategien empfehlen, um den Eigenheiten des jeweiligen Konfliktpotentials in seiner Handhabung gerecht zu werden.

Hinter den Darlegungen steht das Bestreben, inmitten der zahlreichen Publikationen zum Thema Kundenorientierung dahingehend einen Akzent zu setzen, daß Unternehmen die mit der Forderung nach mehr Kundenorientierung verbundene Problematik in bezug auf die Mitarbeiterführung gedanklich durchdringen und sich ihrer bewußt werden. Nur dann offeriert sich die Chance, sich den Konfliktfeldern offen zu stellen und gezielt nach Maßnahmen zur Harmonisierung der divergenten Interessenlagen unter Beachtung der betriebsindividuellen Möglichkeiten zu suchen.

⁵¹⁵ Vgl. dazu Königswieser, R., 1987, Sp. 1244-1245.

LITERATURVERZEICHNIS

Monographien, Sammelwerke, Zeitschriften und Zeitungsartikel:

- Ackermann, K.-F. (1979): Personalwirtschaftslehre in der Bundesrepublik Deutschland, in: Gaugler, E. (Hrsg.), Ausbildungskonzeptionen und Berufsanforderungen für das betriebliche Personalwesen, Berlin 1979, S. 7-53.
- Ackermann, K. F./Hofmann, M. (Hrsg.) (1990): Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement, Frankfurt/Main, New York 1990.
- Agtmael, W. G. van, zitiert in Klusmann, S./Rueß, A. (04.01.1996): "Im totalen Tief", in: Wirtschaftswache, 50. Jg., H. 1/2, 04.01.1996, S. 20-22.
- Algermissen, J. (1981): Das Marketing der Handelsbetriebe, Würzburg, Wien 1981.
- Arnold, U. (1974): Personalmarketing?, in: Marktforscher, 18. Jg., H. 3, 1974, S. 53-55.
- Autorengruppe/Wald, R. (1985): Verkaufen - Experten antworten, in: Wald, R. (Hrsg.), Verkaufen - eine Dienstleistung im Strukturwandel, Frankfurt/Main, New York 1985, S. 175-230.
- Baethge, M./Grimm, A./Oberbeck, H. (1992): Neue arbeits- und personalpolitische Konzepte im Groß- und Einzelhandel, in: Baethge, M./Oberbeck, H. (Hrsg.), Personalentwicklung im Handel. Zwischen Stagnation und neuen Perspektiven, Frankfurt/Main, New York 1992, S. 11-107.
- Baethge, M./Oberbeck, H. (Hrsg.) (1992): Personalentwicklung im Handel. Zwischen Stagnation und neuen Perspektiven, Frankfurt, New York 1992.
- Balzer, H. (1992a): "Weiterbildung ist eine lohnende Investition", in: Der Handel, H. 1-2, 1992, S. 10-11.
- Balzer, H. (1992b): Umfassendes Angebot, in: Der Handel, H. 1-2, 1992, S. 11-12.
- Balzer, H. (1992c): Mitarbeiter-Qualifikation als Umsatzfaktor, in: Der Handel, H. 1-2, 1992, S. 12-14.
- Band, W. A. (1992): Werte für den Kunden schaffen - besonderer Kundenservice durch ganzheitliche Unternehmensstrategie, Wien 1992.
- Bargmann, H./Müller, K./Schickle, O./Tippelt, R. (1979): Arbeitsaufgaben in Funktionsbereichen des Einzelhandels, Heidelberg 1979.
- Bargmann, H./Müller, K./Schickle, O./Tippelt, R. (1981): Qualifikationsanforderungen im Einzelhandel. Eine empirische Untersuchung der Arbeitsaufgaben, Tätigkeiten und Anforderungen von Verkäufern/Einzelhandelskaufleuten unter Einschluß möglicher Veränderungen des institutionellen Einzelhandels in den letzten zehn Jahren, Weinheim, Basel 1981.
- Barth, K. (1993): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 2., überarbeitete, wesentlich erweiterte Aufl., Wiesbaden 1993.
- Bartscher, T. R./Fritsch, S. (1992a): Personalmarketing, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1747-1758.
- Bartscher, T. R./Fritsch, S. (1992b): Personalmarketing: Ansatzpunkte zur kritischen Diskussion, in: Marketing ZFP, 14. Jg., H. 2, 1992, S. 139-144.
- Batzner, E. (1984): Änderung des Ladenschlußgesetzes - übertriebene Erwartungen?, in: Piepenbrock, H. (Hrsg.), Ladenschluß kontrovers, Beiträge zur aktuellen Diskussion, Stuttgart, Herford 1984, S. 13-25.
- BBE-Unternehmensberatung (1981): Die Mittel zur Optimierung des Personaleinsatzes und der Arbeitsproduktivität durch Einsatz von Teilzeit- und Aushilfskräften, Köln 1981.
- Behrens, G./Kaas, K. P./Kroeber-Riel, W./Trommsdorf, V./Weinberg, P. (Hrsg.) (1988): Konsum und Verhalten, Arbeitspapier Nr. 3, Paderborn 1988.
- Bendixen, P. (1989): Über die Machbarkeit der Unternehmenskultur - über die Verantwortbarkeit des Machens, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 49. Jg., H. 2, S. 199-214.

- Berekoven, L. (1990): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing: Grundlagen und Entscheidungshilfen, München 1990.
- Berkel, K. (1992): Interpersonelle Konflikte, in: Frese, E., (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1992, Sp. 1085-1094.
- Berthel, J. (1989): Personalmanagement - Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart 1989.
- Berufsbild, Berufsbildungsplan, Prüfungsanforderungen Verkäufer(in). Staatlich anerkannt vom Bundesminister für Wirtschaft im Einvernehmen mit dem Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung durch Erlaß vom 27. März 1968 - II B 5 - 46 50 22-10 -.
- Bihl, G. (1982): Die Bedeutung flexibler Arbeitszeitsysteme - am Beispiel der Teilzeitarbeit -, in: Personalführung, H. 8 + 9, 1982, S. 186-193.
- Bleicher, K. (1986): Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch: Herausforderung für den Organisator, in: Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), Heft 2, 1986, S. 97-106.
- Böhm, F./Hoffmann, W./Sauermann, H. (Hrsg.) (1971): Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd. 127/2, Tübingen 1971.
- Borkel, W. (1987): Mangel an Kundenorientierung, in: Management heute, 29. Jg., H. 2, 1987, S. 24-25.
- Bornträger, W. (1982): Veränderungen als Chance annehmen. Zukünftige Schwerpunkte der Personalarbeit im Handel, in: Rationeller Handel, H. 4, 1982, S. 39-45.
- Bruggemann, A./Groskurth, P./Ulich, E. (1975): Arbeitszufriedenheit, Bern u. a. 1975.
- Bruhn, M. (1985): Marketing und Konsumentenzufriedenheit, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 14. Jg., H. 6, 1985, S. 300-307.
- Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.) (1991): Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden 1991.
- Büchner, R. (1972): Personal-Marketing - Anleihe beim Marketing?, in: Marketing Journal, 5. Jg., H. 6, 1972, S. 530-533.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (1983): Berichte zur beruflichen Bildung, Berlin 1983.
- Bunk, B. (1992): Fluktuation minimieren. Was Kunden bindet. In: Absatzwirtschaft, H. 4, 1992, S. 36-47.
- Buschmann, R./Ulber, J. (1989): Flexibilisierung: Arbeitszeit - Beschäftigung: Basiskommentar, Köln 1989.
- Churchill, G. A./Collins, R. H./Strang, W. A. (1975): Should Retail Salespersons be Similar to their Customers?, in: Journal of Retailing, Vol. 51, No. 3, 1975, pp. 29-42.
- Clauß, T./Fritz, W./Ohl, L. (1983): Qualifikation und Erwerbstätigkeit in den Einzelhandelsberufen. Eine empirische Untersuchung der beruflichen Situation von Verkäufern/Verkäuferinnen und Einzelhändlerkaufleuten, in: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berichte zur beruflichen Bildung, H. 56, Berlin 1983.
- Colin, I. (1986): Kundenkontakt als qualifizierte Tätigkeit - einige Thesen aus arbeitspsychologischer Sicht -, in: Goldmann, M./Müller, U. (Hrsg.), Junge Frauen im Verkaufsberuf- Berufliche Sozialisation, Arbeits- und Lebensperspektiven, Bd. 187 der Schriftenreihe des Bundesministers für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1986, S. 205-215.
- Conradi, W. (1983): Personalentwicklung, Stuttgart 1983.
- Copeland, M. T. (1923): Relation of Consumers' Buying Habits to Marketing Methods; in: Harvard Business Review (HBR), Vol. 1, No. 3, 1923, pp. 282-289.
- Cremer, M. (1976): Leistungslohnsysteme im Einzelhandel - speziell im Einkauf-Verkauf-Bereich, Dissertation der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften, Dissertation Nr. 607, Köln (Druckerei F. Hansen) 1976.
- Czepiel, J. A./Solomon, M./Surprenant, C. (Hrsg.) (1985): The service encounter. Managing employee/customer interaction in service business, Lexington, Mass., Toronto 1985.

