

Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb

Der Einzelhandel der Zukunft

Eine praxisorientierte Studie im Auftrag des
Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-
Westfalen (MAIS NRW)
in Kooperation mit der
Hans-Böckler-Stiftung und dem
ver.di Landesbezirk NRW, Fachbereich Handel

Mit finanzieller Unterstützung des Landes
Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen





Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb
Gute Arbeit und
Wettbewerbsfähigkeit im Einzelhandel

- Der Einzelhandel der Zukunft -

Studie

Februar 2016

Erstellt durch

Matthias Klein
Karoline Mis
Reinhard Röhrig
Dr. Jörg Weingarten
Hans Jürgen Wittig



PCG - PROJECT CONSULT GmbH
- Prof. Dr. Kost & Kollegen -

Friedrich-List-Str. 2
D-45128 Essen

Fon: 0049.(0)201.10592-0
Fax: 0049.(0)201.10592-79
info@pcg-projectconsult.de
www.pcg-projectconsult.de

Vorwort

Der Einzelhandel ist ein zentraler Bezugspunkt im Leben vieler Menschen. Er ist aber nicht nur Quelle zum Erwerb basaler Güter des täglichen Bedarfs sondern auch Arbeitsplatz für rund 20 % aller Erwerbstätigen und damit deren elementare Lebensgrundlage. Leider machte die Einzelhandelsbranche in der Vergangenheit aber immer wieder wegen arbeitnehmerfeindlicher Arbeitsbedingungen von sich reden. Die vorliegende Studie entstand aus der Motivation heraus, nicht nur eine Bestandsaufnahme der derzeitigen Situation in der Branche zu liefern, sondern auch aufzuzeigen, wohin die Reise geht und wie diese ganz im Sinne der Beschäftigten begleitet und gestaltet werden kann.

Die Autoren möchten sich an dieser Stelle ganz herzlich bei Frau Barbara Molitor und Frau Frauke Füsers vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales (MAIS) des Landes Nordrhein-Westfalen bedanken, die jederzeit ein offenes Ohr hatten und dem Fortgang der Studie mit Rat und Tat zur Seite standen. Dank gilt auch Herrn Dr. Marc Schietinger von der Hans-Böckler-Stiftung, der die Studie mit zahlreichen konstruktiven Anregungen bereichert hat. Ein weiteres Dankeschön geht an die Kolleginnen und Kollegen des Fachbereichs Handel des ver.di Landesbezirks Nordrhein-Westfalen, ohne die die Auswahl von und Kontaktaufnahme zu den Interviewpartnern nicht in diesem Umfang möglich gewesen wäre. Nicht unerwähnt bleiben dürfen hier natürlich die Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis selbst, die bereitwillig ihr Wissen zur Verfügung stellen und damit erst einen tiefen Einblick in die Einzelhandelsbranche ermöglicht haben.

Inhaltsverzeichnis

1. Zielsetzung und Methodik der Studie	1
2. Sachstandsanalyse	5
2.1 <i>Stand und Perspektiven des Einzelhandels</i>	5
2.2 <i>Definition Handel und Einzelhandel</i>	6
2.3 <i>Aktuelle Bedeutung des Einzelhandels in Deutschland</i>	7
2.4 <i>Wirtschaftliche Rahmenbedingungen im Einzelhandel</i>	11
2.4.1 Betriebsstruktur, Umsätze und Unternehmen im deutschen Einzelhandel	12
2.4.2 Wettbewerbssituation durch Flächennutzung	16
2.5 <i>Gegenwärtige Entwicklungen: Die Digitalisierung des Handels</i>	20
2.5.1 Onlinehandel und Multichannel-Marketing	20
2.5.2 Neue Technologien und Verkaufskonzepte	26
2.5.3. Der demografische Wandel und seine Auswirkungen	28
3. Situation der Beschäftigten heute	30
3.1. <i>Beschäftigungsstruktur</i>	31
3.2. <i>Einkommensverhältnisse und Qualifikation</i>	35
3.3. <i>Arbeitszeiten und Arbeitsbelastung</i>	42
3.4 <i>Weibliche Erwerbsarbeit im Einzelhandel</i>	46
3.5. <i>Zufriedenheit und Image</i>	50
3.6 <i>Arbeitsbeziehungen und sozialer Dialog</i>	54
3.7. <i>Zwischenfazit: Die aktuelle Situation des Einzelhandels und seiner Beschäftigten in kurzen Thesen zusammengefasst</i>	57
3.8 <i>Die Bedeutung politischer Rahmenbedingungen für die weitere Branchenentwicklung</i>	60
4. Konzept von Guter Arbeit im Einzelhandel	63
4.1 <i>Gute und faire Arbeitsbeziehungen im Einzelhandel</i>	63

4.2 Auswertung der Experteninterviews	67
5. Fallstudien	71
5.1 Das Unternehmen Galeria Kaufhof: Unternehmenshistorie und Warenkonzept	71
5.1.1. Aktuelle Unternehmensstruktur und wirtschaftliche Lage	72
5.1.2 CSR-Strategie/ Managementstrategie	74
5.1.3 Unternehmensspezifische Umsetzung von „guter Arbeit“	75
5.2. Das Unternehmen IKEA: Unternehmenshistorie und Warenkonzept	80
5.2.1 Aktuelle Unternehmensstruktur und wirtschaftliche Lage	82
5.2.2 CSR-Strategie/Management-Strategie	85
5.2.3 Unternehmensspezifische Umsetzung von „guter Arbeit“	86
5.3 Das Unternehmen Kaiser's Tengelmann: Unternehmenshistorie und Warenkonzept	94
5.3.1 Aktuelle Unternehmensstruktur und wirtschaftliche Lage	96
5.3.2 CSR-Strategie/Management-Strategie	97
5.3.3 Unternehmensspezifische Umsetzung von „guter Arbeit“	100
5.4 Das Unternehmen Karstadt: Unternehmenshistorie und Warenkonzept	105
5.4.1 Aktuelle Unternehmensstruktur und wirtschaftliche Lage	108
5.4.2 CSR-Strategie/Management-Strategie	111
5.4.3 Unternehmensspezifische Umsetzung von „guter Arbeit“	115
5.5 Das Unternehmen Real,-: Unternehmenshistorie und Warenkonzept	120
5.5.1 Aktuelle Unternehmensstruktur und wirtschaftliche Lage	121
5.5.2 CSR-Strategie/Management-Strategie	123
5.5.3 Unternehmensspezifische Umsetzung von „guter Arbeit“	123
6. Fazit	131
Das Kriterium „Sozialer Dialog“	132
Die Kriterien Unternehmenskultur/Unternehmenswerte	134
Das Kriterium Personalmanagement	136
Weiterer Handlungsbedarf	140
Literatur	145

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beschäftigungsstruktur im deutschen Einzelhandel	2
Abbildung 2: Wirtschaftliche Leistung des Einzelhandels 2012	7
Abbildung 3: Einbettung des Einzelhandels in angrenzende Wertschöpfungsprozesse	
Abbildung 4: Bruttoumsatz des Einzelhandels in Deutschland im engeren Sinne (in Mrd. €)	9
Abbildung 5: Private Konsumausgaben und Anteil des Einzelhandelsumsatzes	10
Abbildung 6: Umsatzverteilung der Unternehmen nach Größe (links) und Anteil (rechts)	
Abbildung 7: Einzelhandelssegmente nach Umsatz und Marktanteilsverschiebung im deutschen Einzelhandel	14
Abbildung 8: Zahl der Lebensmittelgeschäfte in Deutschland nach Betriebsform 2012	15
Abbildung 9: Anteil der Ausgaben für Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke an den Konsumausgaben privater Haushalte 2011	17
Abbildung 10: Verkaufsfläche im Einzelhandel in Deutschland nach Ost und West von 1980 bis 2012 (in Mio. Quadratmetern)	19
Abbildung 11: Umsätze im Onlinehandel	21
Abbildung 12: Typologie der Kunden	21
Abbildung 13: Die stärksten Produktgruppen im Onlinehandel	24
Abbildung 14: Veränderungen im Konsumentenverhalten	26
Abbildung 15: Entwicklung der Gesamtbevölkerung in Deutschland und Aufteilung nach Altersgruppen	28
Abbildung 16: Absolute und relative Entwicklung der Arbeitsplätze im deutschen Einzelhandel von 2004 bis 2012	31
Abbildung 17: Prozentualer Anteil verschiedener Beschäftigungstypen. Einzelhandel und Gesamtwirtschaft im Vergleich	33
Abbildung 18: Einkommen verschiedener Leistungsklassen im Einzelhandel 2009	39
Abbildung 19: Angestellte im Einzelhandel nach Geschlecht, Beschäftigungsart und Leistungsgruppe 2009	39
Abbildung 20: Monatsbruttoeinkommen von Verkaufspersonal nach Berufserfahrung und Geschlecht 2013	41
Abbildung 21: Vertragliche Arbeitszeiten von Verkaufspersonal	43
Abbildung 22: Vollzeit und Teilzeit nach Geschlecht im Einzelhandel 2010	
Abbildung 23: Durchschnittliche Bruttomonatsverdienste nach Leistungsgruppen der vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer im ersten Quartal 2011 im Einzelhandel ohne Sonderzahlungen (in €)	48

Abbildung 24: Branchen für weibliche Minijobs „pur“	49
Abbildung 25: Übersicht HDE Studie: Jobzufriedenheit im Detail	53
Abbildung 26: Gesamtbewertung Handel als Arbeitgeber	54
Abbildung 27: Tarifbindung nach Betriebsgrößen	56
Abbildung 28: Generelle Kriterien für gute und faire Arbeitsbedingungen	64
Abbildung 29: Weiche und harte Faktoren für die Ausgestaltung guter Arbeitsbedingungen	66
Abbildung 30: Struktur Kaiser's Tengelmann	96
Abbildung 31: Unternehmensstruktur Karstadt AG	108
Abbildung 32: Von Schließung bedrohte Karstadt-Standorte	110

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vertriebsformen im Einzelhandel	16
Tabelle 2: Vor- und Nachteile der RFID-Technologie:	27
Tabelle 3: Monatsverdienst in ausgewählten Berufen des Einzelhandels (Basis 38 Wochenstunden) / Angaben ohne Weihnachts-, Urlaubsgeld und anderer Sonderzahlungen, in €	40
Tabelle 4: Gute und faire Arbeit aus unterschiedlichen Akteursperspektiven	68
Tabelle 5: Konzernstruktur der METRO GROUP	72
Tabelle 6: Kennziffern für das Geschäftsjahr 2012/2013	73
Tabelle 7: Filialschließungen	74
Tabelle 8: Ikea-Unternehmensverflechtungen	82
Tabelle 9: Auflistung der Unternehmen innerhalb der INGKA-Holding	83
Tabelle 10: Geschäftsjahr und Umsatz	84
Tabelle 11: : Kennziffern für das Geschäftsjahr 2013	97
Tabelle 12: Unternehmenskennziffern	109
Tabelle 13: : Unternehmenskennziffern	122

1. Zielsetzung und Methodik der Studie

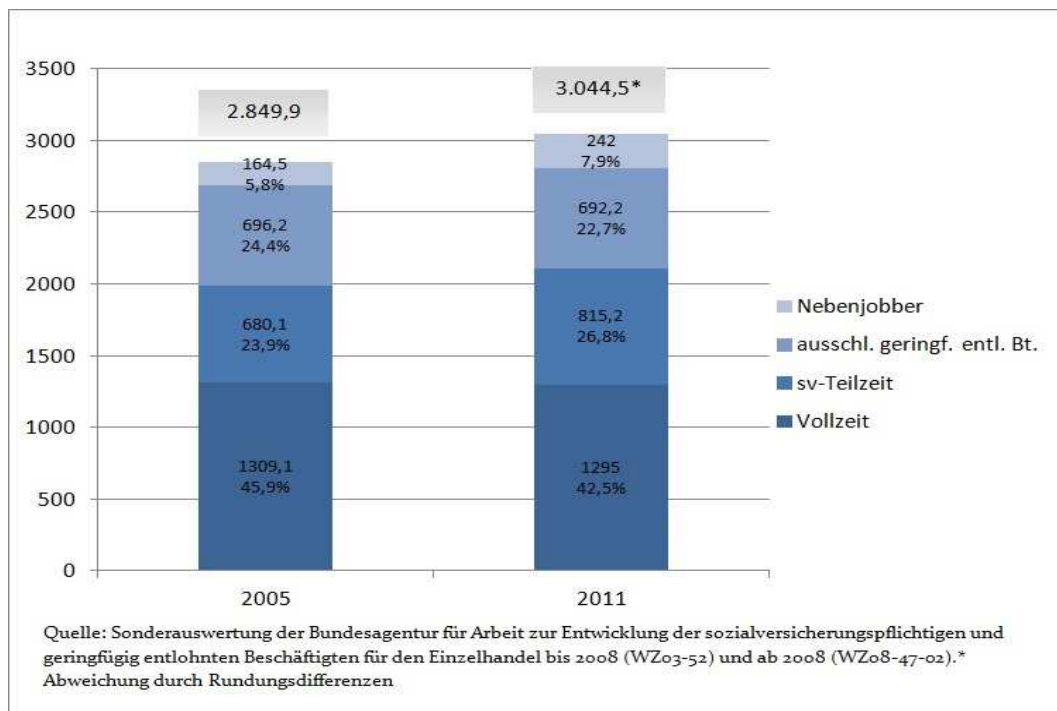
Der deutsche Einzelhandel gehört mit über 3 Mio. Arbeitnehmern¹ zu den beschäftigungsstärksten Branchen Deutschlands und gilt seit jeher als „Jobmotor“. Im Hinblick auf die Qualität der vorhandenen und neu geschaffenen Arbeitsplätze liegen die Meinungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter allerdings deutlich auseinander. Während der HDE-Hauptgeschäftsführer Stefan Genth im Oktober 2013 betonte, dass „die Branche die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung weiter ausbaut“², kritisieren Gewerkschaftsvertreter die zunehmende Prekarisierung der Beschäftigungsverhältnisse. Zwar stieg die Gesamtzahl der Beschäftigten kontinuierlich auf über 3 Mio. im Jahre 2011 an, doch fiel dabei gleichzeitig die Zahl der Vollzeitstellen, wie aus der folgenden Graphik³ ersichtlich ist:

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf eine geschlechtsspezifische Unterscheidung verzichtet. Die verwendeten Personenbezeichnungen sind geschlechtsneutral zu sehen.

