

Adler, Ulrich

**Article**

## Die Weiterbildung von Führungskräften als Element des Strukturwandels im inhabergeführten Einzelhandel

ifo Schnelldienst

**Provided in Cooperation with:**

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

*Suggested Citation:* Adler, Ulrich (2001) : Die Weiterbildung von Führungskräften als Element des Strukturwandels im inhabergeführten Einzelhandel, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 54, Iss. 16, pp. 8-16

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/163675>

**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.*

# Die Weiterbildung von Führungskräften als Element des Strukturwandels im inhabergeführten Einzelhandel

8

Ulrich Adler

Das ifo Institut für Wirtschaftsforschung hat eine private Stiftung evaluiert, deren primäre Aufgabe die Weiterbildung von Führungskräften und die Förderung des Führungsnachwuchses im inhabergeführten Einzelhandel<sup>1</sup> ist. Dieser Beitrag setzt die Ergebnisse des Gutachtens, soweit es um allgemeine Fragen der Weiterbildung von Führungskräften geht, in Bezug zum derzeitigen Angebot am Weiterbildungsmarkt und der Wettbewerbssituation dieses Wirtschaftszweigs. Die Betonung dieses Aufsatzes liegt auf der Analyse des Weiterbildungsangebots.

Die Weiterbildungsanforderungen von Führungskräften sind durch drei Rahmenbedingungen bestimmt – die Situation am Weiterbildungsmarkt, die Wettbewerbssituation der Betriebe und die Veränderung des Führungsstils. Weiterbildung wird im Sinne des Deutschen Bildungsrats als »Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten Bildungsphase«<sup>2</sup> verstanden.

## Berufliche Weiterbildung gewinnt an Bedeutung

Weiterbildungseinrichtungen für Führungskräfte sind als »Weiterbilder der Weiterbilder« eine wichtige Säule der zusätzlichen Qualifizierung. Die verschiedenen Typen dieser Einrichtungen haben in den letzten Jahren sehr differenzierte Angebote an Weiterbildung entwickelt.

Der deutsche Weiterbildungsmarkt ist ein sehr heterogener Markt auf dem unterschiedliche Anbieter und Nachfrager<sup>3</sup> – meist Kleinanbieter – tätig sind. Die Bedeutung dieses Marktes hat in Ergänzung des dualen Bildungssystems, welches ein hohes Niveau von beruflichen Grundkenntnissen vermittelt, zugenommen. Sie ist durch den Wandel der Produktionsmethoden, moderne Rationalisierungsmuster (Konzentration auf das Kerngeschäft, Globalisierung, Unternehmenszusammenschlüsse) bzw. neue Arbeits- und Organisationsformen<sup>4</sup> und das »Auslagern von Weiterbildung« beeinflusst. Es ist eine gemeinsame Erfahrung der Unternehmen und der Führungskräfte, dass eine zukunftsgerichtete Weiterbildung der Füh-

rungskräfte an den Anforderungen des Wettbewerbs in der jeweiligen Branche und an den Individualitäten des Führungspersonals ausgerichtet sein muss. Das wirtschaftliche Potential des Bildungsbereichs wird weltweit auf 5,69 Bill. US-Dollar geschätzt (Arthur Andersen 2001, S. 5). Das Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) in Köln schätzte 1998 die gesamten Weiterbildungsausgaben der Industrie auf ca. 34,3 Mrd. DM. Die Ausgaben der Bundesanstalt für Arbeit in diesem Sektor lagen in Jahr 1998 bei 12,5 Mrd. DM, wozu noch ca. 10 Mrd. DM privater Bildungsausgaben zu rechnen sind (Arthur Andersen 2001, S. 14 ff.).

Der internationale Vergleich der Konzepte der Weiterbildung zeigt ein weites Feld von beruflichen, schulischen und tätigkeitsorientierten Ansätzen. Die Angebote sind in Deutschland bisher kaum international ausgerichtet. Weiterbildungsanbieter sind zwar international interessiert, die Notwendigkeit zur internationalen Aktivität wird aber noch nicht gesehen. Ausnahmen bilden international agierende Consultingfirmen bzw. Softwarehäuser, insbesondere im Bereich Computer- und Informationstechnikschulung sowie die

<sup>1</sup> Unter inhabergeführtem Einzelhandel sind Unternehmen mit kleinen und mittleren Fachgeschäften zu verstehen.

<sup>2</sup> Vgl. Arthur Andersen (2001, S.8 ff.); Definition des Deutschen Bildungsrats 1970.

<sup>3</sup> Stiftungen, Gemeinschaften, wissenschaftliche Forschungsinstitute, Berater, Kammern, Verbände, Gewerkschaften, Hochschulinstitute, Hersteller, unternehmensnahe Einrichtungen, freie Weiterbildungsveranstalter, Volkshochschulen, Akademien usw.

<sup>4</sup> Z.B. geringfügige Arbeitsverhältnisse, Scheinselbstständigkeit, 630 DM Jobs, Outsourcing von Aufgaben, Schichtarbeit. Vgl. Enquete Kommission, Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft, Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft, Kap. 5.2. Strukturelle Veränderung der Arbeit und Kap. 5.4. Neue Formen der Arbeitsorganisation, Deutscher Bundestag, Drucksache 13/11004, Bonn 22. Juni 1998.