- DAG (1985): Teilzeitarbeit im Handel. Geteilte Arbeit - geteilte Rechte? Absicherung qualifizierter Teilzeitarbeit mit der DAG, Hamburg 1985.
- Dahrendorf, R. (1961): Gesellschaft und Freiheit, München 1961.
- Dawson, L. M. (1969): The Human Concept: New Philosophy for Business, in: Business Horizons, Vol. 12, No. 6, December 1969, pp. 29-38.
- Demmer, C./Groothuis, U. (16.11.1995): Beschwerde-Management: Eigener Saft, in: Wirtschaftswoche, 49. Jg., H. 47, 16.11.1995, S. 118-122.
- Dichtl, E. (14.10.1988): Auf der Spur nach den Wünschen des Kunden, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 199, 31. Jg., 14.10.1988, S. 7.
- Dichtl, E. (1995): Konsequenzen einer Deregulierung. Das Rabattgesetz als Demonstrationsfall, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 24. Jg., H. 5, 1995, S. 256-258.
- Dichtl, E. (30.09.1991): Markterfolg durch Kundennähe, in: Handelsblatt, Nr. 188, 30.09.1991, S. 24.
- Dikau, J./Hartmann, G. (Hrsg.) (1990): Schlüsselqualifikationen im Berufsfeld Wirtschaft und Verwaltung, Alsbach 1990.
- Diller, H. (1977): Der Preis als Qualitätsindikator, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 37. Jg., H. 2, 1977, S. 219-234.
- Diller, H. (1982): Das Preisinteresse von Konsumenten, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 34. Jg., H. 4, 1982, S. 315-334.
- Dlugos, G. (Hrsg.) (1979): Unternehmensbezogene Konfliktforschung, Stuttgart 1979.
- Domsch, M./Reinecke, P. (1982): Partizipative Personalentwicklung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 34. Jg., Sonderheft 14, 1982, S. 64-81.
- Dries, C. (1991): Mitarbeiterbefragung als Instrument des Personalmarketings, in: Personal, 43. Jg., H. 7-8, 1991, S. 252-255.
- Drohner, K. (10.04.1992): HBV mit guten Argumenten, in: Lebensmittelzeitung, 10.04.1992, zitiert in Niewiadomski, K. (1992): Handel 2000 - Zukunftsprogramm Einzelhandel, hrsg. von HBV Hauptvorstand, HA II, HFA Handel, Düsseldorf 1992.
- Dudek, S./Mortsiefer, H.-J. (1988): Personalentwicklung: Profilierungschance für den Handel, in: Personalwirtschaft, 15. Jg., H. 5, 1988, S. 211-215.
- Duden "Fremdwörterbuch" (1982): Duden "Fremdwörterbuch"/bearbeitet von Müller, W. unter Mitwirkung von Köster, R. und Trunk, M. und weiteren Mitarbeitern der Dudenredaktion sowie zahlreichen Fachwissenschaftlern, 4., neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Mannheim, Wien, Zürich 1982.
- Eckardstein, D. von/Schnellinger, F. (1975): Personalmarketing, in: Gaugler, E. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975, Sp. 1592-1599.
- Ehrke, M. (1981): Qualifikation und Berufsausbildung im Warenhandel, Düsseldorf 1981.
- Evans, F. B. (1963): Selling as a Dyadic Relationship, in: American Behavioral Scientist, Vol. 6, No. 9, 1963, pp. 76-79.
- Faber, C./Wehrsig, C./Borchers, U. (1992): Frauenerwerbsarbeit und neue Technologien im Einzelhandel, Opladen 1992.
- Falk, B. R./Wolf, J. (Hrsg.) (1982): Das große Lexikon für Handel und Absatz, 2. Aufl., München 1982.
- Fauth, A. (1993): Erfahrungen mit flexiblen Arbeitszeiten im Handel, in: Marr, R. (Hrsg.), Arbeitszeitmanagement, 2., neubearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin 1993, S. 279-295.
- Fehr, B. (11.11.1995): Wo der Kunde König ist. Dienstleistung in Amerika, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung für Deutschland (FAZ), Nr. 263, 11.11.1995, S. 13.
- Feider, J. (1985): Konsumentenreaktion auf Preise, Göttingen 1985.
- Festinger, L. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford 1957.
- Fischer, G. (1973): "Personal-Marketing" - ein weiteres überflüssiges Modewort, in: Personal - Mensch und Arbeit, 25. Jg., H. 6, 1973, S. 218-220.
- Fischer, G. (1990): Tausend und eine Idee, in: Manager Magazin, 20. Jg., H. 6, 1990, S. 2-7.