² <http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/aktuellemeldungen/item/123234-handel-baut-sozialversicherungspflichtige-besch%C3%A4ftigung-aus.html>
[Zugriff am 27.02.2014]

³ Zitiert nach Wabe Institut Berlin (2013): Ver.di Fachbereich Handel, Tarifrunde 2013: Beschäftigung im Handel. S. 5.

Abbildung 1: Beschäftigungsstruktur im deutschen Einzelhandel



Insgesamt stellen die (sozialversicherten) Teilzeitstellen, geringfügig Beschäftigte und Nebenjobber mit 57,5 % die Mehrheit aller im Einzelhandel beschäftigten Arbeitnehmer dar. Dies bedeutet im Hinblick auf Minijobs, dass ca. 934 000 Menschen (rund 30 % aller Beschäftigten) vor allem in den Teilbranchen „Textil“ und „Lebensmittel“ in dieser Beschäftigungsform tätig sind. Da im deutschlandweiten Branchenvergleich mittlerweile jedes fünfte Arbeitsverhältnis ein Minijob ist, scheint diese Beschäftigungsform im Einzelhandel – verglichen mit anderen Branchen – weit über dem Durchschnitt zu liegen.⁴ Problematisch ist der Einsatz dieser atypischen Beschäftigungsverhältnisse vor allem vor dem Hintergrund, dass Minijobs ursprünglich aus Flexibilitätsgründen eingeführt worden sind und nun vor allem eingesetzt werden, um Personalkosten zu senken. Die Zahlen belegen folglich, dass Minijobs inzwischen fester Bestandteil der Personalpolitik im Einzelhandel sind und dass dieser Trend vermutlich weiter anhalten wird.

⁴ Dorothea Voss-Dahm: Aktuelle Trends der Beschäftigung und Qualitätsentwicklung im Handel - eine Übersicht unter besonderer Berücksichtigung von Nordrhein-Westfalen. Institut für Arbeit und Qualifikation. Duisburg 2010. S. 4.

In finanzieller Hinsicht sprechen die Fakten ebenfalls für eine Verschlechterung der Arbeitsverhältnisse im deutschen Einzelhandel. So hat die Tarifdeckung deutlich abgenommen, seitdem die Allgemeinverbindlichkeit der Tarifverträge im Jahre 2000 bzw. 2003 (Manteltarifvertrag NRW) aufgekündigt wurde.⁵ Gewerkschaftsvertreter von ver.di sehen dadurch eine Abwärtsspirale für die Einkommens- und Beschäftigungssituation in Gang gesetzt, wodurch mittlerweile nur noch knapp über die Hälfte aller Beschäftigten der Branche von einem Tarifvertrag abgedeckt ist.⁶ Auf der betrieblichen Ebene wird den gewerkschaftlichen Experten nach nur rund ein Drittel der Beschäftigten durch einen Betriebsrat vertreten.

Darüber hinaus prägen Überwachungsskandale von Personal (Lidl), Dumpinglöhne bei Textildiscountern (kik), Streiks bei einem Onlinehändler während der Vorweihnachtszeit (Amazon), diverse Insolvenzverfahren (Karstadt, Schlecker, Praktika und zuletzt Weltbild) seit längerem das öffentliche Meinungsbild über die Branche. Angesichts der geplanten Einführung eines bundesweiten Mindestlohns steht der Einzelhandel darüber hinaus erneut in der Kritik, viele Beschäftigte durch Sonderregelungen ausschließen zu wollen.⁷

Trotzdem gehört die Ausbildung zum Einzelhändler/-in nach wie vor zu den beliebtesten Berufszielen, wie die hohe Anzahl der Bewerbungen und der zur Verfügung gestellten Ausbildungsplätze dokumentiert, wobei die Zahlen inzwischen jedoch rückläufig sind.⁸ Dieses erste Anzeichen für eine sinkende Attraktivität des Einzelhandels für junge Nachwuchskräfte verdeutlicht eines der zentralen Kennzeichen der Handelsbranche, die von einer insgesamt sehr dynamischen Entwicklung gekennzeichnet ist. Dabei tritt der anhaltende Veränderungsdruck immer offenkundiger zu Tage und wird nicht zuletzt auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen. Denn der außerordentlich hart geführte Verdrängungswettbewerb konterkariert zunehmend das Potenzial, als guter und fairer Arbeitgeber angesehen zu werden.

⁵ Lieselotte Hinz: Minijobs im Einzelhandel. WSI Mitteilungen 2012. S. 58-60. S. 58.

⁶ Ebd.

⁷ <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/zwei-millionen-menschen-droht-ausschluss-vom-mindestlohn-a-945688.html>

⁸ Pressemeldung Handelsverband Deutschland (HDE) vom 29. Januar 2014.

Die hier vorliegende Studie wurde im Rahmen der Initiative „Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb“ des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert. Ziel der Initiative ist die Reduzierung prekärer Beschäftigungsverhältnisse und die Schaffung fairer Beschäftigung - dies umfasst die Kernthemen niedrige Löhne, Minijobs und Leiharbeit.

Die Studie geht für den Bereich des deutschen Einzelhandels diesen bedenklichen Tendenzen von prekärer Beschäftigung auf dem Grund, indem sie zunächst eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Rahmenbedingungen des deutschen Einzelhandels vornimmt. Diese Befunde werden dann mit vorhandenen sowie im Projekt entwickelten Indikatoren für faire und gute Arbeit gegenübergestellt. Die Studie zielt darauf ab, herauszufinden, inwieweit unter den aktuell vorherrschenden Trends trotzdem Rahmenbedingungen für „Gute Arbeit“ und „Employability“ geschaffen bzw. eingehalten werden können, ohne dass die Kriterien der Wirtschaftlichkeit und des Betriebserfolges aus den Augen verloren werden. In einem weiteren Schritt werden daher Erfolgsmodelle für positive unternehmerische Entwicklungen identifiziert, die, zumindest teilweise und höchstwahrscheinlich nicht über alle Qualitätsmerkmale von „Guter Arbeit“ hinweg, gute und faire Arbeitsbedingungen im Einzelhandel verfolgen und damit zur Zukunftssicherung von Unternehmen und deren Beschäftigten beitragen. Schließlich erfolgt abschließend die Beschreibung von Handlungsansätzen für „Gute Arbeit im Einzelhandel“, die als Impulsgeber für die Politik des Landes NRW und die für den Einzelhandel zuständige Gewerkschaft ver.di dienen sollen.

2. Sachstandsanalyse

2.1 Stand und Perspektiven des Einzelhandels

Jeder Bürger hat regelmäßig auf unterschiedliche Weise mit dem Einzelhandel zu tun. Entsprechend bildet sich jeder auf Basis eigener Erfahrungen als Kunde (vielleicht sogar als Mitarbeiter) sowie durch Erzählungen, Berichte, Reportagen und Analysen eine persönliche Meinung über diese Branche. Das vorliegende Kapitel intendiert – auf Basis von Studien, Befragungsergebnissen und eigens zu diesem Zweck geführten Interviews – ein möglichst objektives und wirklichkeitsnahes Bild des Einzelhandels zu zeichnen. Die vorgestellten Daten sollen eine Grundlage dafür schaffen, den Blick für gute und faire Arbeitsbedingungen zu schärfen.

Als Schnittstelle zwischen Produzenten und Konsumenten steht der Einzelhandel an vorderster Stelle sozio-ökonomischer Wandlungsprozesse und ist daher durch einen kontinuierlichen Wandel gekennzeichnet. Angesichts der permanenten Herausforderungen, wie etwa einer sich immer mehr verschärfenden Wettbewerbssituation, der demographischen Entwicklung, einem sich wandelndem Konsumverhalten oder sich verändernden lokalen Standortbedingungen, liegt die Einschätzung nahe, dass diese Veränderungsprozesse auch weiterhin anhalten werden. Somit ist der Einzelhandel als ein sich stetig wandelnder Wirtschaftszweig zu verstehen.

Die Vielschichtigkeit der dynamischen Prozesse kann im Rahmen der vorliegenden Studie nur ansatzweise wiedergegeben werden, da sich die verschiedenen Teilbranchen des Einzelhandels partiell sehr unterscheiden, so dass generelle Aussagen nur bedingt möglich sind. Wohl aber sollen die hier zusammengetragenen „Schlaglichter“ die vorhandenen Besonderheiten der Branche verdeutlichen.

2.2 Definition Handel und Einzelhandel

Unter Handel wird gemeinhin der Austausch von Gütern verstanden. Der Handelsbegriff kann sowohl in einem funktionellen wie auch institutionellen Sinne interpretiert werden. Im funktionellen Sinne meint er die Beschaffung und unveränderte Weitergabe von Gütern an den Markt.⁹ Handel im institutionellen Sinne – auch als Handelsunternehmung oder Handelsbetrieb bezeichnet – umfasst jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem Handel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist.¹⁰

In dieser Studie liegt das Augenmerk ausschließlich auf dem deutschen Einzelhandel. Große, vertikal ausgerichtete Handelskonzerne brechen zwar die definierten Grenzen zwischen Groß- und Einzelhandel auf – allerdings sind gerade solche Unternehmen von zunehmender Wichtigkeit. In diesem Sinne wird der Verkauf an den Endkunden im Folgenden als hinreichendes Kriterium zur Klassifikation als Einzelhandelsunternehmen anerkannt.

Die grundsätzliche Definition lautet wie folgt:

Definition und Abgrenzung Großhandel

Der Großhandel ist ein wichtiger Baustein der verschiedenen Vertriebsstufen. Das Tätigkeitsfeld des Großhandels ist der Absatz von Waren an Wiederverkäufer. Es ist oftmals der Fall, dass Objekte des Einzelhandels Waren vom Großhandel beziehen und diese an den Endkunden weiterverkaufen.

Definition und Abgrenzung Einzelhandel

Der Einzelhandel übernimmt die Funktion des Handels mit dem Endverbraucher bzw. dem Konsumenten. Laut Definition ist folglich der Handel mit Wiederverkäufern ausgeschlossen.

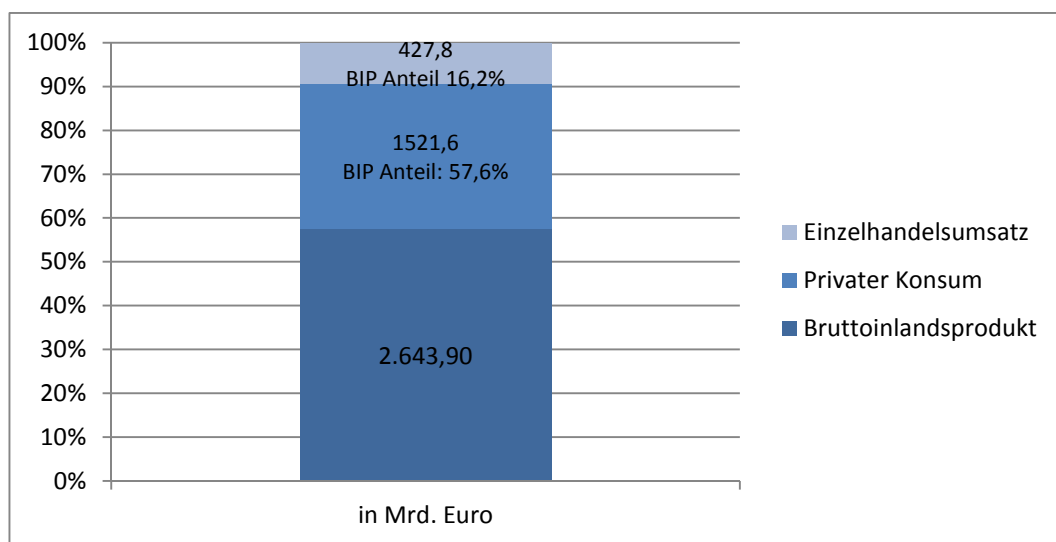
⁹ Definition gemäß Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Handel, online im Internet:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55274/handel-v4.html>

¹⁰ Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (Hrsg.) (2006): Katalog E, Definitionen zu Handel und Distribution - Elektronische Fassung, 5. Ausgabe, Köln.