Übersicht 1  
Tabellarischer Vergleich des institutionellen Rahmens der Qualifizierung in verschiedenen Ländern Europas

Kriterium	Deutschland	Frankreich	Großbritannien	Modulares System
Konzept	Duales System	Schulisches System	NVQ <sup>a)</sup> System	der beruflichen Bildung
Ausbildungsinhalte	Mindeststandards für Ausbildungsgänge, orientiert an verbretter betrieblicher Praxis	Idealstandards orientiert an Anforderungen moderner Großbetriebe	Standards für Prüfungen orientiert an "good practises" eines Sektors	Standards für Prüfungen orientiert an der Umschulung und Fortbildung von Erwachsenen
Ordnung von Ausbildungsabschlüssen	Aushandlung von Eckwerten durch Sozialpartei, Koordinierung durch staatliche Stelle (BIBB), ministerieller Erlass	Erarbeitung durch staatliche Stelle (CPC), Konsultationen der Sozialparteien, ministerieller Erlass	Erarbeitung durch arbeitgeberdominierte Lead Bodies, Akkreditierung durch staatl. Institutionen (QCA)	Ausrichtung an beruflichen Abschlüssen, Zerlegung der Fortbildung in Teilschritte (Module)
Leitziel der Ausbildung	Fähigkeit zur Ausübung qualifizierter Tätigkeit	Fachtheoretische Vorbereitung auf berufliches Tätigkeitsfeld	Fähigkeit zur Ausübung spezifischer Tätigkeiten	Fähigkeit zur Anpassung an neue Aufgaben oder zur Wiederaufnahme von Tätigkeiten
Organisation	Betriebliche Ausbildung ggf. einschl. überbetr. Ausbildungsstätte, ergänzt durch Berufsschule	Schulische Ausbildung ergänzt durch betr. Ausbildungsphasen (alternance scolaire)	Nicht geregelt	Rahmen der Ausbildung geregelt, Module individuell angepasst
Anteil allgemeinbildender Fächer	Etwa ein Drittel des Unterrichts an Berufsschulen	Etwa die Hälfte des Unterrichts an Berufsschulen	Nur soweit für berufliche Tätigkeiten erforderlich	Verzahnung von schulischer Fortbildung und Praxis
Dauer der Ausbildung im Betrieb	Etwa 75% der Ausbildungszeit (durchschnittlich 34 Wochen bei rund 46 Wochen im Jahr)	Etwa 25% der Ausbildungszeit (4 bis 10 Wochen bei rund 35 Wochen im Jahr)	Ort und Dauer der Ausbildung nicht geregelt	50% im Betrieb, 30% nach Lerngesichtspunkten gestaltete Arbeit, 20% Kurse
Regelung der Ausbildung im Betrieb	Ausbildungsordnung mit einklagbaren Mindestinhalten	Empfehlung von Ausbildungsinhalten	Nicht geregelt	Kombination von Arbeit und "Arbeit als Lernmittel"
Vorteil / Risiko	Hohe Fachkompetenz Langsame Reaktion auf Veränderungen	Lernen des Lernens Verlust an Praxis	Hohe Reaktionsgeschwindigkeiten Verlust an Fachkompetenzen	Förderung der beruflichen Mobilität und der Fachkompetenz durch individuelle Lernabschnitte (Leute dort abholen, wo sie nach ihrem Wissen stehen)

Legende: a) NVQ = National Vocational Qualification.

Quelle: Koch und Reuling (1998, S. 44); Kloas (1993, S. 8.); Muhlak (1993, S.45); eigene Analysen des ifo Instituts.

Weiterbildungsaktivitäten multinationaler Unternehmensgruppen. Internationale Aktivitäten sind auch durch die Förderung der Europäischen Union (Förderprogramme Leonardo, Sokrates) oder die Entwicklungshilfe bedingt (GTZ). Barrieren einer Internationalisierung der Weiterbildungsaktivitäten sind unterschiedliche historisch-kulturelle Strukturen im Ausbildungssystem, abweichende Begriffe und Funktionen der Weiterbildung im Berufsleben, nicht vergleichbare Vorschriften der Anerkennung der Prüfungsordnungen bzw. Qualitätsbeurteilung, aber auch Sprachbarrieren und ein zurückhaltender Öffentlichkeitsauftritt (wenig Präsenz im Internet). Aber für die Zukunft wird ein deutliches Wachstum und eine Vernetzung dieser Aktivitäten erwartet, wobei deutsche Anbieter vor allem in den Nachbarländern Österreich, Schweiz (Sprachvorteil), Tschechien und Polen (Nachfrage-schwerpunkt Fachkurse) Marktchancen sehen. Seit den neunziger Jahren wird innerhalb der Europäischen Union nach Wegen der Harmonisierung von beruflicher Aus- und Weiterbildung gesucht. Dabei stehen Konzepte der Modularisierung der Curricula, der Einsatz moderner Lehr- und Lernmethoden, die Verbesserung des Auftritts und der Zielgruppenorientierung sowie die Vernetzung der Kompetenzen im Vordergrund.

### Die modulare Weiterbildung als gemeinsamer internationaler Nenner

Die Qualifizierung von Führungskräften muss also in einem Umfeld gesehen werden, in dem branchenbezogene, unternehmensbezogene und persönlichkeitsbezogene Elemente zu einem Konzept »vernetzt« werden müssen. Damit steigen die Anforderungen an die Führungskräfte, diese Weiterbildung in den eigenen Unternehmen zu initiieren, aber auch ihre eigene Kompetenz voran-

zubringen. Gleichzeitig wandeln sich die Weiterbildungskonzepte. Der Strukturwandel hat die Qualifikation der Beschäftigten nachhaltig tangiert. Traditionelle Berufsbilder und Tätigkeitsfelder sind noch bei einem großen Teil der Beschäftigten und der Führungskräfte vorzufinden. Die Arbeitswelt ist aber facettenreicher und dynamischer geworden (vgl. BMBF 2001). In Deutschland wird das geregelte duale, arbeitsinhaltlich ausgerichtete Ausbildungssystem konfrontiert mit den neuen Anforderungen, die sich vornehmlich aus dem Wettbewerb und dem Marketing ergeben. In frankophonen europäischen Ländern überwiegt das verschulte System, welches das Lernen selbst fördert. In angelsächsischen Ländern, wie in Großbritannien, herrscht das arbeitsbezogene, joborientierte System vor, welches auf die wirklich zu leistenden Verrichtungen abzielt. Das Bundesinstitut für Berufliche Bildung (BiBB) hat Anfang der neunziger Jahre eine vergleichende Analyse der gewerblichen Bildung durchgeführt (vgl. Dybowski et al. 1998 und Übersicht 1).