- Fischer, I. (1994): Personalstrategie im Einzelhandel - Das Hertie-Personalkonzept, in: Personalführung, H. 4, 1994, S. 316-321.
- Fischer, U. L. (1993): Weibliche Führungskräfte - zwischen Unternehmensstrategien und Karrierehemmnissen - eine Fallstudie im Einzelhandel, München, Mering 1993.
- Fischer-Winkelmann, W. F./Rock, R. (Hrsg.) (1977): Marketing und Gesellschaft, Wiesbaden 1977.
- Frank, R. (03.04.1997): Die Rabattmarken kommen wieder - In Zeiten knapper Kassen lernen die Kunden wieder genau zu kalkulieren, in: Mannheimer Morgen, Nr. 76, 03.04.1997, S. 31.
- Freimuth, J. (1985): Bedarfsorientierte Fortbildungsplanung, in: Harvard Manager, 7. Jg., H. 3, 1985, S. 98-100.
- Frese, E. (Hrsg.) (1992): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1992.
- Frey, D. (1992): Sieben Stolpersteine, Wirtschaftspsychologe Frey über partnerschaftliche Führung, zitiert in Risch, S. (1992): Heimvorteil- Mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur am Beispiel der Obi-Baumärkte, in: Manager Magazin, 22. Jg., H. 6, 1992, S. 234.
- Frey, H. (1985): Flexible Arbeitszeit - zeitgemäße Vertragsformen bei wechselndem betrieblichen Personalbedarf, München 1985.
- Fritsch, S. (1994): Differentielle Personalpolitik: Eignung zielgruppenspezifischer Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer, Wiesbaden 1994.
- Funaki, Y. (1995): "Mehr Achtung gegenüber dem Menschen", in: Personalwirtschaft, 22. Jg., H. 12, 1995, S. 18.
- Gaugler, E. (1955): Leistungsbeurteilung und Leistungsbeteiligung im Einzelhandel, in: Mensch und Arbeit, 7. Jg., 1955, S. 177-180.
- Gaugler, E. (1958): Das Verkaufspersonal in Industrie und Handel, Die Praxis seiner Auswahl, seiner Schulung und seiner Kontrolle. Eine Untersuchung der Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V. München im Zusammenwirken mit dem Seminar für betriebliche Sozialpraxis an der Universität München, als Manuskript herausgeben von der Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V., München 1958.
- Gaugler, E. (1974): Personalwesen in der Absatzwirtschaft, in: Tietz, B. (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974, Sp. 1599-1618.
- Gaugler, E. (1975): Personalwesen, betriebliches, in: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 2956-2966.
- Gaugler, E. (Hrsg.) (1975): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975.
- Gaugler, E. (Hrsg.) (1979): Ausbildungskonzeptionen und Berufsanforderungen für das betriebliche Personalwesen, Berlin 1979.
- Gaugler, E. (1982): Personalstruktur im Handel, in: Falk, B. R./Wolf, J. (Hrsg.), Das große Lexikon für Handel und Absatz, 2. Aufl., München 1982, S. 610-615.
- Gaugler, E. (1983): Personalentwicklung (Personalförderung) als betriebliche Aufgabe, in: Kulturamt der Stadt Mannheim (Hrsg.), Perspektiven und Probleme der Beschäftigungspolitik in den 80er Jahren, Mannheimer Vorträge, Akademischer Winter 1982/83, H. 8, Mannheim 1983, S. 51-59.
- Gaugler, E. (1984): Teilzeitbeschäftigung - Möglichkeiten und Chancen, in: Institut Mensch und Arbeitswelt, Stuttgart (Hrsg.), Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, 3/1984.
- Gaugler, E. (1987): Zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, in: Gaugler, E. (Hrsg.), Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1987, S. 69-84.
- Gaugler, E. (Hrsg.) (1987): Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1987.
- Gaugler, E. (1989): Betriebliche Bildungsarbeit als Unternehmensinvestition, in: Gaugler, E./Schlaffke, W. (Hrsg.), Weiterbildung als Produktionsfaktor, Köln 1989, S. 28-47.
- Gaugler, E./Schlaffke, W. (Hrsg.) (1989): Weiterbildung als Produktionsfaktor, Köln 1989.
- Gaugler, E. (1990a): Personalmarketing und Unternehmensführung, in: Personalführung, H. 2, 1990, S. 77-78 (Editorial).

- Gaugler, E. (1990b): Teilzeitbeschäftigung in Wirtschaft und Verwaltung, in: Ackermann, K.-F., Hofmann, M. (Hrsg.), *Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement*, Frankfurt/Main, New York, 1990, S. 421-440.
- Gaugler, E. (1993): Personalwesen, in: Wittmann, W. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 3140-3158.
- Gaugler, E. (1996): Beschäftigung am Wochenende, in: *Personal*, 48. Jg., H. 5, 1996, S. 233 (Editorial).
- Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.) (1992): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Aufl., Stuttgart 1992.
- Gaulke, J. (17.06.1988): Regiestuhl für Azubis, in: *Wirtschaftswoche*, 42. Jg., Nr. 25., 17.06.1988, S. 59-63.
- Gerlach, G. (1987): Vorreiter der Flexibilisierung? Arbeitszeit- und Freizeitsysteme im Einzelhandel, in: Gerlach, G./Glaubitz, J./Jäckel, M./Koch, H.-R./Lemm, R./Marth, K./Steinborn, D./Teske, U./Wiedemuth, J./Wolff, R./Zöller, H. (Hrsg.), *Dienst am Kunden? Der Handel zwischen Flexibilisierung und Ladenschluß*, Hamburg 1987, S. 47-65.
- Gerlach, G./Glaubitz, J./Jäckel, M./Koch, H.-R./Lemm, R./Marth, K./Steinborn, D./Teske, U./Wiedemuth, J./Wolff, R./Zöller, H. (Hrsg.) (1987): *Dienst am Kunden? Der Handel zwischen Flexibilisierung und Ladenschluß*, Hamburg 1987.
- Gewerkschaft HBV, Hauptvorstand (1995): *Arbeiten und Leben im Einzelhandel*, Düsseldorf 1995.
- Giersberg, G. (04.10.1995): Der erbitterte Preiskampf im Einzelhandel läßt selbst die Giganten zittern, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung für Deutschland (FAZ)*, Nr. 230, 04.10.1995, S. 29.
- Gieskes, H. (20.06.1996): Beim Ladenschluß wird's eng, Bundestag stimmt über Öffnungszeiten ab - Probleme mit Arbeitszeiten, in: *Die Welt*, Nr. 142-25, 20.06.1996, S. 11.
- Glaubitz, J./Zmuda-Schamper, E. (Hrsg.) (1985): *Hinter Neonlicht und Glitzerwelt*, Hamburg 1985.
- Glaubitz, J. (1987): Feierabend statt Dienstleistungsabend, in: Gerlach, G./Glaubitz, J./Jäckel, M./Koch, H.-R./Lemm, R./Marth, K./Steinborn, D./Teske, U./Wiedemuth, J./Wolff, R./Zöller, H. (Hrsg.), *Dienst am Kunden? Der Handel zwischen Flexibilisierung und Ladenschluß*, Hamburg 1987, S. 15-27.
- Glaubitz, Jürgen (1996): Strukturwandel und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel. Zwischen Deregulierung und Ladenschluß, in: *WSI-Mitteilungen*, 49. Jg., H. 1, 1996, S. 26-35.
- Görtz, L., zitiert in Rueß, A./Student, D. (10.08.1995): "Das wäre eine Katastrophe", in: *Wirtschaftswoche*, 49. Jg., Nr. 33, 10.08.1995, S. 12-14.
- Goldmann, M./Müller, U. (1986): *Junge Frauen im Verkaufsberuf - Berufliche Sozialisation, Arbeits- und Lebensperspektiven*, Bd. 187 der Schriftenreihe des Bundesministers für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1986.
- Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.) (1975): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 4. Aufl., Stuttgart 1975.
- Gröner, H./Köhler, H. (1987): Der Ladenschluß im Einzelhandel, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, 16. Jg., H. 4, 1987, S. 165-170.
- Grönig, R./Schwehofer, T. (1990): Personalmarketing als mitarbeiterorientierte Personalpolitik, in: *Personalführung*, H. 2, 1990, S. 86-92.
- Gröppel, A. (1988): Erlebnisorientierte Kunden im Einzelhandel, in: Behrens, G./Kaas, K. P./Kroeber-Riel, W./Trommsdorf, V./Weinberg, P. (Hrsg.), *Konsum und Verhalten*, Arbeitspapier Nr. 3, Paderborn 1988.
- Grunwald, W. (1995): Konfliktmanagement: Denken in Gegensätzen, in: *Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering (FB/IE)*, 44. Jg., H. 5, 1995, S. 254-259.
- Gutzeit, M. (1995): Kollektivrechtliche Regelungsmöglichkeiten des Ladenschlusses, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, 24. Jg., H. 11, 1995, S. 589-591.
- Hansen, U. (1990): *Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels. Eine Aktionsanalyse*. 2., neubearbeitete und erweiterte Aufl., Göttingen 1990.
- Hansen, U./Schoenheit, J. (Hrsg.) (1987): *Verbraucherzufriedenheit und Beschwerdeverhalten*, Frankfurt/Main u. a. 1987.

- Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels (Hrsg.) (1990): Ein neuer Ausbildungsberuf im Einzelhandel, 43. Arbeitsbericht, 1990, S. 15-17.
- HBV (1994): Wir im Einzelhandel, Probleme, Positionen, Fragen an die Parteien - Eine HBV-Initiative im Superwahljahr 1994 für einen arbeitnehmer- und kundenfreundlichen Einzelhandel, Broschüre der Gewerkschaft HBV, August 1994.
- Held, L./Karg, P. W. (1983): Taylorismus im Einzelhandel? Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit, in: Die Mitbestimmung, 29. Jg., H. 4, 1983, S. 172-174.
- Hentze, J. (1994): Personalwirtschaftslehre 1, Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, 6., überarbeitete Aufl., Bern und Stuttgart 1989.
- Hentze, J. (1991): Personalwirtschaftslehre 2, Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft, 5., überarbeitete und ergänzte Aufl., Bern und Stuttgart 1991.
- Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH (1991): Geschäftsbericht 1991.
- Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH (Stand Juli 1992): Broschüre.
- Herz, W. (18.08.1995): Schädlicher Zwang - Lobbyisten und Politiker streiten über den gesetzlichen Ladenschluß, in: Die Zeit, Nr. 34, 18.08.1995, S. 15.
- Herzberg, F. (1966): Work and the Nature of Man, Cleveland 1966.
- Hettlage (o. J.): Hettlage-eigene Unterlagen zur MAF-Infothek, o. J., o. S..
- Hettlage (1984): Anforderungsprofil und Beurteilungsbogen für Abteilungsleiter/innen im Verkauf - City III, inkl. Erläuterungen, 1984.
- Hettlage (1987): Stellenbeschreibung für Verkaufs-Substitut bei Hettlage, 1987.
- Hettlage (1992): Stellenbeschreibung für Abteilungsleiter/in bei Hettlage, 1992.
- Hettlage (1992): Anlage zur Abteilungsleiter-Stellenbeschreibung für City und Österreich bei Hettlage, 1992.
- Hettlage (1992): Tantiemeregelung für Geschäftsleiter/Niederlassungsleiter bei Hettlage, 1992.
- Hettlage (1993): Tantiemeregelung für Abteilungsleiter/Warenmanager/Zentraleinkäufer bei Hettlage, 1993.
- Hettlage (1995): Stellenbeschreibung für Verkaufsberater/in bei Hettlage-CK, 1995.
- Heymann, H.-H./Müller, K. G. (1982): Betriebliche Personalentwicklung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 11. Jg., H. 4, 1982, S. 151-156.
- Hill, W. (1973): Marketing, Bd. 1, 3. Aufl., Bern, Stuttgart 1973.
- Hochschild, A. R. (1990): Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle, Frankfurt, New York 1990.
- Hoff, A. (1983): Betriebliche Arbeitszeit zwischen Arbeitszeitverkürzung und Arbeitszeitflexibilisierung, München 1983.
- Hofstetter, P. (1980): Die Leiden des Leitenden, München 1980.
- Homans, G. C. (1961): Social Behavior: Its Elementary Forms, New York 1961.
- Hufschlag, I. (13.12.1995): Das Syndrom des In-seins ist schon wieder out, in: Handelsblatt, Nr. 241, 13.12.1995, S. 20.
- Hunt, J. M. (Hrsg.) (1944): Personality and the Behavior Disorders, New York 1944.
- ifo Institut für Wirtschaftsforschung (1995): Überprüfung des Ladenschlußgesetzes vor dem Hintergrund der Erfahrungen im In- und Ausland, Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse des ifo Instituts, Sonderdruck aus ifo Schnelldienst Nr. 24, München, August 1995.
- Institut Mensch und Arbeitswelt, Stuttgart (Hrsg.) (1984): Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, 3/1984.
- Jacob, P. (1995a): "Machen wir denn Gesetze für kleine Minderheiten ...?", in: Arbeitnehmer, 43. Jg., H. 12, 1995, S. 413-415.
- Jacob, P. (1995b): "Wenn's sein muß, würde ich sogar streiken ...!", in: Arbeitnehmer, 43. Jg., H. 12, 1995, S. 420.

- Jung, A./Rath, K. P./Weigel, S. (1994): Rabatte bis 60 Prozent - Die Lust am Feilschen, in: Capital, H. 9, 1994, S. 211-216.
- Kappler, E. (1992): Menschenbilder, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1324-1342.
- Kastner, D./Meier, C. (1993): Leistungsbezogene Entgeltstrukturen im Einzelhandel, in: WSI-Mitteilungen, 46. Jg., H. 12, 1993, S. 813-821.
- Kessler, M. (12.01.1995): Alter Glanz, in: Wirtschaftswoche, 49. Jg., H. 3, 12.01.1995, S. 20-21.
- Kienbaum, J. (Hrsg.) (1994): Visionäres Personalmanagement, 2., erweiterte Aufl., Stuttgart 1994.
- Kiesau, G./Simon, W. (1979): Die Berufsausbildung im Einzelhandel in Gegenwart und Zukunft, in: Gewerkschaftliche Bildungspolitik, 30. Jg., H. 5/6, 1979, S. 142-148.
- Kieser, A. (1983a): Konflikte in Organisationen: Organisationsstruktur und Bedürfnisse des Individuums, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 12. Jg., H. 8, August 1983, S. 381-388.
- Kieser, A. (1983b): Konflikte zwischen organisatorischen Einheiten, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 12. Jg., H. 9, September 1983, S. 443-448.
- Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.) (1987): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987.
- Klaus, H. (1989): Qualitätszirkel als Personalentwicklungsinstrument, in: Personal, 41. Jg., H. 10, 1989, S. 402-406.
- Klaus, P. G. (1985): Quality Epiphenomenon: The Conceptual Understanding of Quality in Face-to-Face Service Encounters, in: Czepiel, J. A./Solomon, M./Surprenant, C. (Hrsg.), 1985, The service encounter. Managing employee/customer interaction in service business, Lexington, Mass., Toronto 1985, S. 17-33.
- Klein, L. (21.03.1997): Ladenschluß in der Probezeit, HDE: Nur geringfügig mehr Umsatz/Weiter länger öffnen, in: Mannheimer Morgen, Nr. 67, 21.03.1997, S. 5.
- Klusmann, S./Rueß, A. (04.01.1996): "Im totalen Tief", in: Wirtschaftswoche, 50. Jg., H. 1/2, 04.01.1996, S. 20-22.
- Koch, R. (1992): Berufliche Aus- und Weiterbildung und Strukturwandel von Beschäftigung, Personaleinsatz und Qualifikation - zum Problem der Sicherung des Fachkräftebedarfs im Handel, in: Baethge, M./Oberbeck, H. (Hrsg.), Personalentwicklung im Handel. Zwischen Stagnation und neuen Perspektiven, Frankfurt/Main, New York 1992, S. 120-134.
- Koeder, K. W. (1990): Personalentwicklung in einem mittelständischen Unternehmen, in: Personal, 42. Jg., H. 6, 1990, S. 224-226.
- Köhler, F. W. (1990): Die "Dynamik der Betriebsformen des Handels", Bestandsaufnahme und Modellerweiterung, in: Marketing ZFP, 12. Jg., H. 1, 1990, S. 59-64.
- Königswieser, R. (1987): Konflikt-handhabung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 1240-1246.
- Kosiol, E. (1962): Leistungsgerechte Entlohnung, 2. Aufl., Wiesbaden 1962.
- Kotler, P. (1972): A Generic Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 36, No. 2, April 1972, pp. 46-54.
- Kotler, P./Bliemel, F. W. (1992): Marketing-Management - Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 7., vollständig neu bearbeitete Aufl., Stuttgart 1992.
- Kreikebaum, H./Herbert, K.-J. (1988): Humanisierung der Arbeit - Arbeitsgestaltung im Spannungsfeld ökonomischer, technologischer und humanitärer Ziele, Wiesbaden 1988.
- Kreklaue, C. (1974): Kritische Bestandsaufnahme von Beiträgen zu einem betriebswirtschaftlich fundierten Personalmarketing, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 26. Jg., 1974, S. 746-763.
- Kühn, G. (1987): Führungskräfte als Konfliktmanager, Teil 2, in: Management heute, 29. Jg., H. 10, 1987, S. 17-20.