2.3 Aktuelle Bedeutung des Einzelhandels in Deutschland

Neben seiner zentralen Funktion als Versorgungsinstrument zählt der Einzelhandel gemessen an seinem Umsatz, seinem Anteil an der Wertschöpfung und der Anzahl der Beschäftigten zu den bedeutendsten Bereichen der deutschen Wirtschaft (vgl. Abb. 2). 2012 erwirtschafteten 3 Mio. Beschäftigte¹¹ einen Umsatz von rund 428 Mrd. €. ¹²

Abbildung 2: Wirtschaftliche Leistung des Einzelhandels 2012



Quelle: Statistisches Bundesamt Wiesbaden 2013

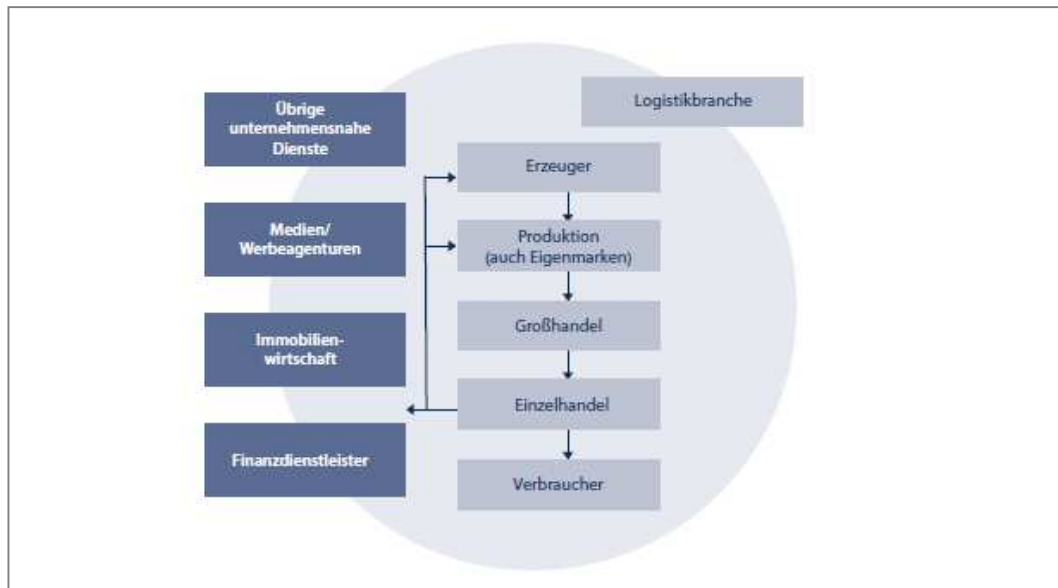
Dabei gilt der Einzelhandel als wichtigste Kraft der Binnenwirtschaft. Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Branche bezieht sich nicht nur auf die Zahl der Arbeits- und Ausbildungsplätze, sondern es gibt noch eine deutliche Ausstrahlungswirkung auf vor- und nachgelagerte ökonomische Wertschöpfungsprozesse, wie aus der nachfolgenden Abbildung¹³ ersichtlich ist:

¹¹ Statista (2013)

¹² Statistisches Bundesamt Wiesbaden (2013)

¹³ HDE (Handelsverband Deutschland): Branchenreport Einzelhandel. Der Handel als Wirtschaftsfaktor. Berlin. Juli 2013. S. 6.

Abbildung 3: Einbettung des Einzelhandels in angrenzende Wertschöpfungsprozesse



Quelle: HDE: Branchenreport Einzelhandel. 2013: 6

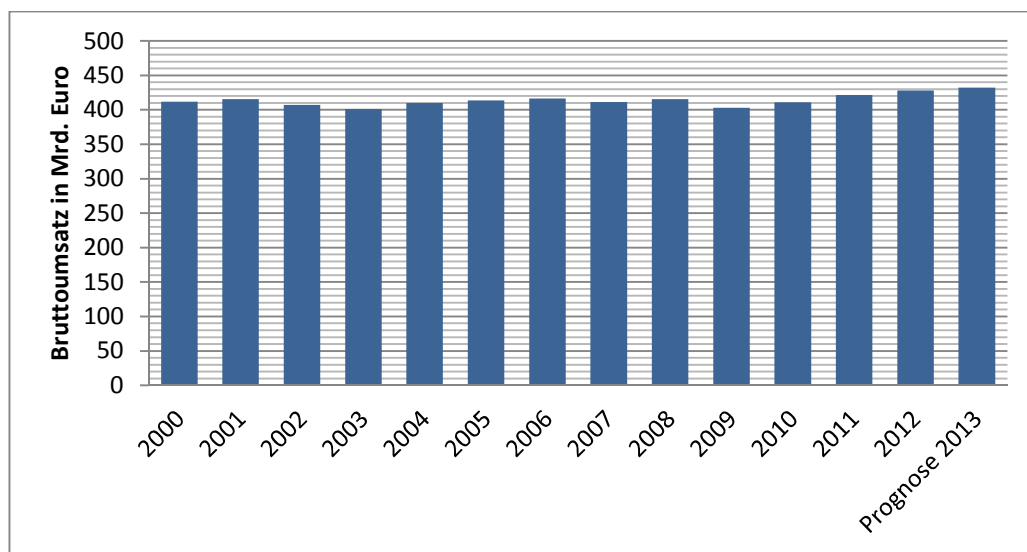
Darüber hinaus nimmt der Einzelhandel eine herausragende Bedeutung für den Erhalt von sozialen Strukturen und Lebensqualität in Städten und Gemeinden ein. Denn viele Innenstädte verdanken ihre Attraktivität und Lebendigkeit einer gewachsenen und diversifizierten Angebotspalette von Einzelhändlern. Vor dem Hintergrund der aktuellen strukturellen Veränderungen im Einzelhandel stehen viele Innenstädte vor der grundlegenden Herausforderung, neue Konzepte für eine ausgewogene Stadtentwicklung zu entwickeln.¹⁴

Generell stehen die Einzelhändler in Deutschland vor wirtschaftlichen Herausforderungen. Vergleicht man die Umsatzentwicklung der letzten Jahre, wird deutlich, dass die Wachstumsraten vergleichsweise gering sind und die Umsätze insgesamt stagnieren. Dennoch ist die Bedeutung des Einzelhandels in Anbetracht eines BIP-Anteils von 16,4 % am BIP in 2012 nach wie vor beachtlich (vgl. Abb. 2). Allerdings gibt es innerhalb der Teilbranchen zum Teil erhebliche Unterschiede. Die Ausga-

¹⁴ Jens Hirsch: Quo vadis, Einzelhandel in Mittelstädten? - Kommunale Umfrage in Mittelstädten zur Bedeutung des Handels für eine nachhaltige Stadtentwicklung. Herausgegeben vom Competence Center Retail Property (CCRP) der Universität Regensburg, 2011.

ben für Nahrungs- und Genussmittel stiegen zwischen 2000 und 2010 zwar um 9,2 %, gleichzeitig sank der Nonfood-Umsatz jedoch um 7,6 %.¹⁵ Die größten Verlierer innerhalb dieser Zeitspanne waren die Teilbereiche Textilien, Bekleidung und Schuhe (- 16,6 %), Einrichtung (- 22,6 %) sowie Haushaltswaren, Glas und Porzellan (- 19,5 %).

Abbildung 4: Bruttoumsatz des Einzelhandels in Deutschland im engeren Sinne (in Mrd. €) 2000 bis Prognose 2013



Quelle: Statistisches Bundesamt Wiesbaden 2013

Insgesamt wird diese Entwicklung durch zwei Trends begünstigt. Zum einen spricht vieles für einen gewissen Grad an Marktsättigung, der mittlerweile in vielen Bereichen eingetreten ist. Und zum anderen stiegen die Konsumausgaben privater Haushalte in den letzten Jahren vor allem für Gesundheit und Energie und dies vor dem Hintergrund eines Netto-Reallohnverlustes von rund 1,8 %.¹⁶ Somit bleibt den Verbrauchern insgesamt weniger Geld für den privaten Konsum, wie aus der folgenden Abbildung 5 ersichtlich wird. Da der Einzelhandel allerdings grundlegend von dem Konsumverhalten der Verbraucher abhängig ist, wirken sich sozio-

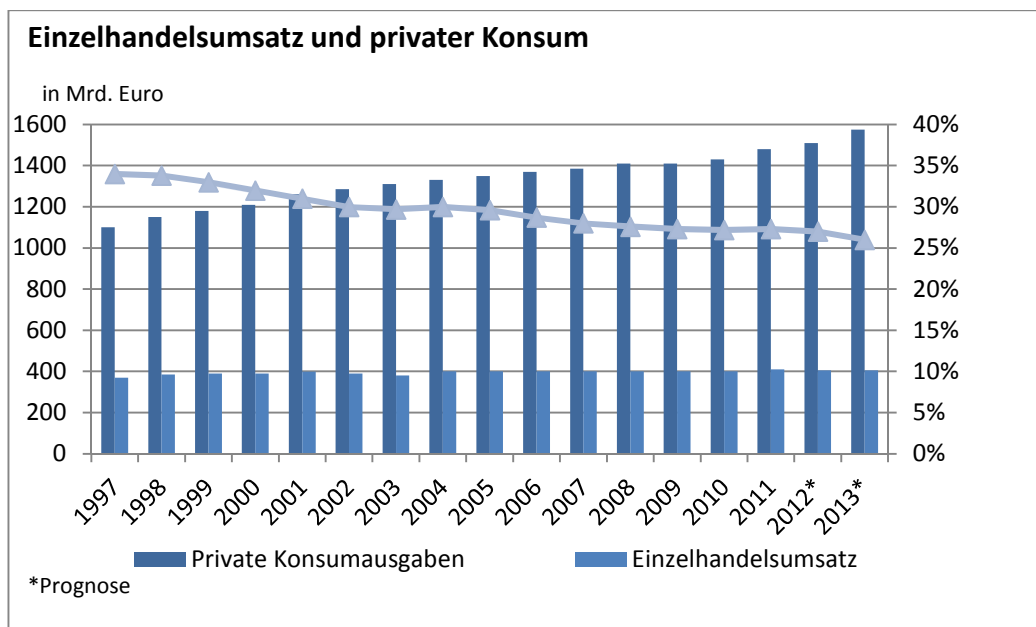
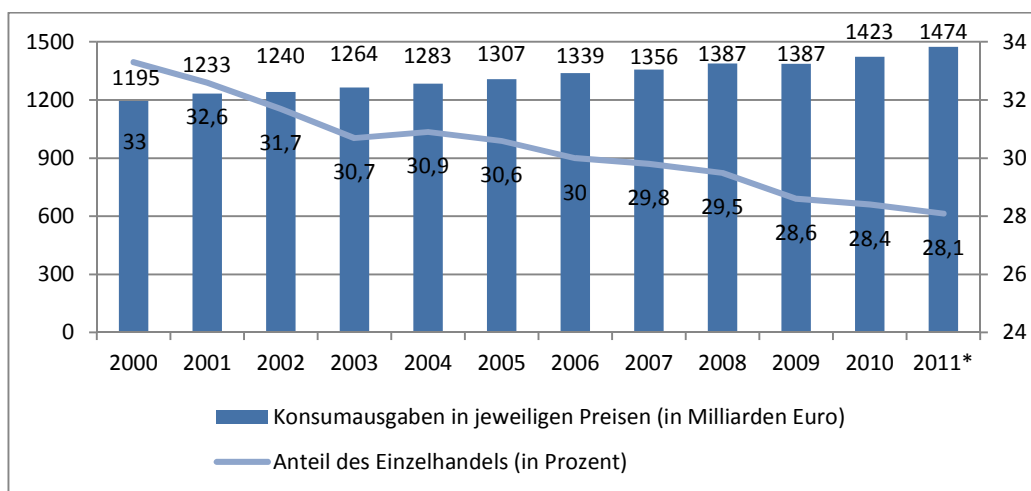
¹⁵ Jürgen Glaubitz: Auf allen Kanälen. Handel 2020. Fakten, Trends, Potenziale. Eine Analyse zur Entwicklung im deutschen Einzelhandel. Düsseldorf 2011. S. 7.

¹⁶ Zwischen den Jahren 2000 und 2010.

demografische Entwicklungen und Faktoren sich sehr schnell auf diesen aus.

Angesichts von weiteren demographischen Entwicklungen, wie dem Bevölkerungsrückgang, einem möglichen Wanderungsverhalten zwischen ländlichen und urbanen Regionen sowie neuen Strukturen von privaten Haushalten dürfte der Einzelhandel auch zukünftig vor großen Herausforderungen stehen.

Abbildung 5: Private Konsumausgaben und Anteil des Einzelhandelsumsatzes



Quelle: Prognose der KPMG auf Basis des 3. Quartals 2011 (KPMG AG, 2012: 12; Daten: Statistisches Bundesamt 2011).

2.4 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen im Einzelhandel

Wie kaum in einer anderen Branche in Deutschland herrscht im Einzelhandel ein äußerst hart geführter Wettbewerb, wobei der Preis den wichtigsten Indikator im Kampf um Kunden- und Umsatzsteigerungen darstellt. Durch das ausgeprägte Preisbewusstsein der deutschen Verbraucher gilt die hierzulande vorliegende Marktsituation, insbesondere im europäischen Vergleich, als kaum lukrativ.¹⁷ Aus Unternehmenssicht erhöht die zunehmende Konsolidierung des Einzelhandels die Verhandlungsmacht der Branchenriesen und damit einhergehend den Druck auf die Hersteller bei der Preisgestaltung.