Als Folge der Erfahrung mit hoher beruflicher Mobilität, mit der Steuerung der beruflichen Situation eines Sockels an-, un- und fehlqualifizierten Langzeitarbeitslosen und mit der Situation von beruflichen Wiedereinsteigern(innen) wird inzwischen das sog. »modulare System« der beruflichen Bildung befürwortet, welches Elemente dieser Berufsbildungssysteme verknüpft. Die Hauptprobleme der bisherigen beruflichen Weiterbildung in Deutschland liegen in der geringen Flexibilität hinsichtlich des Lernens nach Lebensabschnitten, einem Mangel an Bezug der Curricula auf Erwachsenenbildung, zu wenig Berücksichtigung des Umfeldes Erwachsener und ein nicht angepasstes Zertifizierungssystem (Muhlak, Schild und Vogelsang 1993, S. 3). Innovationen im Sektor beruflicher Bildung zielen nicht auf den Ersatz der Erstausbildung, sondern darauf ab, »die Mitarbeiter in der Weise fördern, wie sie in ihrem Wissen und Können stehen« (Muhlak 1993, S. 45). Die zunehmende Bedeutung der Weiterbildung gilt auch für den Einzelhandel. Die Qualifizierungsanforderungen der Führungskräfte hängen zudem von dem hohen Anteil un- und angelernter Kräfte und der klein- und mittelständischen Struktur der Branche ab.

### Der Strukturwandel im Einzelhandel benötigt eine zeitgemäße Weiterbildung der Führungskräfte

Der klein- und mittelständische Einzelhandel unterliegt seit langer Zeit (20 Jahren) einem intensiven Strukturwandel. Moderne Filial- und Großbetriebe, Fachmärkte und SB-Ketten verdrängen, was die Anzahl der Betrie-

be, die Umsätze, die Beschäftigten und die Verkaufsflächen angeht, den klassischen inhabergeführten Einzelhandel. Dennoch repräsentieren die Facheinzelhandelsgeschäfte zahlenmäßig immer noch den größten Anteil der Einzelhandelsgeschäfte (Tab. 1). Gegenwärtig gibt es in Deutschland – laut Statistischem Bundesamt – 314 000 Einzelhandelsunternehmen mit ca. 2 955 000 Beschäftigten (1998).

Infolge ihrer geringen Betriebs- und Umsatzgröße sind die kleinen und mittleren Unternehmen des Einzelhandels nicht für einen intensiven Preiswettbewerb mit den Großunternehmen des Einzelhandels gewappnet, da sie erhebliche kostenrelevante Nachteile im Einkauf verkraften müssen. Um ihre kostenwirtschaftlichen Nachteile und marketingspezifischen Schwachstellen soweit wie möglich auszugleichen, sind die kleinen und mittleren Unternehmen des Einzelhandels gezwungen, über einen hohen Service und kundenfreundliche Beratung ihre Wettbewerbsstärken in diesen spezifischen Bereichen zu stärken. Dabei spielt die Weiterbildung des Unternehmensinhabers als wichtigste Führungsperson und der wichtigsten Funktionsträger eine entscheidende Rolle. Der Wettbewerbsvorteil dieser Unternehmen kann also in ihrem personalisierten Service, in der Kundenorientierung, in der Attraktivität des Geschäfts bzw. des Geschäftsumfeldes als Einkaufserlebnis, also im kunden- und serviceorientierten Geschäftsauftritt, in der ansprechenden Verkaufsstättenprofilierung, in der Aktualität des Verkaufsmarketing und in der verkehrsgünstigen und attraktiven Standortwahl liegen.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Vgl. Tagung des ifo Instituts »Handel 2000, Dialog zwischen Politik, Wirtschaft und Forschung«, München 2000.

**Tab. 1**

**Die langfristige Entwicklung des Einzelhandels in Deutschland**  
- Markt- bzw. Umsatzanteile in % -

Jahr	1994	1998	2002
<b>Betriebsform</b>			
Versandhandel	5,4	5,3	5,5
Inhabergeführter Facheinzelhandel (Kleine und mittlere traditionelle (Fach-)Geschäfte)	35,6	34,8	32,5
Filialgeschäfte	21,7	22,1	23
Warenhäuser	5,8	5,5	5,5
Fachmärkte	13,9	14,3	15
Verbrauchermärkte/ SB-Warenhäuser	17,6	18	18,5

Quelle: Berechnungen und Schätzungen des ifo Instituts anhand von Unterlagen des Statistischen Bundesamtes, Verbänden, Verbundgruppen, Institutionen und Unternehmen, München 2000.

Eine mögliche Stärke des Facheinzelhandels fußt vor allem in der fachlichen Qualifikation der Beschäftigten, die durch eine gegenwartsnahe Betriebsorganisation auf dem Wege eines zeitgemäßen Führungsstils sichergestellt werden muss. Institutionen, die sich der Pflege der Kompetenzen der Führungskräfte widmen, müssen die Führungskräfte in die Lage versetzen, sich diesem Wettbewerbsrahmen zu stellen. Dabei müssen die nötigen Potentiale der Betriebe erkannt und entwickelt sowie die der Mitarbeiter aktiviert werden. Die Führungskräfte spielen bei der Ausgestaltung dieser Wettbewerbskriterien eine herausragende Rolle, insbesondere weil die wichtigen Wettbewerbsparameter nur auf der Basis der Schulung des Personals, der Verbesserung der Arbeitsabläufe und der Veränderung des Unternehmensauftritts und des Führungsstils zu gestalten sind.