- Küthe, E./Osenberg, A. (1988): Warenverkaufskunde als berufsdidaktischer Brennpunkt des Berufsschulunterrichts für den Kaufmann und die Kauffrau im Einzelhandel, in: Kutscha, G./Schanz, H. (Hrsg.), Berufsausbildung im Einzelhandel, Beiträge zur Neuordnung und Kritik, Stuttgart 1988, S. 94-114.
- Kulturamt der Stadt Mannheim (Hrsg.) (1983): Perspektiven und Probleme der Beschäftigungspolitik in den 80er Jahren, Mannheimer Vorträge, Akademischer Winter 1982/83, H. 8, Mannheim 1983.
- Kuß, A. (1991): Käuferverhalten, Stuttgart 1991.
- Kutscha, G./Schanz, H. (Hrsg.) (1988): Berufsausbildung im Einzelhandel, Beiträge zur Neuordnung und Kritik, Stuttgart 1988.
- Lemm, R./Skolnik, M. (1986): Arbeitszeitverkürzung und ihre betriebliche Umsetzung im Einzelhandel, in: WSI-Mitteilungen, 39. Jg., H. 5, 1986, S. 337-347.
- Lerchenmüller, M. (1992): Handelsbetriebslehre, Ludwigshafen 1992.
- Leven, W. (1979): Das Konstrukt "Soziale Schicht" zur Erklärung der Betriebstypenpräferenz von Konsumenten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 49. Jg., 1979, S. 18-38.
- Lewin, K./Dembo, R./Festinger, L./Sears, R. S. (1944): Level of Aspiration, in: Hunt, J. M. (Hrsg.), Personality and the Behavior Disorders, New York 1944, S. 333-378.
- Lingenfelder, M./Schneider, W. (1991): Die Zufriedenheit von Kunden - Ein Marketingziel?, in: Marktforschung und Management (M & M) für Mehr-Wert-Marketing, 35. Jg., H. 1, 1991, S. 29-34.
- Mangos, C./Brinker, G. B. J. (1981): Verkäufertraining heute, Stuttgart 1981.
- March, J. G./Simon, H. A. (1958): Organizations, New York, London, Sydney 1958.
- Marr, R. (Hrsg.) (1993): Arbeitszeitmanagement, 2., neubearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin 1993.
- Marth, K. (1983): Personalsteuerung im Einzelhandel, in: WSI-Mitteilungen, 36. Jg., H. 1, 1983, S. 17-25.
- Marzian, S. H. (26.03.1996): Fehler bei der Messung von Kundenzufriedenheit beheben, in: Blick durch die Wirtschaft, 39. Jg., Nr. 61, 26.03.1996, S. 11.
- Meffert, H. (1971): Modelle des Käuferverhaltens und ihr Aussagewert für das Marketing, in: Böhm, F./Hoffmann, W./Saueremann, H. (Hrsg.), Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd. 127/2, Tübingen 1971, S. 326-353.
- Meffert, H. (1986): Marketing, Grundlagen der Absatzpolitik, Mit Fallstudien, Einführung und Relaunch des VW-Golf, 7., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden 1986.
- Meffert, H./Bruhn, M. (1981): Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 41. Jg. H. 4, 1981, S. 597-613.
- Mentzel, W./Wittelsberger, H. (1983): Kleines Wirtschafts-Wörterbuch, 3. Aufl., Freiburg, Basel, Wien 1983.
- Mehrtens, M./Moll, R. (1984): Arbeitszeit und Arbeitszeitwünsche im Handel, Ergebnisse einer Befragung, Arbeitspapier der Universität Bremen, Bremen 1984.
- Mertens, D. (1974): Schlüsselqualifikationen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 7. Jg., H. 1, 1974, S. 36-43.
- Meyer, H. J. (1989): Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ), Neuwied, Frankfurt/Main 1989.
- Mönig-Raane, M. (1995): Ladenschlußgesetz: Wichtiges soziales Schutzinstrument, in: Wirtschaftsdienst, Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Zeitgespräch: Änderung der Ladenöffnungszeiten?, 75. Jg., H. 10, 1995, S. 521-522.
- Mönig-Raane, M. (1996): Arbeitszeit ausreichend flexibel geregelt - Stellungnahme der Gewerkschaft HBV zur Samstagsarbeit, in: Personal, 48. Jg., H. 5, 1996, S. 246-248.
- Müller-Hagedorn, L. (1985): Die Dynamik der Betriebsformen, Zum 80. Geburtstag von Prof. Dr. Robert Nieschlag, in: Marketing ZfP, 7. Jg., H. 1, 1985, S. 21-26.
- Münch, J./Kath, F. M. (1973): Zur Phänomenologie und Theorie des Arbeitsplatzes als Lernort, in: Zeitschrift für Berufsbildungsforschung, 2. Jg., H. 1, 1973, S. 19-30.