Als jüngstes Beispiel kann hier der Konflikt zwischen dem Lebensmittel-Discounter Lidl und dem Getränkehersteller Coca-Cola angeführt werden, in dessen Rahmen mit der Herausnahme der Produkte aus dem Sortiment ein deutlicher Preisnachlass erreicht werden sollte.¹⁸ Letztlich konnte sich der Discounter allerdings nicht mit seiner Preisvorstellung durchsetzen und nahm das Produkt wieder in sein Sortiment auf. Trotzdem verfestigt sich aus Kundensicht eine gewisse Erwartungshaltung an ein niedriges Preisniveau, welches offensichtlich nur bis zu einem gewissen Grad von den Einzelhändlern an die Produzenten weitergeben werden kann, wie dieses aktuelle Beispiel zeigt.

Insgesamt zeichnet sich die Branche durch drei wesentliche Einflussfaktoren aus:

- die dem Einzelhandel inhärente Dynamik (betrifft in erster Linie die von der Wettbewerbssituation geprägten Rahmenbedingungen);
- die gesellschaftliche Dynamik (betrifft Bevölkerungs- und Einkommensentwicklungen, Konsummuster etc.) und
- die politisch gesetzten Rahmenbedingungen.

Da sich die verschiedenen Dynamiken gegenseitig beeinflussen, ist eine präzise

¹⁷ Christian Ziegfeld, 2013: Messers Schneide! Die Preisstrategie als wesentlicher Faktor Erfolgsfaktor des Geschäftsmodells. Die OC&C-Preisstudie 2013, S. 11

¹⁸ <http://www.welt.de/wirtschaft/article124337516/Coca-Cola-kaempft-sich-zurueck-in-das-Lidl-Regal.html> [Zugriff am 11.02.2014]

Trennung der einzelnen Faktoren kaum möglich, so dass die folgenden Ausführungen keine umfassende Bewertung ermöglichen, sondern generelle Tendenzen darstellen. Kennzeichnend bleibt somit die große Diversität der gesamten Branche, die zwar mittelständisch geprägt ist, von großen Konzernen hingegen maßgeblich dominiert wird, wie das folgende Teilkapitel veranschaulicht.

2.4.1 Betriebsstruktur, Umsätze und Unternehmen im deutschen Einzelhandel

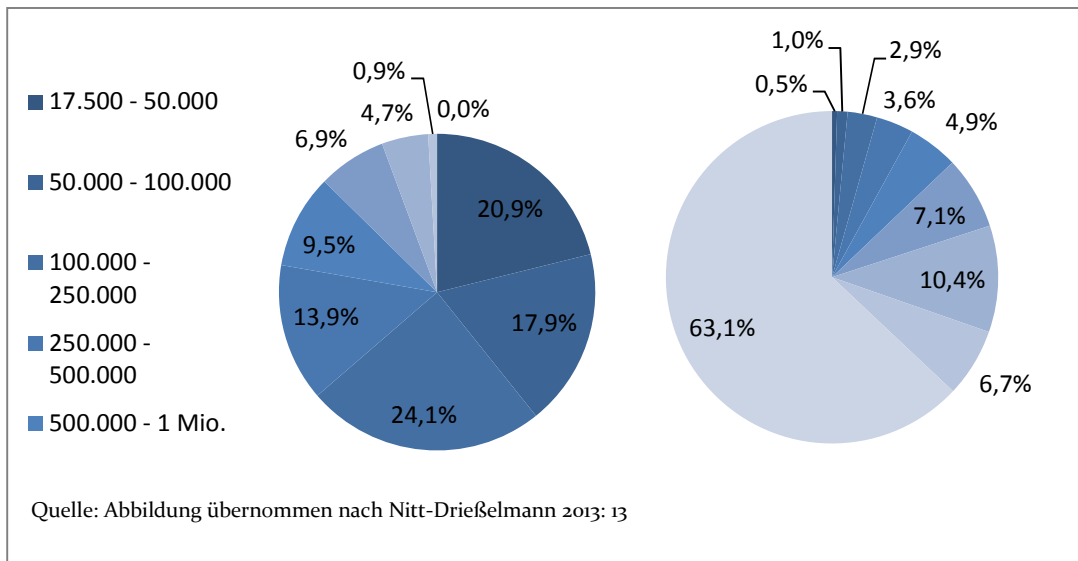
Laut Angaben des Statistischen Bundesamts gibt es über 400 000 Einzelhandelsunternehmen in Deutschland, die allerdings überwiegend aus Klein- und Kleinstunternehmen mit oftmals nur einer Filiale bestehen. Davon haben 94 % dieser Unternehmen weniger als zehn sozialversicherungspflichtige Beschäftigte, was in der Gesamtsumme rund 22 % aller Beschäftigten ausmacht. Mittelständische Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen zehn und 249 beschäftigen rund 725 000 Personen.¹⁹ Fast die Hälfte aller Beschäftigten (47 %) arbeitet in Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern.²⁰

Auch wenn die Beschäftigungsverteilung innerhalb der verschiedenen Unternehmensgrößen ausgeglichen erscheint, zeigt sich an den Umsätzen die weit fortgeschrittene Konsolidierung der Branche. Hier liegt der von 1 % der Einzelhandelsunternehmen erzielte Anteil am Gesamtumsatz bei über 63 %, wie aus der folgenden Abbildung 7 ersichtlich wird. Während das linke der beiden Kreisdiagramme die Verteilung der erzielten Umsatzhöhe gegenüber dem Gesamtumsatz veranschaulicht, zeigt das rechte Kreisdiagramm den Anteil des Gesamtumsatzes entsprechend der Unternehmensgröße (gemessen am erzielten Umsatz).

¹⁹ Glaubitz 2011, S. 7.

²⁰ Nitt-Drießelmann 2013, S. 13-17.

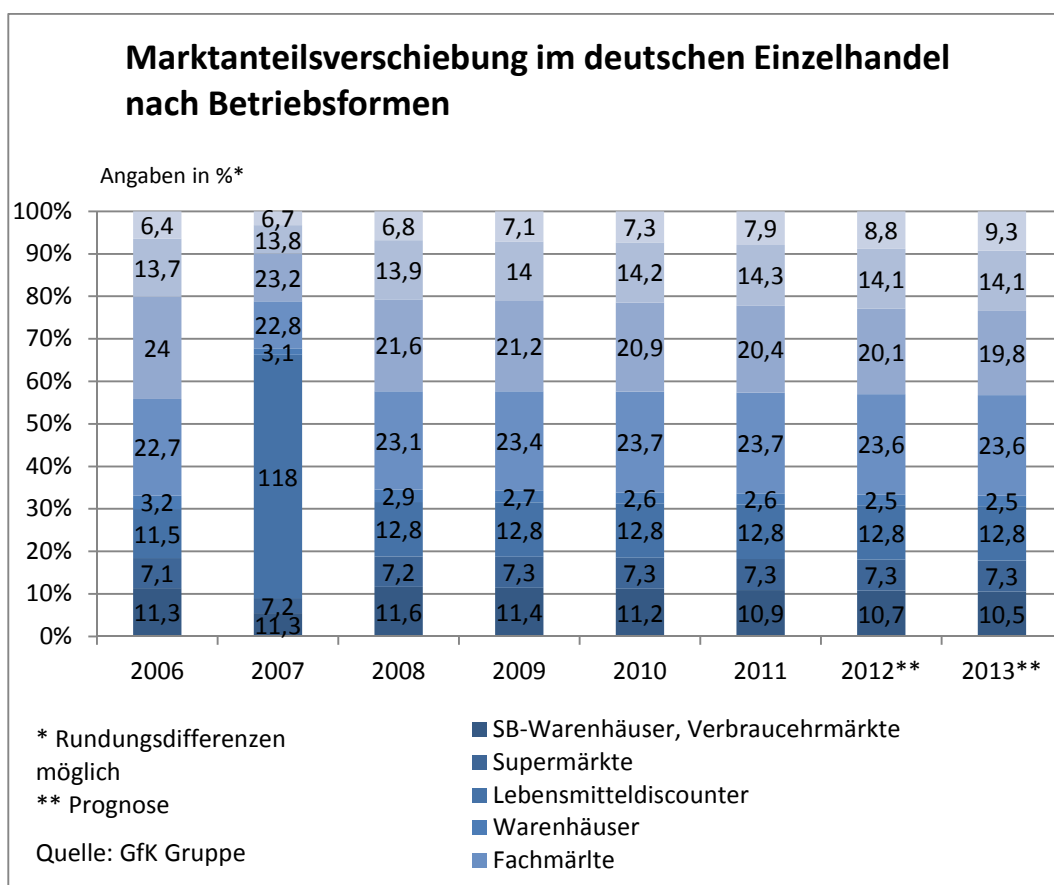
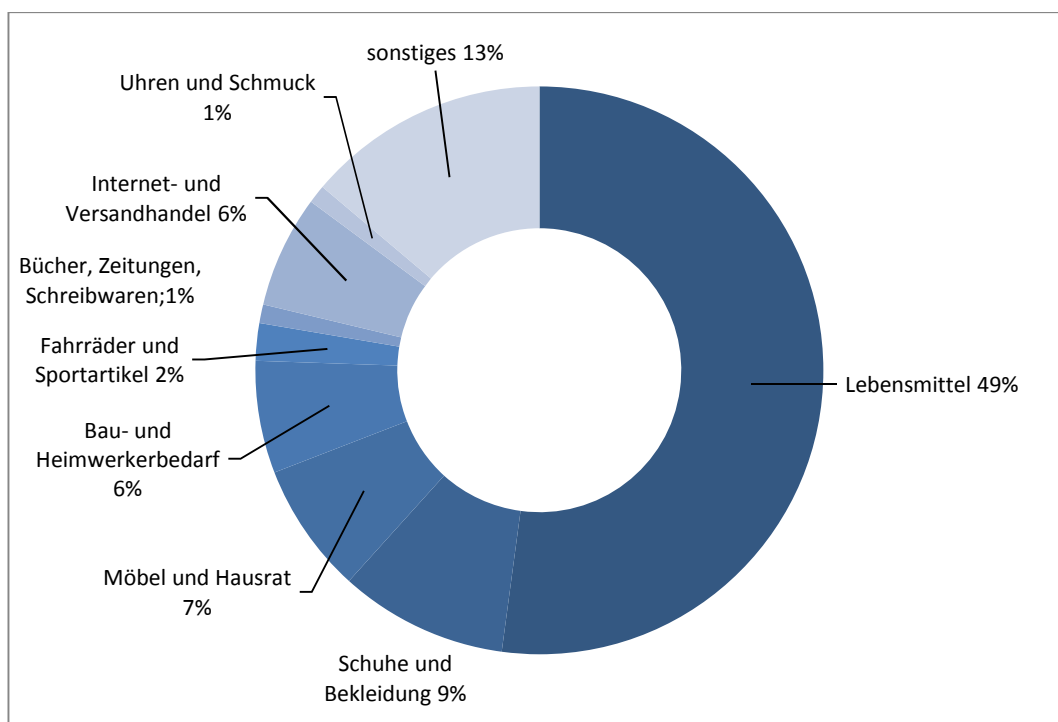
Abbildung 6: Umsatzverteilung der Unternehmen nach Größe (links) und Anteil (rechts)



Zu Deutschlands größten Einzelhandelsunternehmen gehören gemäß Umsatz im Jahr 2013 die EDEKA Gruppe (50,86 Mrd. € in Deutschland), die REWE-Group (37,11 Mrd. €), die Schwarz-Gruppe (32,04 Mrd. €), die METRO AG (29,73 Mrd. €) sowie Aldi (Nord und Süd: 26,99 Mrd. €).²¹ Aus diesen Zahlen wird somit ersichtlich, dass der Lebensmittelbereich zu der mit Abstand größten Teilbranche gehört. Die folgende Abbildung (7) stellt die verschiedenen Teilbranchen innerhalb des Einzelhandels gemäß ihrer Umsatzstärke dar.