Kleine und mittlere Unternehmen des Facheinzelhandels können sich wegen des qualitativen Wettbewerbs nicht mehr auf un- und angelerntes Personal verlassen, sondern müssen auch höherwertige Arbeitsmärkte ansprechen oder die Weiterbildung forcieren. Da der Facheinzelhandel nicht in der Lage ist, ähnliche Arbeitsentgelte wie die Großbetriebe zu bezahlen, müssen die Betriebe eine anspruchsvolle Arbeit mit einem akzeptablen Arbeitsklima anbieten, um arbeitsinhaltliche Anreize für qualifiziertes Personal zu geben.

**Führungskräfteweiterbildung als Plattform der Modernisierung**

Aus dieser an der Konkurrenz ausgerichteten Modernisierung der Unternehmensposition folgt die Anpassung der Führungsstrategie. In erster Näherung sind folgende Führungsprinzipien zu nennen (Übersicht 2):

- 1) Inhabergeführt – hierarchisch,
- 2) Inhabergeführt – delegativ,
- 3) Funktionsmeisterorganisation – bezogen auf Fachkenntnisse,
- 4) Lernende Organisation – kommunikativ.

Nach Auffassung erfolgreicher Führungskräfte des mittelständischen Einzelhandels, welche an den Expertengesprächen des ifo Instituts teilnahmen, verwirklichen sie in ihren Unternehmen einen modernen, offenen, kooperativen, kommunikativen, auf das Lernen und das Lösen von Problemen gerichteten Führungsstil (Zukunftsfähige Unternehmensführung), um ihre Marktstellung abzusichern. Führungskräfte klassischen Zuschnitts sind in teamorientierten, teamorientierten Geschäften kaum noch auszumachen (»no ranks, no titles«, Berichterstattersystem). Das Unternehmensverständnis leitet sich aus dieser Unternehmenskultur ab (»Führungskräfte müssen vom Arbeiten zu den Aufgaben kommen! Man darf sich nur um die Dinge kümmern, die entscheidend sind!«).

**Übersicht 2**  
**Führungsstrategien und Führungskräftefunktionen**

Führungsstrategie	Konzept	Inhaberfunktion	Hauptmerkmal	Führungskräftefunktion	Funktion des Lernens
Inhaberorientiert <b>Hierarchisch</b>	Mitarbeiter sind langer Arm des Inhabers	Festlegung von Aufgaben und Ausführungsregeln	Hierarchisch, bedingt flexibel, joborientiert	Ausführung von Anweisungen, Überwachung der Ausführung	Traditionelle Berufsbilder, individuelle Lernformen
Inhaberorientiert <b>Delegativ, kooperativ</b>	Mitarbeiter nehmen definierte Funktionen eigenverantwortlich wahr	Delegation von Funktionen, Kontrolle von Zielvereinbarungen	Hierarchisch, flexibel, motivativ, arbeitsinhaltlich orientiert	Definition von Zielen, Festlegung von Zielvereinbarungen, Kontrolle der Zielerfüllung	Erweiterte Berufsbilder, Gruppenarbeit, Arbeiterweiterung, Arbeitsbereicherung, Arbeitswechsel
Funktionsmeisterprinzip <b>Fachorientiert</b>	Organisation nach den fachlichen Kompetenzen	Fachliche Aufgabenverteilung und Kontrolle auf und durch Experten	Kompetenzorientiert, fachspezifisch	Fachliche Aufsicht	Langfristiger Aufbau von Fach- und Expertenwissen
Lernende Organisation <b>Kommunikativ</b>	Organisation von Lernpotentialen, Förderung von Handlungsfähigkeiten	Strategie- und Zieldefinition, Moderator	Kooperativ, lernbewusst, arbeitsinhaltlich, gesamtbetrieblich orientiert	Fördern von Lern- und Kooperationsstrukturen, Teams, Corporate Identity	Lernen ist Führungsaufgabe und Gemeinschaftsziel, gemeinsames Lernen

Quelle: ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München 2000.



Das Anforderungsprofil an Führungskräfte in offenen Organisationen umfasst nach Schmidt (1999, S. 38):

- »Fähigkeit zur Teamarbeit,
- kommunikative Kompetenz und Fähigkeit zum Konfliktmanagement,
- Fähigkeit, sich selbst und die Mitarbeiter zu motivieren,
- Bereitschaft zum lebenslangen Lernen,
- Kreativität, Flexibilität und systematisches ganzheitliches Lernen,
- interkulturelle Kompetenz,
- klassische Anforderungen wie Intelligenz, analytisches Denken, Einsatzbereitschaft, Loyalität und Begeisterungsfähigkeit,
- ähnliche Merkmale«.

Führungskräfte sind zwar Lotse oder Moderator durch/von Modernisierungsprozesse(n). Zeitlich aufwendiger und für den Betriebserfolg ganz wesentlich, ist jedoch die dauernde Verbesserung der Geschäftssituation und des Geschäftsablaufs. Die wesentliche Aufgabe von Führungskräften ist das tägliche Personal-, Informations- und Arbeitsablaufmanagement, was eine praktische, fundierte berufliche und soziale Handlungskompetenz voraussetzt. Diese Handlungsfähigkeit und dieses Handlungswissen setzt »personale« Kompetenzen voraus, unter denen Fähigkeiten wie »Verantwortungswissen, Selbstbewusstsein, Gestaltungswillen, Engagement, Zielorientierung, Risikobereitschaft, Begeisterungsfähigkeit, Kreativität, Flexibilität, Belastbarkeit, Mobilität, Urteilsvermögen usw.« zu verstehen sind (Schmidt 1999, S. 40). Im Kern muss deshalb die Führungskräfteweiterbildung zu einem guten Teil die Weiterentwicklung der Unternehmerpersönlichkeit und des Führungspersonals sowohl in fachlicher als auch sozialer Hinsicht einschließen (Ahlert u.a. 2000).