- Mungenast, Matthias (1990): Grenzen merkmalsorientierter Einstufungsverfahren und ihre mögliche Überwindung durch zielorientierte Leistungsbeurteilungsverfahren, München 1990.
- Neuberger, O. (1974a): Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart 1974.
- Neuberger, O. (1974b): Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart 1974.
- Neumann, M. (1984): Liberalisierung des Ladenschlusses unter wettbewerbspolitischen und strukturpolitischen Aspekten, in: Piepenbrock, H. (Hrsg.), Ladenschluß kontrovers, Beiträge zur aktuellen Diskussion, Stuttgart, Herford 1984, S. 43-53.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1988): Marketing, 15., überarbeitete und erweiterte Aufl., Berlin 1988.
- Niewiadomski, K. (1992): Handel 2000 - Zukunftsprogramm Einzelhandel, hrsg. von HBV Hauptvorstand, HA II, HFA Handel, Düsseldorf 1992.
- Obi Bau- + Heimwerkermärkte (o. J.): Broschüre "Wir suchen Menschen, die mitgestalten", o. J.
- O'Callaghan, P. (1992): Der Handel braucht die Mitarbeiter, wenn die Kunden kommen, in: Arbeitgeber, 44. Jg., H. 5, 1992, S. 159.
- Oechsler, W. A. (1992): Konflikt, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1992, Sp. 1131-1143.
- Oechsler, W. A./Wagner, B. (1976): Der konflikttheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. Zur theoretischen und praktischen Relevanz von Konflikten im Rahmen einer problemorientierten BWL, in: Ulrich, H. (Hrsg.), Zum Praxisbezug der BWL, Bern, Stuttgart 1976.
- Olesch, G. (1988): Praxis der Personalentwicklung, Heidelberg 1988.
- Otte, G., Personalleiter der Kaufhaus Ahrens AG in Marburg, zitiert von Balzer, H. (1992a): "Weiterbildung ist eine lohnende Investition", in: Der Handel, H. 1-2, 1992, S. 10-11.
- o. V. (1988): Die beste Mannschaft macht das Geschäft, in: Handel heute, H. 3, 1988, S. 18-21.
- o. V. (27.06.1994): Maul halten, zahlen, in: Der Spiegel, Nr. 26, 27.06.1994, S. 68-77.
- o. V. (1994a): Wir im Einzelhandel - Probleme, Positionen, Fragen an die Parteien. Eine HBV-Initiative im Superwahljahr 1994 für einen arbeitnehmer- und kundenfreundlichen Einzelhandel, Broschüre der Gewerkschaft HBV, 1994.
- o. V. (1994b): Benchmarking: Kräftemessen mit den Besten, in: Personalwirtschaft, 21. Jg., H. 12, 1994, S. 11-14.
- o. V. (1995a): Kundenorientierung - Vergessene Königsdisziplin, in: Markt und Mittelstand, Nr. 4, September/Oktober 1995, S. 16-20.
- o. V. (1995b): Berliner Memorandum zur Arbeitszeitpolitik 2000, in: Personalwirtschaft Supplement Zeitwirtschaft, 22. Jg., H. 12, 1995, S. 12-16.
- o. V. (14.08.1995): Ifo: Umsätze der Geschäfte werden deutlich steigen, in: Handelsblatt, Nr. 155, 14.08.1995, S. 5.
- o. V. (12.10.1995): Nolte zieht die Frauen-Karte. Neues Ladenschlußgutachten: Frauen profitieren, in: Mannheimer Morgen, 50. Jg., Nr. 236, 12.10.1995, S. 8.
- o. V. (19.10.1995): DIHT gegen Abschaffung des Ladenschlußgesetzes, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung für Deutschland (FAZ), Nr. 243, 19.10.1995, S. 19.
- o. V. (08./09.06.1996): Läden zu: Keine Blumen an Tankstelle, in: Mannheimer Morgen, 51. Jg., Nr. 130, 08./09.06.1996, S. 1.
- o. V. (07.08.1996): Kritik an Einigung im Handel, in: Die Welt, Nr. 183-32, 07.08.1996, S. 11.
- o. V. (08.08.1996): Aufruhr im Einzelhandel, in: Die Welt, Nr. 184-32, 08.08.1996, S. 12.
- o. V. (27.08.1996): HBV boykottiert Gespräche, in: Die Welt, Nr. 200-35, 28.08.1996, S. 12.
- o. V. (07.03.1997): Ladenschluß - kaum Umsatzplus, GfK-Studie: Verlängerter Samstag beerbt langen Donnerstag, in: Mannheimer Morgen, Nr. 55, 07.03.1997, S. 7.
- o. V. (15./16.03.1997): Am Abend bedient die Aushilfe - Längere Ladenöffnungszeiten bringen mehr Teilzeitjobs, in: Mannheimer Morgen, Nr. 62, 15./16.03.1997, S. 5.

- Overberg, H. (12./13.08.1995): Wenn es ab sechs Uhr frische Brötchen gibt. Geteiltes Echo auf die Ifo-Studie zum Ladenschluß, in: Mannheimer Morgen, Nr. 185, 12./13.08.1995, S. 5.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L. (1988): Servqual. A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, 1988, pp. 12-40.
- Peren, K. (1996): Samstags wieder öfters!, in: Personal, 48. Jg., H. 5, 1996, S. 242-245.
- Peters, T. J./Waterman, R. H. (1982): In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies, New York et al. 1982. [Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 5. Aufl., München 1984].
- Pfeuffer, E./Kremer-Nehring, D. (1992): Personalmarketing im Handel: Das Beispiel des Kaufhof-Konzerns, in: Strutz, H. (Hrsg.), Strategien des Personalmarketing: Was erfolgreiche Unternehmen besser machen, Wiesbaden 1992, S. 245-260.
- Piepenbrock, H. (1984): Ist das Ladenschlußgesetz noch zeitgemäß?, in: Piepenbrock, H. (Hrsg.), Ladenschluß kontrovers, Beiträge zur aktuellen Diskussion, Stuttgart, Herford 1984, S. 87-102.
- Piepenbrock, H. (Hrsg.) (1984): Ladenschluß kontrovers, Beiträge zur aktuellen Diskussion, Stuttgart, Herford 1984.
- Pruß, R. (1995): "Es stehen uns noch heiße Wochen bevor" - Fragen an den saarländischen HBV-Vorsitzenden Rudi Pruß, in: Arbeitnehmer, 43. Jg., H. 12, 1995, S. 417-418.
- Pulte, P. (1987): Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ), Heidelberger Musterverträge, H. 68, Heidelberg 1987.
- Raffée, H./Sauter, B./Silberer, G. (1973): Theorie der kognitiven Dissonanz und Konsumgüter-Marketing. Der Beitrag der Theorie der kognitiven Dissonanz zur Erklärung und Gestaltung von Kaufentscheidungen bei Konsumgütern, Wiesbaden 1973.
- Raffée, H. (1974a): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre im Grundstudium der Wirtschaftswissenschaft, Bd. 1, Göttingen 1974.
- Raffée, H. (1974b): Konsumentenverhalten, in: Tietz, B. (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974, Sp. 1025-1044.
- Raffée, H. (1975): Konsumbelebung und Absatzsicherung im Einzelhandel, in: IHK Rhein-Neckar, »Die Wirtschaft«, Nr. 7, 1975, S. 274-276.
- Raffée, H. (1977): Der Marketingansatz als Grundkonzept in der Betriebswirtschaftslehre, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 6. Jg., H. 2, 1977, S. 56-60.
- Raffée, H. (1979): Marketing und Umwelt, Stuttgart 1979.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (1987): Kein Hauch von Luxus, in: Management Wissen, H. 4, 1987, S. 109-114.
- Remer, A. (1978): Personalmanagement, Berlin, New York 1978.
- Rexrodt, G. (1995): Wichtiges Signal für Deregulierung und Entbürokratisierung, in: Wirtschaftsdienst, Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Zeitgespräch: Änderung der gesetzlichen Ladenöffnungszeiten?, 75. Jg., H. 10, 1995, S. 519-520.
- Rinder, W., Betriebsratsvorsitzender der Karstadt-Filiale in Saarbrücken, zitiert von Jacob, P. (1995b): "Wenn's sein muß, würde ich sogar streiken ...!", in: Arbeitnehmer, 43. Jg., H. 12, 1995, S. 420.
- Risch, S. (1992): Heimvorteil - Mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur am Beispiel der Obi-Baumärkte, in: Manager Magazin, 22. Jg., H. 6, 1992, S. 232-243.
- Rößler, E. (1984): Rationalisierung und Humanisierung im Einzelhandel, Nürnberg 1984.
- Rohleder, P. J./Schmidt, D. W. (1987): Mit Dienstleistungen zum Erfolg - Chancen und Risiken imagebildender Servicepolitik im Handel, in: Marktforschung, 31. Jg., H. 2, S. 38-41.
- Rudolph, H./Duran, M./Klähn, M./Nassauer, M./Naumann, J. (1981): Chancen und Risiken neuer Arbeitszeitsysteme - Zur Situation teilzeitarbeitender Frauen im Berliner Einzelhandel, in: WSI-Mitteilungen, 34. Jg., H. 4, 1981, S. 204-211.
- Rühli, E./Wehrli, H. P. (Hrsg.) (1986): Strategisches Marketing und Management, Konzeptionen in Theorie und Praxis, Bern und Stuttgart 1986.