²¹ Trade Dimensions, März 2014, http://www.lebensmittelzeitung.net/business/daten-fakten/rankings/Top-30-Lebensmittelhandel-Deutschland-2014_491.html#rankingTable [Zugriff am 02.10.14]

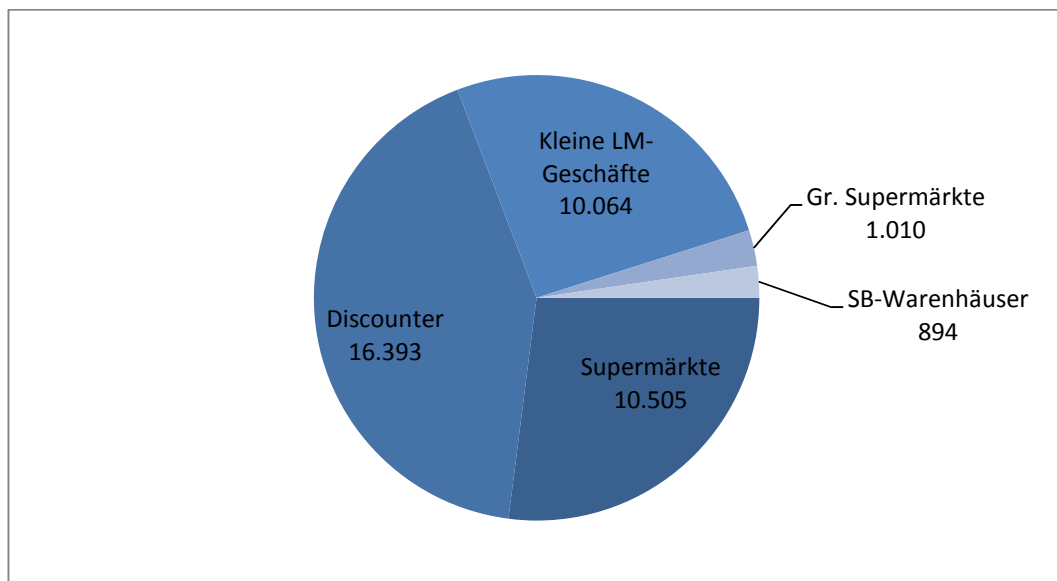
Abbildung 7: Einzelhandelssegmente nach Umsatz und Marktanteilsverschiebung im deutschen Einzelhandel



Dabei bildet der Lebensmittelbereich nicht nur umsatzmäßig den größten Teilbereich, sondern er beschäftigt auch die meisten Arbeitnehmer. 2010 wurden hier 959 000 Personen und somit fast ein Drittel aller Arbeitnehmer im deutschen Einzelhandel beschäftigt.²² Der Gesamtumsatz des Lebensmittelbereiches lag im gleichen Zeitraum bei rund 180 Mrd. €.

Die heutige Position des Lebensmitteleinzelhandels ist mit Sicherheit auf das kontinuierliche Wachstum der Discountmärkte zurückzuführen, wohingegen traditionelle Supermärkte entsprechend an Marktanteilen verloren haben. Innerhalb des Lebensmittelbereiches gibt es neben diesen beiden Vertriebsformen noch Selbstbedienungswarenhäuser und kleinere Lebensmittelgeschäfte. Die folgende Abbildung 8 fasst die strukturelle Aufteilung der verschiedenen Lebensmittelhändler zusammen:

Abbildung 8: Zahl der Lebensmittelgeschäfte in Deutschland nach Betriebsform 2012



Quelle: Bundesverband des deutschen Lebensmittelhandels e.V. (BVLH)

²² Angaben des Bundesverbandes des Deutschen Lebensmittelhandels (BVLH).

Insgesamt lassen sich neben dem Lebensmittelbereich (und seinen Subsparten) noch folgende weitere Teilbranchen²³ ausmachen:

Tabelle 1: Vertriebsformen im Einzelhandel

Einzelhandel	
Fast Moving Consumer Goods (Food und Nearfood)	Nonfood
Lebensmitteleinzelhandel <ul style="list-style-type: none"> • SB-Warenhäuser • Verbrauchermärkte • Supermärkte • SB-Geschäfte • Discounter Spezial-/Fachhandel <ul style="list-style-type: none"> • Drogeriefachmärkte • Getränkemärkte • Heimtiermärkte • Fachgeschäfte Nicht stationärer Handel <ul style="list-style-type: none"> • (Wochen-)Märkte • Verkaufswagen • Heimdienste • Versandhandel 	Segmente: Möbel, Elektro, Textil, Bau- und Heimwerkerbedarf, Haushaltswaren, Sonstige <p>Diese werden verkauft in ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaufhäusern • Fachmärkten • Fachhandel • Warenhäusern • Versandhandel • Randsortimente von branchenfremden Anbietern

Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an Glaubitz 2011. S. 5

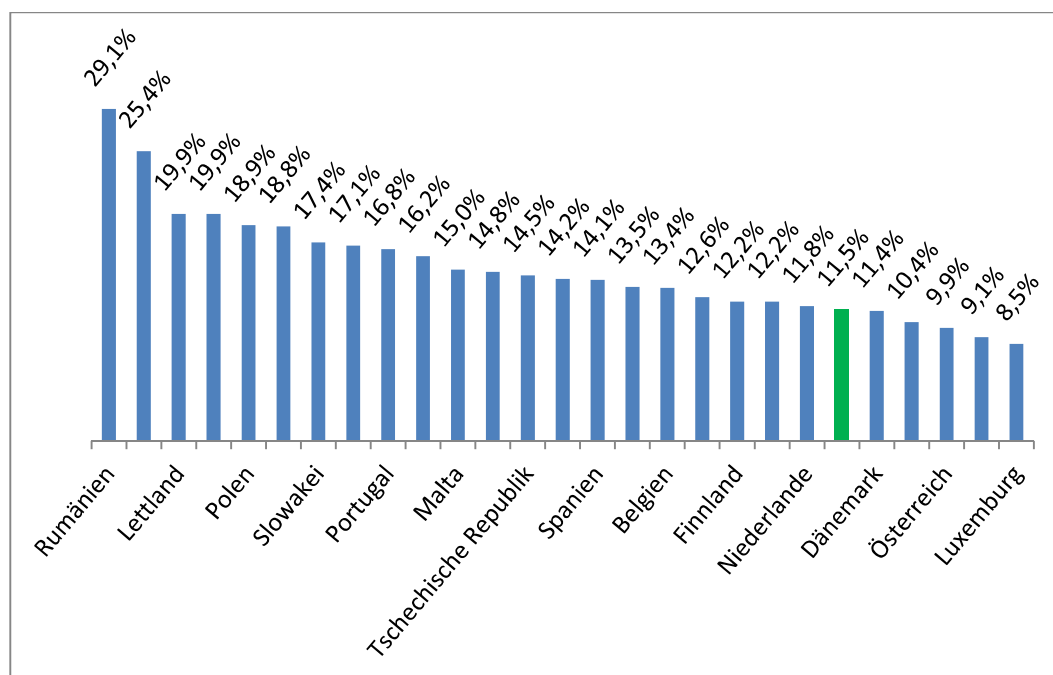
2.4.2 Wettbewerbssituation durch Flächennutzung

Zu den wesentlichen Besonderheiten des Einzelhandels in Deutschland gehört, wie bereits angeführt worden ist, ein außerordentlich hart geführter Wettbewerb innerhalb der verschiedenen Subsparten, wobei vor allem der Lebensmittelhandel maßgeblich davon betroffen ist. Die Konkurrenzproblematik bewegt sich prinzipi-

²³ Quelle: Glaubitz 2011. S. 5. nach Handelslexikon.

ell nicht nur in der Dimension Preisbildung, sondern es geht um Standortexpansion, verlängerte Öffnungszeiten oder um neue, bzw. zusätzliche Vertriebswege. In der öffentlichen Wahrnehmung sind es allerdings die „Preiskämpfe“, die sich nachhaltig auf das Verbraucherverhalten auswirken und zu einem dauerhaft niedrigen Preisniveau geführt haben. So zeigt sich insbesondere im europäischen Vergleich, dass in kaum einem anderen EU-Land weniger Geld für Lebensmittel ausgegeben wird als in Deutschland (siehe Abbildung 9). Vor allem gegenüber ihren westeuropäischen Nachbarn bekommen die deutschen Verbraucher laut den Berechnungen von Eurostat weitaus mehr Waren für ihr Geld und dies bei einer anhaltend hohen Wirtschaftsleistung.²⁴ Allerdings gibt es bislang nur Mutmaßungen worauf dies zurückgeführt werden kann, wobei der in Deutschland vorherrschende große Wettbewerb als primäre Ursache vermutet wird.

Abbildung 9: Anteil der Ausgaben für Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke an den Konsumausgaben privater Haushalte 2011



Quelle: Statista- das Statistik-Portal, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/75719/umfrage/ausgaben-fuer-nahrungsmittel-in-deutschland-seit-1900/>, [Zugriff am 15.10.2014]

²⁴ Vergleich Pressemeldung: Tobias Kaiser: Discountrepublik – So günstig leben die Deutschen. Die Welt, vom 24.06.2013.

Der anhaltende Konsolidierungsprozess im Lebensmittelbereich hat die Branche auf wenige, große Handelsunternehmen reduziert, deren gebündelte Marktmacht ihnen erhebliche Verhandlungsvorteile gegenüber den Herstellern ermöglicht.²⁵ Diese wiederum werden als Preisnachlässe an die Endverbraucher weitergegeben, womit kleinere Mitbewerber deutlich benachteiligt und kartellrechtliche Bedenken hervorgerufen werden. Nach aktuellen Erhebungen der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) zufolge wird sich der Wettbewerb im deutschen Lebensmittelhandel weiterhin verschärfen, obwohl 2013 das umsatzstärkste Jahr seit 2008 gewesen ist. Mit einem durchschnittlichen Umsatzwachstum von 2,7 % konnten Super- und Verbrauchermärkte, Discounter und Drogeriemärkte gegenüber den Vorjahren deutlich zulegen, wobei ein Teil der Zuwächse auf Preiserhöhungen zurückzuführen ist.²⁶

Noch entscheidender ist jedoch die Tatsache, dass diese Zuwächse nicht nur durch eine steigende Mengennachfrage oder Preiserhöhungen erzielt worden sind, sondern in erster Linie durch weitere Flächenexpansionen. Bezeichnenderweise stieg die Verkaufsfläche zwischen 1990 und 2010 um 44,5 Mio. m² und dies trotz abnehmender Anzahl von Einzelhandelsunternehmen.²⁷ Dies bedeutet, dass das Flächenwachstum zumeist über dem der Umsatzentwicklung lag und hierdurch die Flächenproduktivität insgesamt abgenommen hat.²⁸ Neben der stärkeren Verbreitung von Discountmärkten kann auch die steigende Anzahl von Einkaufszentren für diese Entwicklung der vergangenen Jahre verantwortlich gemacht werden.

²⁵ Dr. Vanessa v. Schlippenbach/ Dr. Ferdinand Pavel: Konzentration im Lebensmittel-einzelhandel: Hersteller sitzen am kürzeren Hebel. Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 13/2011.

²⁶ GfK: Consumer Panels/ Consumer Index 12|2013: LEH erzielt 2013 sein bestes Ergebnis seit fünf Jahren.

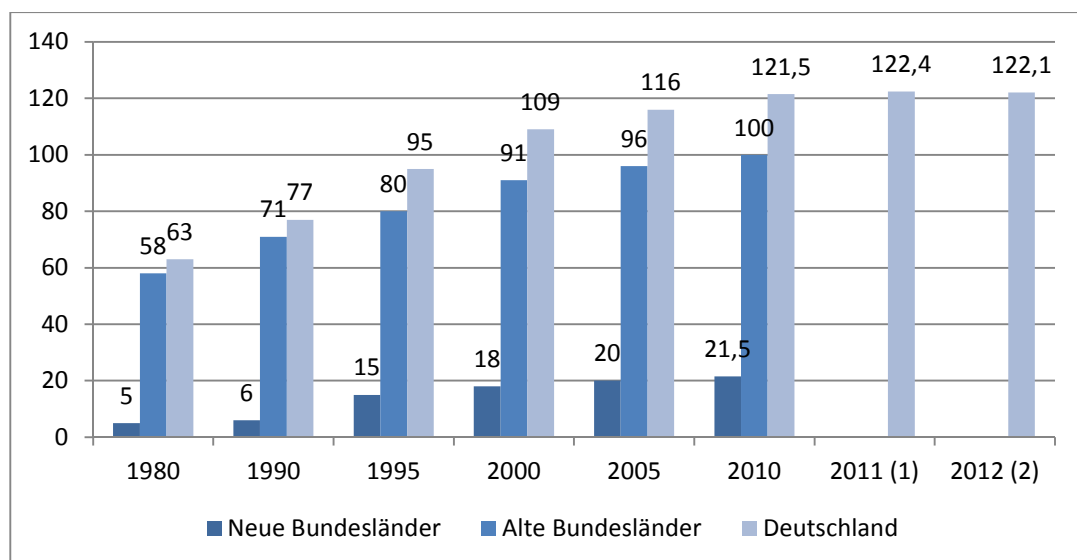
²⁷ Allein 5,5 Mio. m² entstanden im Zeitraum zwischen 2005 und 2010. (GLAUBITZ 2011: 19).

²⁸ Zwischen 2002 und 2012 wuchs die Verkaufsfläche um 9%, während der Umsatz nur um 5,1% stieg.