In Groß- und Filialunternehmen des Einzelhandels hat sich eine Anpassung der Organisation der betrieblichen Aus- und Weiterbildung zum Teil in Form einer Spezialisierung vollzogen. »Im Rahmen der Dezentralisation der Personalentwicklung veränderten sich diese Abteilungen (der Personalentwicklung) zu Stabsstellen mit überwiegend beratender, moderierender, initiiender steuernder und begleitender Funktion, wobei die Führungskräfte die Verantwortung für die unmittelba-

re Qualifikation der Mitarbeiter tragen« (Münch 1995). Inhabergeführte Fachgeschäfte können diese Spezialisierung zur Anpassung ihrer Betriebsstrukturen nur unzureichend ausüben. Für sie können externe Weiterbildungseinrichtungen die Funktion überbetrieblicher Stabstellen (Alten und Weiss 2000) zur Unterstützung von Führungskräften in der Personalwirtschaft, im Marketing, in der Informationstechnik usw. übernehmen. Weiterbildung für Führungskräfte wird demnach zu einem Bindeglied, um auf die Wettbewerbsanforderungen praktisch reagieren zu können.

**Als Führungsziele bestätigen sich Betriebs- und Marketingfunktionen ...**

Das ifo Institut konnte im Rahmen einer Umfrage<sup>6</sup> im Kreis kleiner und mittlerer bayerischen Unternehmen des Facheinzelhandels prüfen, welche konkreten Weiterbildungsbedarfe die Führungskräfte und der Führungsnachwuchs haben und inwieweit Weiterbildungseinrichtungen auf diesen Bedarf eingehen. Die Tabelle 2 zeigt die Einschätzung der für den Einzelhandel wichtigen wettbewerbsrelevanten Betriebs- und Marketingfunktionen durch die befragten Führungskräfte.<sup>7</sup> Die be-

<sup>6</sup> Das ifo Institut führte im November und Dezember 2000 eine Umfrage zum Weiterbildungsbedarf der Führungskräfte im bayerischen Einzelhandel bei ca. 450 Nutzern des Angebots einer privaten Weiterbildungseinrichtung in Bayern durch und erhielt 219 Antworten. Die folgenden Ergebnisse beziehen sich auf diese Umfrage. Diese Umfrage beantworteten vor allem Führungskräfte aus kleineren inhabergeführten Facheinzelhandelsgeschäften mit einer Verkaufsfläche unter 400 m<sup>2</sup>. Sie gehörten zur Hälfte Einkaufskooperationen an und schätzten die damalige Geschäftslage als gut bis befriedigend ein.

**Tab. 2**  
**Wettbewerbsrelevante Betriebs- und Marketingfunktionen im inhabergeführten Facheinzelhandel**  
Angaben in % der jeweiligen Antworten<sup>a)</sup>

Welche einzelnen Funktionsbereiche und Aktivitäten sind für den Wettbewerb wichtig? Wo liegen Ihre Stärken und Schwächen?					
Funktion	weniger wichtig	Sehr wichtig	ist unsere Stärke	sollte verbessert werden	ist Schwachstelle
Betriebsführung, Organisation	6	94	28	67	5
Aus- u. Weiterbildung v. Personal	5	95	19	65	16
Personalführung	6	94	29	62	9
Verkauf, Verkaufsmarketing	1	99	38	56	6
Unternehmensauftritt, Corp. Ident.	9	91	29	62	9
Kundenbetreuung, Service	1	99	53	44	3
Logistik und Lager, Beschaffung	19	81	29	60	11
Qualitätssicherung	30	70	38	53	9
Implementation, Nutzung v. Techn.	51	49	25	64	11
Finanzen, Lohnabrechnung	50	50	43	51	6
E-Commerce, Internet, Multimedia	64	36	4	58	38
Recht und Vertragsgestaltung	77	23	20	52	28
<b>Insgesamt</b>	<b>27</b>	<b>73</b>	<b>29</b>	<b>57</b>	<b>13</b>

a) Antworten geordnet nach den Kriterien "Funktion ist sehr wichtig" und "sollte verbessert werden".

Quelle: Erhebungen des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung, München 2000.

fragten Führungskräfte schätzen die Betriebs- und Marketingfunktionen als äußerst wichtig und zugleich verbesserungswürdig ein, welche den Auftritt des Geschäfts, dessen interne Abläufe sowie die Serviceorientierung und die Fähigkeiten und Fachkenntnisse des Personals fördern. Diese Ergebnisse belegen die eingangs erläuterten Wettbewerbsparameter des inhabergeführten Einzelhandels. Im Einzelnen sind dies die Betriebs- und Marketingfunktionen Betriebsführung, Aus- und Weiterbildung von Personal, Personalführung, Verkauf/Verkaufsmarketing, Unternehmensauftritt Kundenbetreuung (über 90% der Antworten »sehr wichtig« und ca. 60% der Antworten »zu verbessern«). Die Tabelle 2 lässt erkennen, dass diesen Aspekten, welche die Qualität des Geschäfts verbessern, ein höherer Wert eingeräumt wird, als traditionellen technischen und betriebswirtschaftlichen Fragen wie Finanzierung, Recht oder Nutzung von Technik. Gerade aus der Verbesserungswürdigkeit der in Tabelle 2 genannten Wettbewerbsparameter folgt die notwendige unternehmerische Gestaltung und damit die Führungsaufgabe.