- Rueß, A. (02.02.1995): Gut und kompetent, in: Wirtschaftswoche, 49. Jg., H. 6, 02.02.1995, S. 42-48.
- Rueß, A. (20.07.1995): Konsum 2000 - Erotik des Preises, in: Wirtschaftswoche, 49. Jg., Nr. 30, 20.07.1995, S. 40-42.
- Rueß, A./Student, D. (10.08.1995): "Das wäre eine Katastrophe", in: Wirtschaftswoche, 49. Jg., Nr. 33, 10.08.1995, S. 12-14.
- Rüttinger, R. (1970): Personal-Marketing, Schlagwort oder Problemlösung, in: Marketing Journal, 3. Jg., H. 5, 1970, S. 402-404.
- Schiltz, C. B. (04.09.1996): Abschluß in Bayern soll Pilotfunktion erhalten, in: Die Welt, Nr. 207-36, 04.09.1996, S. 1.
- Schlaifke, W. (1989): Weiterbildung - Zukunftschancen unserer Wirtschaft, in: Gaugler, E./Schlaifke, W. (Hrsg.), Weiterbildung als Produktionsfaktor, Köln 1989, S. 7-27.
- Schlecht, O. (1984): Starre Ladenschlußzeiten - im Interesse der Betroffenen?, in: Piepenbrock, H. (Hrsg.), Ladenschluß kontrovers, Beiträge zur aktuellen Diskussion, Stuttgart, Herford 1984, S. 117-125.
- Schmidbauer, H. (1975): Personal-Marketing, Essen 1975.
- Schmidt, H. (1992): Berufsbildung im Handel in den 90er Jahren, in: Baethge, M./Oberbeck, H. (Hrsg.), Personalentwicklung im Handel, Zwischen Stagnation und neuen Perspektiven, Frankfurt, New York 1992, S. 108-119.
- Schnellinger, F. (1969): Leistungslohn im Handel, Berlin 1969.
- Schönfeld, H.-M. (1967): Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge, Wiesbaden 1967.
- Schramm, F./Schlese, M. (1995): Beschäftigte wünschen auch in den Neunziger Jahren kürzere Arbeitszeiten, in: Personal, 47. Jg., H. 11, S. 571-576.
- Schückhaus, U. (1991): Die Verbesserung der Betriebsführung im Facheinzelhandel durch Förderungsmaßnahmen unter Berücksichtigung ihres kombinierten Einsatzes, Göttingen 1991.
- Schulze, H. (1990): Handlungsorientierte Vermittlung von Fachwissen und Schlüsselqualifikationen in der Ausbildung Kauffrau/Kaufmann im Einzelhandel, in: Dikau, J./Hartmann, G. (Hrsg.), Schlüsselqualifikationen im Berufsfeld Wirtschaft und Verwaltung, Alsbach 1990.
- Seelig, D. (1995) als Mitglied der Projektgruppe des DGFP-Arbeitskreises "Personalwirtschaft": Benchmarking in der Personalwirtschaft, in: Personalführung, H. 1, 1995, S. 52-59.
- Spengler, E. (1987): Quantitative Methoden zur Messung der Zufriedenheit von Volkswagen/Audi-Kunden mit Produktqualität und der Qualität des Kundendienstes, in: Hansen, U./Schoenheit, J. (Hrsg.), Verbrauchierzufriedenheit und Beschwerdeverhalten, Frankfurt/Main u. a. 1987, S. 215-228.
- Staffelbach, B. (1986): Personal-Marketing, in: Rühli, E./Wehrli, H. P. (Hrsg.), Strategisches Marketing und Management, Konzeptionen in Theorie und Praxis, Bern und Stuttgart 1986, S. 124-143.
- Stauss, B. (1991): Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden 1991, S. 228-246.
- Stauss, B./Schulze, H. S. (1990): Internes Marketing, in: Marketing ZFP, 12. Jg., H. 3, 1990, S. 149-158.
- Strutz, H. (Hrsg.) (1992): Strategien des Personalmarketing: Was erfolgreiche Unternehmen besser machen, Wiesbaden 1992.
- Tansuhaj, P./Wong, J./McCullough, J. (1987): Internal and external marketing: Effects on consumer satisfaction in banks in Thailand, in: Internal Journal of Bank Marketing, Vol. 5, No. 3, 1987, pp. 73-83.
- Tenbenschel, B. (1987): Arbeit, Qualifikation und Kontrolle im Einzelhandel. Neue Technologien - eine Chance zur Reprofessionalisierung des Verkaufsberufs?, Frankfurt/ Main, New York 1987.
- Teske, U./Wiedemuth, J. (1986): Arbeitszeit im Einzelhandel - Humane Gestaltung oder Flexibilisierung? -, in: WSI-Mitteilungen, 39. Jg., H. 5, 1986, S. 347-356.
- Tessar, H. (1984): Das Ladenschlußgesetz ist ein optimaler Kompromiß, in: Piepenbrock, H. (Hrsg.), Ladenschluß kontrovers, Beiträge zur aktuellen Situation, Stuttgart, Herford 1984, S. 127-149.

- Thomanek, W., Unternehmensberater, vormals Vorstandsmitglied der Douglas Holding AG (24./25.11.1992), auf einer Veranstaltung der DGFP in Frankfurt zum Thema "Die Zukunft der Personalarbeit im Handel - Spielregeln des Erfolgs -"; (unveröffentlichtes Manuskript).
- Tietz, B. (Hrsg.) (1974): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974.
- Tippelt, R. (1988): Technologische Entwicklung und Qualifikationsstrukturwandel im Einzelhandel, in: Kutscha, G./Schanz, H. (Hrsg.), Berufsausbildung im Einzelhandel, Beiträge zur Neuordnung und Kritik, Stuttgart 1988, S. 31-48.
- Titscher, S./Königswieser, R. (1987): Konflikte als Führungsproblem, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 1233-1240.
- Toemmler-Stolze, K. (1994): Konfliktbewältigung als Führungsaufgabe, Lösungswege im betrieblichen Alltag, in: Personalführung, H. 9, 1994, S. 838-842.
- Töpfer, A./Zander, E. (Hrsg.) (1985): Mitarbeiterbefragungen: Ein Handbuch, Frankfurt, New York 1985.
- Töpfer, A./Poersch, M. (1988): Ladenschluß: Einstellungen und Auswirkungen aus der Sicht der Händler und Verbraucher, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung, 34. Jg., H. 4, 1988, S. 352-2392.
- Töpfer, A. (1995): Kunden-Zufriedenheit durch Mitarbeiter-Zufriedenheit, in: Personalwirtschaft, 22. Jg., H. 8, 1995, S. 10-15.
- Triesch, G. (1984): Liberalisierung ohne Nutzen, in: Piepenbrock, H. (Hrsg.), Ladenschluß kontrovers, Beiträge zur aktuellen Situation, Stuttgart, Herford 1984, S. 151-164.
- Ulrich, H. (Hrsg.) (1976): Zum Praxisbezug der BWL, Bern, Stuttgart 1976.
- Ulrich, P./Fluri, E. (1986): Management - Eine konzentrierte Einführung, 4., verbesserte Aufl., Bern, Stuttgart 1986.
- Verordnung über die Berufsausbildung Kaufmann in Einzelhandel/Kauffrau im Einzelhandel vom 14. Januar 1987, (BGBl. I S. 153 vom 22. Januar 1987) nebst Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Kaufmann im Einzelhandel/Kauffrau im Einzelhandel (Beschluß der Kultusministerkonferenz vom 3. März 1987).
- Volkmar, G. (1984): Das Ladenschlußgesetz - ein bewährter Kompromiß, in: Piepenbrock, H. (Hrsg.), Ladenschluß kontrovers, Beiträge zur aktuellen Diskussion, Stuttgart, Herford 1984, S. 217-224.
- Wächter, H. (1977): Zusammenhänge zwischen Marketing und der Humanisierung der Arbeit, in: Fischer-Winkelmann, W. F./Rock, R. (Hrsg.), Marketing und Gesellschaft, Wiesbaden, 1977, S. 215-225.
- Wagner, B. (1978): Konflikte zwischen sozialen Systemen, Konzeption für ein bedürfnisorientiertes Konfliktmanagement, Soziologische Schriften, Bd. 24, Berlin 1978.
- Wagner, B. (1979): Entwicklung einer bedürfnisorientierten Konzeption der Analyse und Gestaltung von Konflikten. - Was sind Konflikte? Wie können sie bewältigt werden?, in: Dlugos, G. (Hrsg.), Unternehmensbezogene Konfliktforschung, Stuttgart 1979, S. 115-133.
- Wald, R. (Hrsg.) (1985): Verkaufen - eine Dienstleistung im Strukturwandel, Frankfurt/Main, New York 1985.
- Webster, F./Wind, Y. (1972): Organizational Buying Behaviour, Englewood Cliffs (New Jersey) 1972.
- Wegener, C. (1982): Konfliktregelung in der betrieblichen Praxis, in: Zeitschrift für Organisation, H. 4, 1982, S. 205-209 und S. 212-217.
- Weinberg, P. (1981): Das Entscheidungsverhalten der Konsumenten, München, Wien, Zürich, 1981.
- Weinberg, P. (1986): Erlebnisorientierte Einkaufsstättengestaltung im Einzelhandel, in: Marketing ZFP, 8. Jg., H. 2, 1986, S. 97-102.
- Wichmann, W. (1984): Vom schlechten Kompromiß zur ökonomischen Vernunft - Flexiblere Ladenöffnungszeiten sind überfällig!, in: Piepenbrock, H. (Hrsg.), Ladenschluß kontrovers, Beiträge zur aktuellen Situation, Stuttgart, Herford 1984, S. 165-177.