Diese Tendenz wurde aktuellsten Daten nach 2012 durchbrochen, weil es erstmals seit vielen Jahren zu keinem Flächenwachstum mehr gekommen ist.²⁹ Als hauptsächliche Ursache hierfür sehen viele Experten die Insolvenz der Drogeriekette Schlecker, welche 2012 die Schließung vieler Tausend Filialen nach sich zog, was sich mittlerweile spürbar auf die gesamtdeutsche Flächenproduktivität auswirkt. Manuel Jahn, Einzelhandelsexperte von der GfK, erläutert die Konsequenzen der Insolvenz zusammenfassend wie folgt:

*"Allein die Schlecker-Pleite hat auf einen Schlag rund 1,8 Mio. Quadratmeter freigesetzt, mehr als jede andere Insolvenz oder Übernahme zuvor. Im Gegensatz zu den hunderttausenden von Quadratmetern, die in ehemaligen Kauf- und Warenhäusern nach diversen Insolvenzen in den letzten Jahren überwiegend wieder aktiviert werden konnten, dürften die Schleckers nur zu einem Bruchteil Nachmieter im Einzelhandel finden. Die Standorte und Ladenschnitte der meisten Filialen entsprechen nicht den heutigen Anforderungen im Einzelhandel."*³⁰

Abbildung 10: Verkaufsfläche im Einzelhandel in Deutschland nach Ost und West von 1980 bis 2012 (in Mio. Quadratmetern)



Quelle: Eigene Darstellung nach HDE: Zahlenspiegel 2014, S. 28

²⁹ Während zuvor durch Neuentwicklungen und -eröffnungen im Einzelhandel ein Verkaufsflächenzuwachs von jährlich zwischen 500 000 und 1 Mio. m² zu verzeichnen war, ging die Fläche 2012 um rund 200 000 m² zurück. Informationen laut GfK Geo Marketing:
http://www.gfk-geomarketing.de/deutsche_flaechenumsaetze_im_aufwaertstrend.html
 [Zugriff am 04.03.2014]

³⁰ Ebd.

2.5 Gegenwärtige Entwicklungen: Die Digitalisierung des Handels

Der Einzelhandel steht derzeit wahrscheinlich vor der größten Herausforderung seiner Geschichte, denn die zunehmende globale Digitalisierung von immer mehr Lebensbereichen sorgt für gänzlich neue Rahmenbedingungen und zwar vor allem im Arbeitsleben und im privaten Konsumverhalten.³¹ Dabei verändert das Internet nicht nur durch seine transparente Informationsbereitstellung, wie z. B. Preisvergleichsseiten den Einzelhandel, sondern es bietet vor allem einen neuen, zusätzlichen Vertriebsweg, welcher nicht lediglich in die Fußstapfen des Versandhandels tritt. Laut Expertenmeinung des Kölner Instituts für Handelsforschung (IFH) findet derzeit eine massive Verschiebung der Umsätze in den Onlinebereich statt. Dieser Vertriebsweg wird zwar von immer mehr Kunden genutzt, allerdings wechseln diese gleichzeitig immer öfter zwischen den verschiedenen Vertriebswegen und Unternehmen.

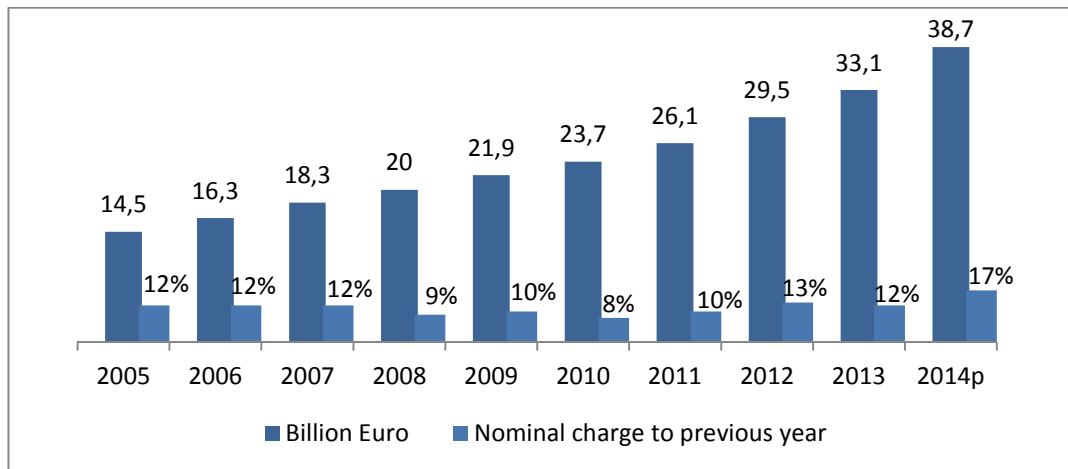
2.5.1 Onlinehandel und Multichannel-Marketing

Seit Jahren sind die Umsätze im Onlinebereich steigend und es scheint kein Ende in Sicht zu sein. Lag der im E-Commerce erzielte Umsatz um die Jahrtausendwende noch bei rund 1 Mrd. €, waren es 2012 schon über 33 Mrd. €, wie aus der folgenden Graphik ersichtlich wird.

Der technische Fortschritt – insbesondere bei mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablets – ermöglicht laut Expertenmeinung ein weiteres, großes Wachstumspotenzial im Onlinehandel. Dahingehend müssen sich die Internethändler künftig besser auf diese Bedürfnisse einstellen und ihre Onlineshops entsprechend anpassen.

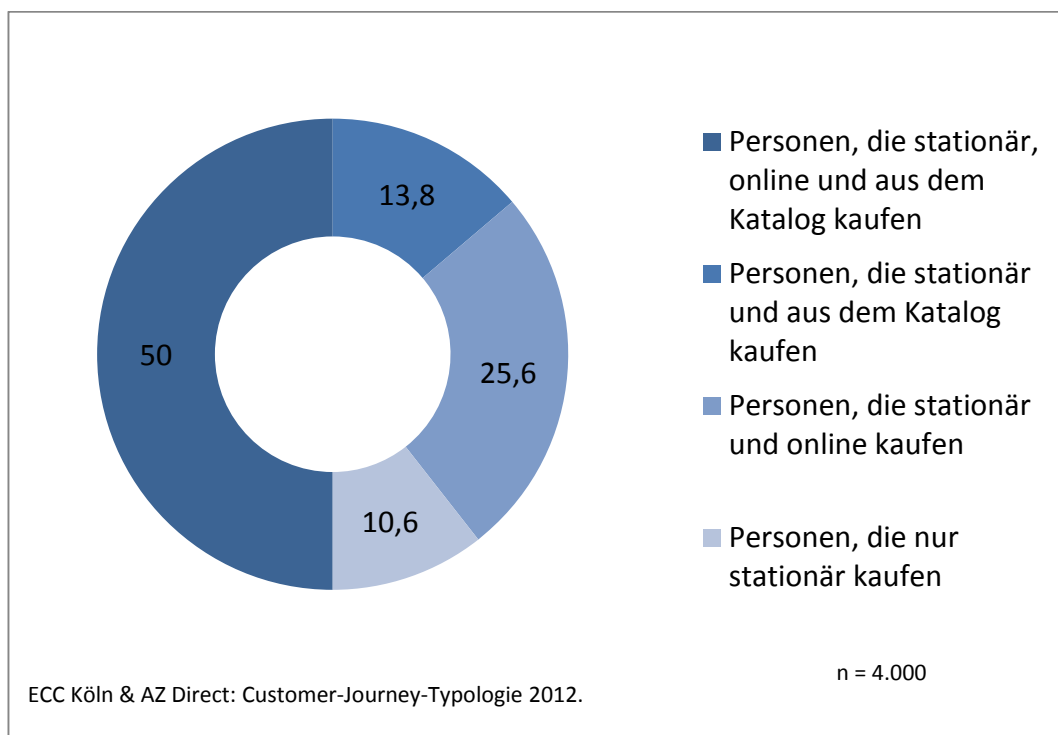
³¹ Dr. Georg Wittmann, Dr. Ernst Stahl, Robert Torunsky, Stefan Weinfurtner: Digitalisierung der Gesellschaft 2014: Aktuelle Einschätzungen und Trends. Ibi research an der Universität Regensburg GmbH.

Abbildung 11: Umsätze im Onlinehandel



Quelle: Informationen des IFH (2012)

Abbildung 12: Typologie der Kunden



Wie die Abbildung 12 verdeutlicht, haben die technischen Möglichkeiten zu einem neuen Einkaufsverhalten und entsprechenden Kundentypus geführt, welcher sich sämtlicher vorhandener Vertriebswege bedient. Dabei gilt es jedoch zu bedenken, dass Käufer, die ausschließlich den stationären Handel aufsuchen, aufgrund des

demografischen Wandels in absehbarer Zeit in immer geringerer Anzahl auftreten werden. Studien des IFH haben bei Käufergruppen bis 25 Jahren festgestellt, dass hier die Verteilung der verschiedenen Käufertypen noch gravierender ist und bereits zwei Drittel der jüngeren Konsumenten sich aller Vertriebskanäle bedienen. Es findet in den Augen einiger Experten somit ein „erbarmungsloser“ Wandel im Konsumverhalten statt, der sich direkt auf die Umsätze des stationären Handels auswirkt und letztlich somit auch die potenzielle Flächennutzung beeinflusst.

Gegenüber dem lokalen Handel bietet das Internet sowohl für Verbraucher wie auch Händler einige Vorteile. Konsumenten erhalten vor allem durch das mobile Internet die Möglichkeit zu Preisvergleichen und somit tendenziell günstigeren Angeboten, währenddessen sich Verkäufern Einsparungspotenziale im Hinblick auf Personal oder Ladenmieten eröffnen. Allerdings bekommt der Kunde online nicht die Gelegenheit, die Ware in die Hand zu nehmen, anzuprobieren und sie anschließend direkt mitzunehmen, wodurch einige Produktgruppen – und hier vor allem Lebensmittel – für den Onlinevertrieb weniger geeignet erscheinen. Schließlich sorgt das hohe Retourenaufkommen in einigen Teilsegmenten wie dem Kleidungs- und Textilbereich für zusätzliche Kosten, die für viele Onlinehändler ein deutliches Risiko darstellen. So geht aus einer aktuellen Studie von ibi Research hervor, dass im Durchschnitt bei jeder zehnten Retoure die Ware nicht wieder verkaufbar ist, wobei dies 4 % der Fälle in der Bekleidungsindustrie entspricht und 13 % in den restlichen Branchen.³²

Exkurs: Zalando

Das 2008 gegründete Online-Handelsunternehmen verblüfft seit seiner Gründung nicht nur Marketingexperten, sondern gilt generell als das erfolgreichste start-up-Unternehmen Deutschlands. Mit dem Online-Verkauf von Modeartikeln und Schuhen anhand von medienwirksamer Kampagnen („Schrei vor Glück“) vollzog das Unternehmen einen beispiellosen Expansionskurs. Nach Unternehmensangaben steigerte Zalando im Geschäftsjahr 2013 seinen Nettoumsatz um 600 Mio. € auf

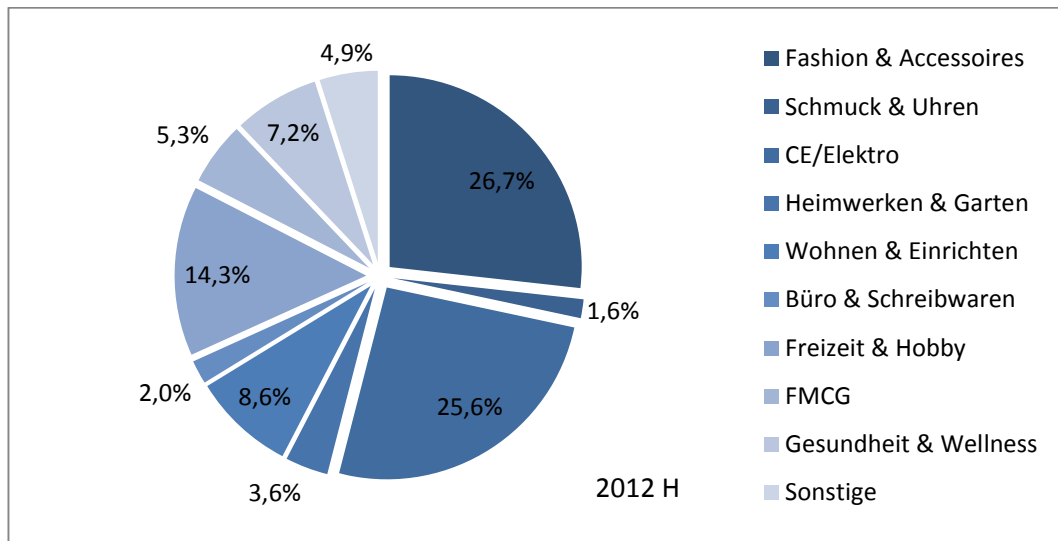
³² Sabine Pur, Dr. Ernst Stahl, Michael Wittmann, Dr. Georg Wittmann, Stefan Weinfurter: Retourenmanagement im Online-Handel – Das Beste daraus machen. Ibi research an der Universität Regensburg GmbH, 2013, S. 6.

insgesamt über 1,8 Mrd. €. Obwohl sich das Unternehmen mit über 300 Mio. Shop-Besuchern – allein im letzten Quartal 2013 – zu Europas meistbesuchter Mode-Website gemausert hat, schrieb es bis zu Beginn der zweiten Jahreshälfte 2014 keine Gewinne. So betrug die Gewinnmarge 2013 als Ergebnis vor Zinsen und Steuern minus 6,7 %. Zwar bedeutet dies gegenüber dem Vorjahr eine leichte Verbesserung um 0,5 Prozentpunkte, dennoch blieb der Onlinehändler über Jahre kontinuierlich in der Verlustzone. Es waren laut Expertenmeinung vor allem die hohen Retouren, die dem Unternehmen zu schaffen machen. Mindestens die Hälfte aller bestellten Modeartikel wird von den Kunden wieder zurückgeschickt, wobei Zalando die gesamten Versandkosten trägt. Hinzu kommen Kosten für Lager, Logistik und Wiederaufbereitung, welche die Erträge deutlich schmälern. Trotzdem plant das Unternehmen nach Medienberichten in absehbarer Zeit an die Börse zu gehen, um weitere Investoren zu gewinnen. Denn nur durch eine weitere Steigerung der Marktanteile kann die Profitabilität zukünftig erreicht werden.