**... welche Auswege aus dem Verdrängungswettbewerb versprechen**

Die befragten Führungskräfte hielten als Spiegelbild der Wettbewerbs- bzw. Innovationslage ihrer Geschäfte vor

<sup>7</sup> Die Antworten sind nach dem Kriterium »sehr wichtig und sollte verbessert werden« geordnet.

allem ein solches Weiterbildungsangebot für wichtig, das ihnen hilft, service- und kundenspezifische Angebots- und Verkaufskonzepte gemeinsam mit dem Personal zu entwickeln und die notwendigen Gestaltungsmaßnahmen des Geschäfts zu befördern sowie neue externe und interne Rahmenbedingungen für die geschäftliche Entwicklung zu setzen (Tab. 3). Im Einzelnen sind dies dann Anleitungen zu betrieblichen Schulungen und Projekten im Bereich Personalführung/-entwicklung, Werbung, Verkaufsstättenprofilierung, Betriebsführung, (Direkt-)Marketing oder Konflikt und Stressbewältigung. Der Besuch entsprechender Schulungen wird von 1/5 der Befragten für die nächsten zwei Jahre geplant.

Die Befragungsergebnisse zu Bekanntheit, Nutzung und Planung der angebotenen Curricula spiegeln die Innovationssituation von kleinen und mittleren Geschäften wider, welche selten eine ganzheitliche und umfassende Anpassung an die für sie äußerst schwierige Wettbewerbslage betreiben können. Modernisierung im Mittelstand bedeutet das nachhaltige Aneinanderfügen von zum Teil kostenintensiven Einzelmaßnahmen, die schrittweise umzusetzen sind. Insofern gehen Führungskräfteweiterbildung, die Entwicklung betriebsinterner Projekte bzw. Modernisierungsschritte, die interne Schulung und die betriebliche Umsetzung als Prozess immer Hand in Hand. Neben den in Tabelle 3 genannten Schulungsinhalten wurden Themen wie Aus – und Weiterbildung von Personal, Verhandlungsführung/Teamarbeit, Unternehmensauftritt und Zielvereinbarungen als wünschenswerte und wichtige Weiterbildungsangebote genannt.

Als Ergänzung bzw. Bereicherung des Angebots der Weiterbildungseinrichtung wurden vor allem stark anwendungsorientierte Themen wie aufgabenorientiertes Coaching, Follow-up-Seminare zur Nachbearbeitung von Schulungen und Auffrischung von Kenntnissen, regelmäßige Gesprächskreise (Benchmarking, Themenseminare, Trendberatungen) und eine stärkere Vernetzung von Schulung und Praxis erwähnt. Entscheidend bei der Führungskräfteweiterbildung ist die laufende ergänzende Persönlichkeitsbildung, die insbe-

**Tab. 3**  
**Bekanntheit, Nutzung und Wichtigkeit des Weiterbildungsangebots**  
**Darstellung am Beispiel einer privaten Weiterbildungseinrichtung**  
**für Führungskräfte des inhabergeführten Facheinzelhandels**  
 Angaben in % der jeweiligen Antworten<sup>a)</sup>

Welche Schulungsmöglichkeiten der Einrichtung wurden von Ihnen genutzt?				Wichtigkeit	
Wie wichtig sind sie?				Ist wichtig	ist weniger wichtig
Weiterbildungsangebot/Curriculum	ist uns bekannt	Wurde in letzter Zeit genutzt	Für die nächsten 2 Jahre geplant		
Personalführung, Kreativität, Persönlichkeitsentwicklung	21	54	25	96	4
Werbung, Verkaufsförderung	37	40	23	95	5
Verkaufsstättenprofilierung, Verkaufstraining	33	43	24	92	8
Zeitmanagement, Organisation, Entscheidungsprozesse	46	22	32	75	25
(Direkt-)Marketing, Controlling	29	54	17	90	10
Konflikt- und Stressbewältigung	41	28	31	70	30
Personenbeurteilung	54	16	30	68	32
Qualitätsmanagement	64	11	25	57	43
Handel im Internet, Multimedia	43	30	27	54	46
Entlohnung	67	13	20	50	50
Unternehmensnachfolge aktiv regeln	65	30	5	51	49
Umweltschutz, Entsorgung	84	2	14	21	79
Insgesamt	49	28	23	68	32

a) Antworten geordnet nach den Kriterien "Angebot ist wichtig" und "Nutzung für die nächsten 2 Jahre geplant".

Quelle: Erhebungen des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung, München 2000.

sondere beim Führungsnachwuchs eine wesentliche Rolle spielt. Für Nachwuchskräfte gilt im Einzelhandel traditionell »Die Eignung, ein Einzelhandelsgeschäft selbständig zu führen«, also die Übertragung der Handelsprokura als Nachweis des Vertrauens in eine weitgehend selbständige Funktion, an der sich die Führungskräfte Weiterbildung zu orientieren hat. Mit Blick auf eine sog. modulare Weiterbildung ist nach dem institutionellen Hintergrund der Weiterbildung zu fragen, mit dem diesem Weiterbildungsbedarf entsprochen wird.

**Es herrscht eine Vielfalt der Weiterbildungseinrichtungen vor**

Es gibt eine Vielzahl von Einrichtungen der Führungskräfte Weiterbildung, die sich entweder auf diese Persönlichkeitsbildung und -formung bis hin zu Selbstfindungsprogrammen oder nur auf einzelne Fachthemen, ohne Persönlichkeitsbildung spezialisieren. Insofern ist es angebracht, zur Förderung der Effizienz der Führungskräfte Weiterbildung die fachliche und persönliche Weiterbildung aufeinander abzustimmen. Die Weiterbildungseinrichtung, die Gegenstand dieser Untersuchung war, führt beide Aspekte unter dem Begriff »zukunftsfähige Unternehmensführung« zusammen.