- Wiedemuth, J./Wolff, R. (1987): Gläserner Mensch - Neue Technologien und Arbeitszeit, in: Gerlach, G./Glaubitz, J./Jäckel, M./Koch, H.-R./Lemm, R./Marth, K./Steinborn, D./Teske, U./Wiedemuth, J./Wolff, R./Zöller, H. (Hrsg.), Dienst am Kunden? Der Handel zwischen Flexibilisierung und Ladenschluß, Hamburg 1987, S. 103-119.
- Wiswede, G. (1972): Soziologie des Verbraucherverhaltens, Stuttgart 1972.
- Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotorenmodell, Göttingen 1973.
- Wittmann, W. (Hrsg.) (1993): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993.
- Wolff, R., Gewerkschaft HBV, 24./25.11.1992, auf einer Veranstaltung der DGFP in Frankfurt zum Thema "Die Zukunft der Personalarbeit im Handel - Spielregeln des Erfolgs -"; (unveröffentlichtes Manuskript).
- Wunderer, R. (1991): Personalmarketing, Die Kunst, attraktive und effiziente Arbeitsbedingungen zu analysieren, zu gestalten und zu kommunizieren, in: Die Unternehmung, 45. Jg., H. 2, 1991, S. 119-131.
- Zimmer, D. (1979): Personalmarketing - Neuere Entwicklungstendenzen im betrieblichen Personalwesen, in: Marketing ZFP, 1. Jg., H. 4, Dezember 1979, S. 245-255.
- Zöller, H. (1985): Rationalisierung im Einzelhandel, in: Glaubitz, J./Zmuda-Schamper, E. (Hrsg.), Hinter Neonlicht und Glitzerwelt, Hamburg 1985.

Gesetze und Tarifverträge:

Arbeitszeitgesetz 1994

Beschäftigungsförderungsgesetz 1985

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland 1949

Jugendarbeitsschutzgesetz 1976

Ladenschlußgesetz 1956

Manteltarifvertrag für die Angestellten und gewerblichen Arbeitnehmer/-innen des Einzelhandels in Baden-Württemberg vom 13.01.1994, gültig ab 01.01.1994, zwischen dem Einzelhandelsverband Baden-Württemberg e. V. und der HBV Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen - Landesbezirksleitung Baden-Württemberg -.

Tarifvertrag über Gehälter, Löhne, Ausbildungsvergütungen und Sozialzulagen für die Arbeitnehmer/-innen und Auszubildenden des Einzelhandels in Baden-Württemberg vom 03.07.1995, gültig ab 01.04.1995, zwischen dem Einzelhandelsverband Baden-Württemberg e. V. und der HBV Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen - Landesbezirksleitung Baden-Württemberg -.

Tarifvertrag über vermögenswirksame Leistungen für die Arbeitnehmer und Auszubildenden des Einzelhandels in Baden-Württemberg vom 26.10.1983, gültig ab 01.02.1982, zwischen dem Einzelhandelsverband Baden-Württemberg e. V. - Sozialrechtliche Abteilung - und der DAG Deutschen Angestellten Gewerkschaft - Landesverband Baden-Württemberg -.

GESPRÄCHSVERZEICHNISGesprächspartner:

Marktleiter eines Lebensmittelsupermarktes
Leiter einer Kaufhausabteilung
Inhaber eines kleineren Elektrofachgeschäfts
Leiterin einer Drogeriefiliale
Inhaberin eines Schreibwarengeschäfts
Filialleiterin einer exquisiten Modeboutique
Filialleiter einer Modehaus-Kette

Gesprächstermine:

05.07.1995
27.07.1995
04.08.1995
09.02.1996
06.05.1996
01.03.1996
15.03.1996

Konfliktpotentiale zwischen Marketing und Personalmanagement

„Der Kunde ist König.“ „Unsere Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt unserer Unternehmenspolitik.“ Beide Aussagen finden sich häufig parallel in den Unternehmensgrundsätzen von Firmen, unabhängig davon, welcher Branche sie angehören. Hinter einer so verankerten Doppelorientierung an Kunden- und Beschäftigteninteressen ist Konfliktpotential zu vermuten, wenn faktisch davon ausgegangen werden muß, daß Kunden- und Mitarbeiterbedürfnisse nicht immer kongruent sind. Besonders deutlich treten solche Spannungsfelder in Einzelhandelsbetrieben zu Tage. Beispielsweise stehen Qualifizierungserwartungen von Mitarbeitern nicht unbedingt im Einklang mit den Qualifikationserwartungen von Einzelhandelskunden. Oder die Arbeitszeitwünsche harmonisieren nicht immer mit kunden-gerechten Ladenöffnungszeiten. Weitere wesentliche Konfliktpotentiale sind der einzelhandelsbetrieblichen Mitarbeiterentlohnung und der Preisfestsetzung für das Leistungsangebot einer Einkaufsstätte zu eigen. Für den Einzelhandel empfiehlt sich, auf der Basis einer differenzierten Konfliktanalyse den möglichen Spannungsfeldern mit geeigneten Strategien und Instrumenten des Marketing und des Personalmanagement angemessen zu begegnen.

Die hier auf den Einzelhandel bezogene Ausgangsproblematik stellt sich in anderen Unternehmenszweigen vergleichbar dar. Die im Rahmen dieser Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse und erarbeiteten Ergebnisse lassen daher deren Übertragung auf andere Unternehmen zu.

Anja Thies, Dipl.-Kffr.; 1991-1996 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für ABWL, Personalwesen und Arbeitswissenschaft bei Prof. Dr. Dres. h. c. Eduard Gaugler, Universität Mannheim; seit 1996 Personalreferentin bei der Boehringer Mannheim GmbH.



206S0072727X