Am Beispiel von Zalando lassen sich symptomatisch die teils widersprüchlichen Entwicklungen des Onlinehandels skizzieren: Das Internet stellt seit Jahren den Wachstumsmarkt schlechthin dar und verbucht enorme Umsätze. Gleichzeitig können die entstandenen (Mehr-)Kosten für Logistik und Vertrieb nur unzureichend an den immer stärker preisbewussten Endverbraucher weitergeleitet werden, so dass die Gewinne überschaubar bleiben. Trotzdem werden die technischen Entwicklungen weiter voranschreiten und den Handel nachhaltig verändern.

Zu den umsatzstärksten Artikeln des Onlinehandels gehören Mode und Accessoires, gefolgt von Computern und Unterhaltungselektronik, wie aus der nachfolgenden Abbildung 13 ersichtlich wird. Immer häufiger finden auch schwierige Produktsegmente, wie bspw. Lebensmittel, Eingang in den Onlinehandel. Gerade in diesem Bereich werden neue innovative Lösungswege gesucht und gefunden, wie u.a. das neue Drive-In-Konzept beweist. Dieses Serviceangebot ermöglicht den Kunden ihre (Lebensmittel-)Einkäufe vorab online in einem Produktkorb zusammenzustellen, um sie dann später mit dem Auto abzuholen. Offline und online-Angebote können sich also verschränken und zunehmend überschneiden.

Abbildung 13: Die stärksten Produktgruppen im Onlinehandel



Quelle: Branchenreport Internethandel, IFH Retail Consultants, Köln, 2013

Trotz des vielbeschworenen Niedergangs des stationären Handels und langanhaltender Diskussionen über die Notwendigkeit von Multi-Channel-Ansätzen sehen einige Experten keine grundsätzlichen Auflösungserscheinungen für das Offline-Geschäft. Vielmehr sprechen die Indizien für eine weitere Ausdifferenzierung der unterschiedlichen Vertriebskanäle und des Konsumentenverhaltens. Wie eine aktuelle Studie zum Multi-Channel-Konsumverhalten treffend formuliert, scheint dieses simple Bild vom Niedergang nicht ganz zu stimmen, wenn prominente Beispiele wie der Apple-Konzern oder Vorwerk zunehmend auf eine verstärkte Präsenz im stationären Handel setzen. Umfassende Analysen haben demnach ergeben, dass für fast zwei Drittel der Konsumenten das stationäre Geschäft die wichtigste Einkaufsquelle ist und nur rund ein Drittel der Verbraucher regelmäßig off- und online einkauft.³³ In diese differenzierte Betrachtungsweise passt auch die in der Studie präsentierte Konsumententypologie. Demnach können sieben verschiedene Verbraucherkategorien identifiziert werden, welche anhand von Alter, Haushaltseinkommen und Konsumverhalten unterschieden werden:

³³ Diese Analysen basieren auf Ergebnissen von 41 748 befragten Personen, 1872 detaillierten Einkaufstagebüchern sowie 7 Fokusgruppen mit 51 Teilnehmern. Durchgeführt von Roland Berger Strategy Consults: Dem Kunden auf der Spur: Wie wir in einer Multi channel-Welt wirklich einkaufen. Chancen für Handel und Hersteller. 2013. S. 12.

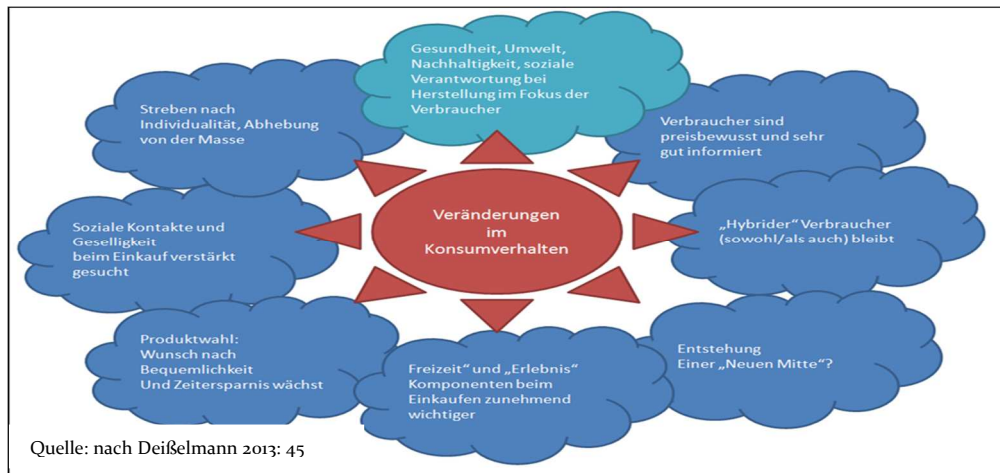
- Mainstream Offline Shoppers; (Umsatzanteil 23 %)
- Traditional Senior Shoppers; (27 %)
- Simplistic Shopping Minimalists; (10 %)
- Joy-Seeking Multichannel Natives; (8 %)
- Well-Off Shopping Enthusiasts; (13 %)
- Efficient Multichannel Shoppers; (10 %)
- Non-Urban Shopping Pragmatists; (9 %) ³⁴

Einhergehend mit den vorgestellten Konsumtypen lässt sich auch das eigentliche Einkaufsverhalten weiter ausdifferenzieren. Hier weist die Autorin Nitt-Dreißelmann (2013) in einer jüngeren Studie auf insgesamt neun Trends für ein sich wandelndes Konsumverhalten hin. Sie beschreibt darin Verbraucher, die vor allem durch das Internet gut informiert sind, damit sie umso besser preisbewusst einkaufen können (1), den Trend zum „Hybriden Verbraucher“, der unabhängig seines sozialen Standes sowohl hochwertige als auch preisgünstige Produkte nachfragt (2) und dabei in den speziell ausgewählten hochwertigen (oft speziell angepassten/angefertigten) Produkten eine Unterstreichung seiner Individualität sucht (3) sowie – möglicherweise durch eine so gesteigerte Lebensqualität – eine „neue Mitte“ bildet (4). Das Einkaufen selbst wird je nach Bedarf entweder Teil der Freizeitgestaltung (5), rückt verstärkt in den Fokus des sozialen Lebens (6) oder wird im Gegenteil (vor allem zeitlich) auf ein Minimum reduziert (7) – eine gegensätzliche Entwicklung, die weitgehend darauf fußt, dass sowohl ein Trend zu mehr „freizeitreichen“ (Rentner, etc.) als auch mehr „freizeitarmen“ (Alleinerziehende, Doppelverdiener, usw.) Konsumenten erkennbar ist (8). Schließlich ist der besondere Trend auszumachen, Produkte nach ökologischen und sozialen Kriterien auszusuchen (9). Der Wunsch einiger Konsumenten, bei einem sozialverantwortlich agierenden Unternehmen einzukaufen, könnte dahingehend Argumente für die Schaffung von guten und fairen Arbeitsbedingungen liefern. Allerdings steht dieser Trend in Widerspruch zu den Konsumpräferenzen, bei denen vor allem Zeit- und Geldersparnis im Vordergrund stehen.

³⁴ Ebd. S. 11.

In Korrelation mit der Digitalisierung der Handelswelt und des sich wandelnden Einkaufsverhaltens der Kunden werden darüber hinaus auch weitere technische Entwicklungen für neue Umbrüche sorgen.

Abbildung 14: Veränderungen im Konsumentenverhalten



2.5.2 Neue Technologien und Verkaufskonzepte

Neben den permanenten Reaktionen des Handels auf kundenspezifische Konsumveränderungen, werden auch jenseits des Onlinehandels neue Technologien entwickelt, die eine grundsätzliche Umgestaltung von Betriebsabläufen bezwecken. Dabei geht es überwiegend um Personal-, Zeit- und Kosteneinsparungen. Als zukunftsweisend wird vor allem die RFID (Radio Frequenz Identifikation) Technologie gehandelt, die, wenn sie einmal ausgereift ist, das wohl größte Veränderungspotenzial bietet. Dieses neue Verfahren, welches bereits vereinzelt getestet wird, erlaubt es, Produkte direkt nach ihrer Fertigung mit einem Transponder eindeutig zu kennzeichnen. Die (magnetische oder elektronische) Markierung kann dann an allen weiteren Punkten der Wertschöpfungskette ohne größeren Aufwand von Transpondern gelesen werden. Die theoretischen Einsparmöglichkeiten liegen allerdings nicht nur bei den (Personal-)Kosten und im Logistikbereich, sondern auch im stationären Einzelhandelsgeschäft könnte es zu deutlichen Personaleinsparungen kommen, wenn beispielsweise der Kassivorgang vollautomatisiert würde.

Momentan verhindern jedoch vor allem technische Schwierigkeiten bei der Signalübertragung, die bspw. durch stark wasserhaltige Produkte oder metallische Verpackungen entstehen, dass mit der RFID-Technologie der Inhalt ganzer Einkaufswagen gescannt werden kann. Weitere Probleme liegen u.a. in den uneinheitlich genutzten Frequenzstandards, welche einen durchgängigen, produzenten- und verkäuferunabhängigen Einsatz im Wege stehen. Wenn diese Probleme gelöst werden, könnten längerfristig gesehen „Near Field Communication-Systeme“ das kontaktlose und damit schnelle Bezahlen (über einen Chip im Mobiltelefon) schon bald flächendeckend ermöglichen – wie es die Fa. Apple mit seiner neuen Generation des iPhone 6 schon vorbereitet. Nicht zuletzt gibt es zudem weitere Möglichkeiten, wie digitale Beschilderungen und Einkaufsassistenten oder neue Werbeträger, die interessante Ansätze zur Kostensenkung und Absatzsteigerung bieten. Sollte die RFID branchenweit zum Einsatz kommen, birgt diese Technologie eines der größten Potenziale, das alltägliche Leben der Menschen zu verändern.³⁵ Wie jede neue Innovation bringt der technische Fortschritt nicht nur Vorteile, sondern er kann für Kunden wie auch Einzelhandelsunternehmen erhebliche Risiken bergen, was in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst ist:

Tabelle 2: Vor- und Nachteile der RFID-Technologie:

	aus Unternehmenssicht	aus Kundensicht
Vorteil	<ul style="list-style-type: none"> • Kosteneinsparungen, • Automatisierung, Kontrolle und Überwachung von Prozessen, • hohe Kundenbindungen und • Cross-Selling-Potentiale 	<ul style="list-style-type: none"> • Erleichterungen im Alltag, • Zeiteinsparungen, • erhöhten Dienstleistungs- und Servicecharakter, • steigende Qualität und • erhöhte Sicherheit

³⁵ Einzelhandel. Neue Technologien gefragt. IN: Handelsblatt (05.10.2007).
 Abrufbar unter:
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/einzelhandel-neue-technologien-gefragt/2869370.html> [Zugriff am 26.11.2013]

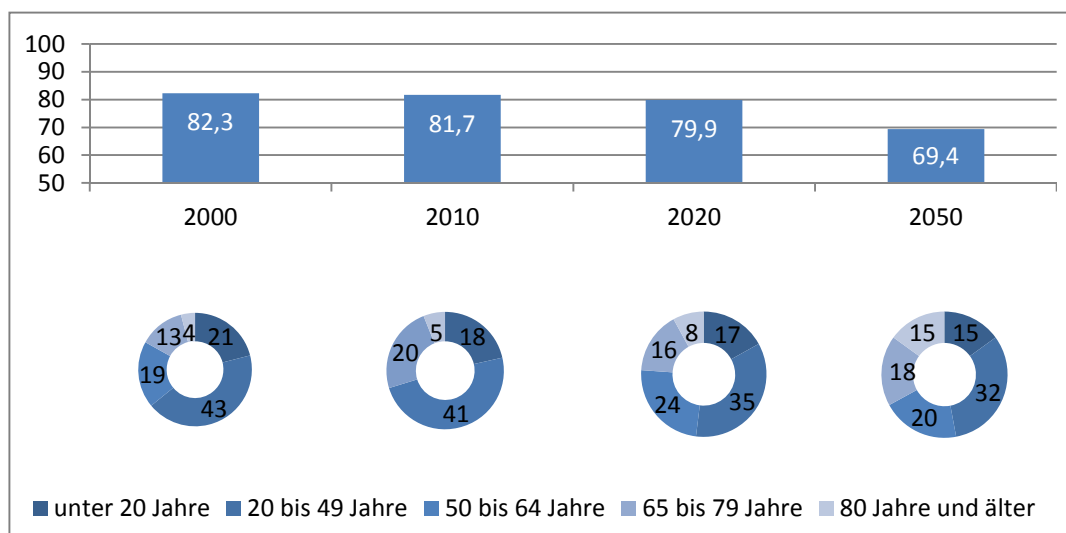
Nachteil	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Implementierungskosten, • fehlende Standards, • mangelnde Akzeptanz auf Seiten der Mitarbeiter und Kunden sowie • externe Angriffe 	<ul style="list-style-type: none"> • fehlender Datenschutz, • steigende Überwachung, • Kontrollverluste sowie • mögliche Eingriffe in die Privatsphäre
----------	--	--

Quelle: Eigene Darstellung nach Kerstin Pezoldt; Ria Gebert: RFID im Handel – Vor- und Nachteile aus Unternehmens- und Kundensicht. Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre 8/2011. S. 24f

2.5.3. Der demografische Wandel und seine Auswirkungen

Die Folgewirkungen des demografischen Wandels werden im Einzelhandel schon länger diskutiert. Inzwischen sind auch die ersten Auswirkungen spürbar, so dass sich die Diskussion in naher Zukunft weiter intensivieren wird. Abbildung 15 veranschaulicht die prognostizierten Verschiebungen innerhalb der Altersstruktur der deutschen Bevölkerung.