In der Umfrage wurde die Häufigkeit des Besuchs der für die Führungskräfte im Einzelhandel relevanten Weiterbildungsalternativen dem Anlass der jeweiligen Nutzung gegenübergestellt (Tab. 4). Im Einzelhandel überwiegt die Nutzung nach Bedarf, möglichst vor Ort und die praktische Orientierung der Aktivitäten (Kühnlein et al. 1994, S. 23 ff.). Insofern werden Weiterbildungsmaßnahmen der Handelsverbände, der Industrie und Handelskammern und der Hersteller vor Ort präferiert. Hier stehen die Ziele der Orientierung im Wettbewerb, die konkrete Schulung und die produktbezogene Weiterbildung im Vordergrund. In Expertenaussagen wurde dies bestätigt: »Es gibt auf diesem Gebiet mehr Veranstaltungen, als man besuchen kann.« Die Akademien und Volkshochschulen bieten ein großes Programm aufeinander abge-

stimmter Curricula an, teilweise mit Prüfungen oder mindestens mit Teilnahmebestätigungen.

Das Angebot von Beratern und Instituten nehmen die Führungskräfte größerer, expandierender Geschäfte wahr, um sich bei betrieblichen Projekten direkt unterstützen zu lassen. Inhaber und Führungskräfte kleiner Geschäfte verlassen sich eher auf Hersteller oder Lieferanten. In dem Projekt wurde die Erfahrung gemacht, dass die Suche nach Weiterbildung regional begrenzt war und überregionale Einrichtungen wie die Lehranstalt Nagold und die Veranstaltungen der Zeitschrift Textilwirtschaft als wichtige Podien etwas seltener angesprochen wurden. In Expertengesprächen erwies es sich, dass in der Branche eine verzweigte Infrastruktur von sonstigen Einrichtungen und Schulungen zu Persönlichkeitsbildung, Problemlösungstraining, Benchmarking, Verkaufstrainings, Trendanalysen, Technikberatung und ähnliches, teilweise sogar als häufigste Weiterbildungsform, genutzt wird. Einen hohen Stellenwert nehmen auch Seminare auf Messen und Kongressen ein. Die Nutzungshäufigkeit von Weiterbildung hängt nach Expertenaussagen weniger von den Kosten, sondern mehr von der verfügbaren Zeit der Führungskräfte ab (»Weiterbildung kann ihren Preis haben!«).

**Moderne Weiterbildung erfordert die Vergleichbarkeit und Vernetzung**

Die ergänzenden Expertengespräche und der abschließende Workshop, auf dem die Ergebnisse des Vorhabens erörtert wurden, zeigten, dass erst eine aktive Weiterbildung des Führungspersonals und des Führungsnachwuchses deren Nutzen für eine moderne Betriebsführung vermittelt, was insbesondere bei der Geschäftsnachfolge kleiner Geschäfte existenziell wichtig ist. Die Weiter-

**Tab. 4**  
**Die Bedeutung der institutionellen Konkurrenz einer privaten Weiterbildungseinrichtung für Führungskräfte des inhabergeführten Facheinzelhandels**  
 Angaben in % der jeweiligen Antworten<sup>a)</sup>

Welche vergleichbaren Weiterbildungsangebote anderer Einrichtungen nehmen Sie wahr?			
Folgende Einrichtungen besuche ich ...	Regelmäßig	nach Bedarf	nicht
Angebote der Handelsverbände	12	61	27
Veranstaltungen der IHKs	8	59	33
Seminare der Hersteller	31	55	14
Akademien, Volkshochschulen	7	49	44
Seminare mit Beratern und Instituten	18	49	33
Seminare der Handelskooperationen	18	37	45
Schulungen der Lehranstalt Nagold	2	11	87
Veranstaltung d. Zeitschrift Textilwirtschaft	4	10	86
Sonst. Veranstaltungen anderer Institutionen	28	72	0
<b>Insgesamt</b>	<b>14</b>	<b>45</b>	<b>41</b>

a) Häufigkeit der Nennungen, sortiert nach dem Kriterium "besuche ich nach Bedarf".

Quelle: Erhebungen des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung, München 2000.



bildung soll helfen, die »richtige« Strategie im Verdrängungswettbewerb zu finden und gemeinsam anzugehen. Die Erwartungen an die Weiterbildung gehen in Richtung der Verbesserung der Sensibilisierung für aktuelle Fragen des Wettbewerbs und der Methoden moderner Betriebsführung, in Richtung fachlicher Schulung in Einzelfragen, Persönlichkeitsbildung und ergänzender praktischer Anleitung. Es wird eine pragmatisch anwendungsorientierte Unterweisung erwartet, die in den Bildungszielen durchaus ein anspruchsvolles Niveau haben kann, wie es etwa in Graduiertenkollegs oder amerikanischen Business-Schools zu finden ist. Eine Vernetzung von Aktivitäten erleichtert das Auffinden einer Weiterbildung der »best practise«. Es wurden folgende Überlegungen für gehobene Weiterbildungseinrichtungen genannt:

- 1) Modulare Weiterbildung ist auch in der Führungskräfteweiterbildung sinnvoll.
- 2) Eine Arbeitsteilung und Kooperation zwischen Weiterbildungseinrichtungen hat Vorteile.
- 3) Dies setzt die Definition von Schwerpunkten und Kernkompetenzen der kooperierender Weiterbildungseinrichtungen voraus, auch zur Verbesserung des Erkennungswerts und des Auftritts (»Es ist wichtig zu wissen, wer hinter der Einrichtung steht«).
- 4) Wichtig ist der Einsatz neuer Lern- und Lehrmethoden zur Gestaltung aktiver Unterrichtsformen (Workshops, Szenarien, Fallbeispiele, Gruppenarbeit, Computereinsatz), auch zur Erhöhung des Praxis- und Umsetzungsbezugs.
- 5) Weiterbildungseinrichtungen für den Mittelstand fungieren als externe Servicepartner der Personalentwicklung, welche die Funktion von Führungskräften als »Weiterbilder« in den Betrieben und als Moderatoren von Anpassungsaktivitäten unterstützen.
- 6) Aufbau einer Arbeitsteilung mit anderen, komplementären und weiterführenden Einrichtungen als auch mit Partnern. Besonders betont wird die Schaffung einer Plattform bzw. eines Netzwerkes der verschiedenen Nutzer von Weiterbildungseinrichtungen oder -verbänden zur Förderung des Erfahrungsaustauschs (Foren, Follow-up-Seminare, Auffrischungsseminare, Erfa-Seminare, Benchmarking).

Es bestätigten sich so die Empfehlungen von Arthur Andersen, als institutionelle Basis modularer Weiterbildung eine zentrale Informationsstelle zu schaffen, die folgende Tätigkeitsfelder haben kann:

- Aufbau einer Informations- und Vermittlungsagentur,
- Koordinierung und Aufbau einer gemeinsamen Marketingstrategie,
- Bereitstellung interessanter Information,
- Errichten eines gemeinsamen Austauschforums,

- Entwicklung des sog. »direct learnings oder computer based learning«,
- Aufbau von Netzwerken und
- Definition der Funktion des Staates im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips (Arthur Andersen 2001, S. 27).

Die Weiterbildung von Führungskräften ist eine Voraussetzung für die Auffindung und Umsetzung einer zeitgemäßen Führungs- und Unternehmenskultur. Mehr noch, Führungskräfteweiterbildung hilft auch kleineren und mittleren Unternehmen allgemein bzw. inhabergeführten Fachgeschäften speziell, ihre besondere Position im Wettbewerb zu verstehen, die aktuellen Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und Hinweise für eine Betriebsführung zu entwickeln, die ein aktives Handeln ermöglicht. Im Einzelhandel müssen die kleinen und mittleren Geschäftsgrößen Antworten auf neue Rahmenbedingungen (Ladenschluss, Preisentwicklung, Stadtentwicklung) finden. Die Weiterbildung von Führungskräften ist ein Beitrag, Handlungsanweisungen zu erarbeiten, um die jeweilige Marktstellung des Unternehmens zu behaupten. Die Weiterbildung der Führungskräfte ist eine Plattform bei der Auffindung vielversprechender Betriebsformen und Wettbewerbskonzepte.

Das Konzept einer »zukunfts-fähigen Unternehmensführung«, welches als Paradigma der evaluierten Weiterbildungseinrichtung gilt, versteht die Strategie kleiner und mittlerer Geschäfte als Suche nach kritischen Größenordnungen, in denen dann auch der Kleinbetrieb seine Existenz behält. Im Kern geht es um die Expansion des Geschäfts durch Filialisierung oder Diversifizierung, bzw. um schlagkräftige Zusammenschlüsse im Bereich Beschaffung, PR, Werbung, Marketing, Verkaufsstandort (Shop in Shop, Malls, Verkaufsattractivität, Internet usw.). Gemeinsame Weiterbildung ist eine Aktion zur Bündelung der Ressourcen, um bessere qualifikatorische Voraussetzungen für den Wettbewerb zu erreichen. Die modulare Weiterbildung scheint eine sinnvolle Ergänzung des dualen Berufsbildungssystems auch für Führungskräfte zu sein.

## Literatur

- Ahler, D., P. Kenning und B. Lehmkuhler (2000), *Sozialkompetenz beflügelt die Karriere*, Münster.
- Alten, W. und R. Weiss (2000), *Service-Leistungen für KMU – innovative Modelle für Beratung und Qualifizierung*, Köln.
- Arthur Andersen (Hrsg) (2001), *Studie zum europäischen und internationalen Weiterbildungsmarkt*, Teil I, BMBF, Bonn.
- BMBF (2001), *Qualifizierungsoffensive, Bedarf frühzeitig erkennen – zukunftsorientiert handeln*, Tagung, Berlin.
- Dybowski, G., F. Kath, W. Kau, R. Koch und J. Reuling (1998), *Aspekte beruflicher Aus- und Weiterbildung im europäischen Vergleich*, Bielefeld.
- Görs, D., M. Goltz und C. Iller (1994), *Personalentwicklung und Weiterbildung im Einzelhandel*, Bremen.
- Kloas, P.W. (1993), »Modulare Weiterbildung«, in: BBJ Consult (Hrsg.), *Qualifizierung in Portionen – neue Konzepte beruflicher Weiterbildung im europäischen Vergleich*, Berlin, S. 8.
- Koch, R. und J. Reuling (1998), »Institutionelle Rahmenbedingungen und Steuerung der beruflichen Erstausbildung am Beispiele von Deutschland, Frankreich und Großbritannien«, in: G. Dybowski, F. Kath, W. Kau, R. Koch und J. Reuling, *Aspekte beruflicher Aus- und Weiterbildung im europäischen Vergleich*, Bielefeld.

- Kühnlein, G. et al. (1994), *Retail Sector, Training in the Retail Sector in Germany, Report for the Force Programme, Training and Recruitment*, Berlin.
- Münch, J. (1995), *Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung*, Bielefeld.
- Muhalk, R. (1993), »Die Leute dort abholen, wo sie nach ihrem Wissen und Können stehen, Schwerpunkte der Diskussion«, in: BBJ Consult (Hrsg.), *Qualifizierung in Portionen – neue Konzepte beruflicher Weiterbildung im europäischen Vergleich*, Dokumentation des Expertengesprächs vom 30. April 1993, in: BBJ Consult Info III, Berlin.
- Muhlak, R., H. Schild und S. Vogelsang (1993) Einführung in den Workshop »Qualifizierung in Portionen«, in: BBJ Consult (Hrsg.), *Qualifizierung in Portionen – neue Konzepte beruflicher Weiterbildung im europäischen Vergleich*, Dokumentation des Expertengesprächs vom 30. April 1993, in: BBJ Consult Info III, Berlin.
- Schmidt, B. (1999), *Coaching in der Führungskräfteentwicklung, Eine qualitative Studie zur Einschätzung des Instruments Coaching aus der Sicht von Personalentwicklern*, Hamburg.