Abbildung 15: Entwicklung der Gesamtbevölkerung in Deutschland und Aufteilung nach Altersgruppen



Quelle: Eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt Wiesbaden 2013

Obwohl die Debatten hauptsächlich in die Richtung einer zunehmend „alternden Gesellschaft“ und eines unaufhaltsamen Bevölkerungsrückgangs gehen und dieser Prozess folglich vor allem aus Kundenperspektive antizipiert wird, wird sich der

demografische Wandel zwangsläufig auch auf die Beschäftigungssituation in der Branche auswirken. Wenn es in absehbarer Zeit nicht gelingen sollte, den Handel als attraktiven Arbeitgeber in der öffentlichen Wahrnehmung zu positionieren, dann wird der Fachkräftemangel – zumindest in den Teilsegmenten mit anspruchsvolleren Tätigkeiten – spürbar werden. Daher liegen die Herausforderungen für die Einzelhändler nicht nur in der Anpassung des Sortiments und Ladengestaltung im Hinblick auf eine älter werdende Kundschaft, sondern es müssen auch innerbetrieblich neue Weichenstellungen vorgenommen werden.³⁶ Mit anderen Worten: Nicht nur das Sortiment muss zukünftig zu den älteren Verbrauchern passen, sondern auch das Verkaufspersonal. Dies bedeutet vor allem ein „demographiesensibles“ Personalmanagement, in welchem der Wissenstransfer über die Generationen hinweg organisiert wird und dabei eine ausgewogene Alterststruktur erzielt werden soll. Speziell im Einzelhandel gilt es, die eigenen Mitarbeiter entsprechend der vorhandenen Kundenfrequenz aufzustellen. Angesichts der zum Teil physisch wie psychisch beanspruchenden Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten stellt sich vor allem die Frage nach dem Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit bis zur Erwerbsrente. Neben den notwendigen fachlichen (Weiter-) Qualifizierungen der Mitarbeiter werden zusätzlich betriebliche Gesundheitsangebote eine Rolle spielen müssen, um Personal längerfristig gesund zu erhalten. Mit dem Eintreten der prognostizierten Entwicklungen (sinkende Konsumenten und sinkender Umsatz) wird die Steigerung der Service- und Dienstleistungsqualität die zentrale Variable für wettbewerbsrelevante Erfolgsstrategien von Handelsunternehmen. Somit gewinnen die eigenen Beschäftigten einen höheren Stellenwert für die Branche.

³⁶ Hierzu bieten zahlreiche IHKs Leitfäden und Informationsmaterialien an, wie z.B.: Niederrheinische Industrie- und Handelskammer Duisburg-Wesel-Kleve (Hrsg.): Praxisleitfaden Einzelhandel Demografischer Wandel – Erfolgsfaktoren für Unternehmen am Niederrhein, Duisburg 2013. Oder: IHK Darmstadt Rhein Main Neckar (Hrsg.): Weniger, älter, bunter... Wie der Einzelhandel von der demographischen Entwicklung profitieren kann. Februar 2011.

3. Situation der Beschäftigten heute

Dass sich stets der „Handel im Wandel“ befindet, gehört mittlerweile zu einer viel zitierten „Weisheit“ der Branche, welche im Rahmen der Auswertung des statistischen Datenmaterials in Kapitel 2 auch belegt werden konnte. Im Folgenden gilt es diese Wandlungsprozesse detaillierter auf ihre Auswirkungen im Hinblick auf die Beschäftigten im Einzelhandel zu betrachten. Die vormals skizzierten Entwicklungen wie

- der intensiv geführte Wettbewerb,
- die kontinuierliche Flächenexpansion trotz sinkender Flächenproduktivität,
- das niedrige Preisniveau (v.a. bei Lebensmitteln) einhergehend mit dem ausgeprägten Kostenbewusstsein der deutschen Verbraucher,
- die stetig sinkenden Konsumausgaben und das sich wandelnde Konsumbewusstsein,
- die Digitalisierung der Branche und die Etablierung neuer Vertriebswege im E-Commerce und weiterer technischer Fortschritt
- sowie der demografische Wandel

sind miteinander zusammenhängende Phänomene einer sich immer weiter ausdifferenzierenden Branche. Für die Beschäftigten birgt dies Risiken, aber auch Chancen. Die aktuelle Beschäftigungssituation wird anhand folgender Aspekte eingehender analysiert werden:

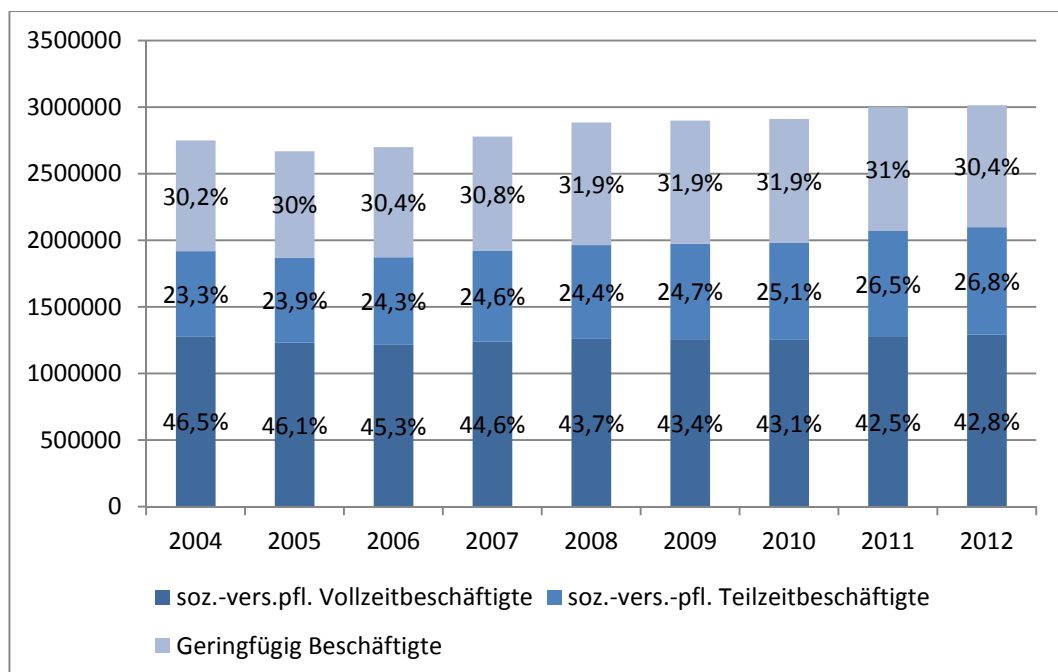
- Beschäftigungsstruktur,
- Einkommensverhältnisse und Qualifikationen,
- Arbeitszeiten und Arbeitsbelastung,
- weibliche Beschäftigte,
- Zufriedenheit und Image sowie
- sozialer Dialog in der Branche.

3.1. Beschäftigungsstruktur

Trotz der seit Jahren stagnierenden Umsatzvolumina spiegelt sich der deutschlandweiten Aufwärtstrend auf dem Arbeitsmarkt auch im Einzelhandel in Form eines spürbaren Beschäftigungszuwachses wider, wie Abbildung 16 verdeutlicht.

Waren 2004 rund 2,87 Mio. Beschäftigte im Einzelhandel tätig, so stieg diese Zahl im Jahr 2012 auf über 3,06 Mio. Wenngleich die Zahlen auf den ersten Blick auf eine positive Beschäftigungsentwicklung schließen lassen, zeigt sich bei detaillierter Betrachtung ein deutlicher Abbau von Vollzeitstellen zugunsten von sozialversicherter Teilzeitbeschäftigung, wohingegen die Anzahl der sog. Minijobs wieder leicht rückläufig ist, bzw. auf einem vergleichsweise hohen Niveau stagniert. Ferner werden neue Arbeitsverhältnisse zumeist nur für eine befristete Zeit geschlossen, d.h. es kann nur bedingt von einem stabilen Beschäftigungszuwachs gesprochen werden.

Abbildung 16: Absolute und relative Entwicklung der Arbeitsplätze im deutschen Einzelhandel von 2004 bis 2012



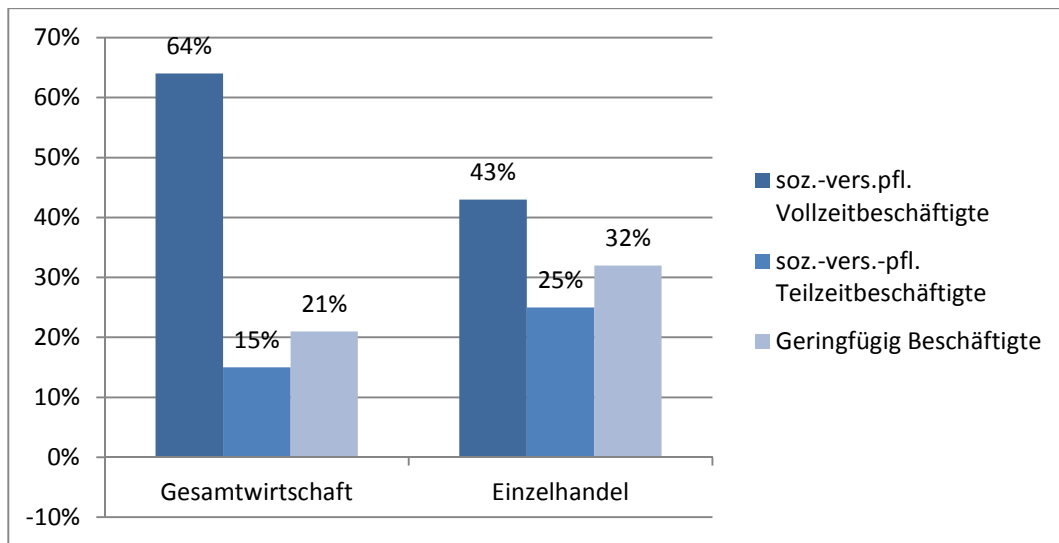
Quelle: Statista 2013

Die Grafik verdeutlicht die prozentuale Abnahme der Vollzeitbeschäftigten an der Gesamtbeschäftigtenzahl, welche zwischen 2004 und 2012 um 3,7 Prozentpunkte zurückging. Da der Anteil der geringfügig Beschäftigten nach einem Höchstwert in den Jahren 2008-2010 wieder leicht rückläufig ist, ist es vor allem der Anteil der sozialversicherungspflichtigen Teilzeitangestellten, der im gleichen Zeitraum um 3,5 Prozentpunkte zugenommen hat. Von den neu geschaffenen Arbeitsplätzen im Einzelhandel machen laut Nitt-Drießelmann nur 10 % Vollzeitstellen aus.³⁷ Obwohl ähnlich divergierende Tendenzen im Beschäftigungszuwachs auch in anderen deutschen Wirtschaftsbereichen zu beobachten sind, unterscheidet sich die Verteilung der Beschäftigungsformen im Einzelhandel im Vergleich zur Gesamtwirtschaft doch erheblich voneinander.³⁸ Wie in Abbildung 17 veranschaulicht, handelt es sich bei Vollzeitarbeitsverhältnissen im Einzelhandel zwar immer noch um den größten Anteil im Vergleich zu anderen Beschäftigungsformen. Allerdings arbeitet die große Mehrheit aller Beschäftigten im Handel nicht in einem regulären Vollzeitverhältnis, sondern in Teilzeit oder geringfügiger Beschäftigung. Eine Vollzeitarbeitsstelle im Einzelhandel stellt demnach eher die Ausnahme dar, was im Vergleich zur gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungssituation eine deutliche Abweichung darstellt.

³⁷ Nitt-Drießelmann 2013, S. 16.

³⁸ Voss-Dahm 2010, S. 3.

Abbildung 17: Prozentualer Anteil verschiedener Beschäftigungstypen. Einzelhandel und Gesamtwirtschaft im Vergleich



Quelle: Daten gemäß Glaubitz 2011: 8 nach Voss-Dahm/Wabe

Im Gegensatz zu diesen Zahlen und ihrer Interpretation sieht der Handelsverband Deutschland HDE keine Verdrängung sozialpflichtiger Beschäftigungsverhältnisse durch Minijobs.³⁹ Die im Handel erbrachten Arbeitsvolumen werden demnach zu 65,6 % von Vollzeitkräften, zu 18,9 % Teilzeitkräften sowie 15,5 % geringfügig Beschäftigten erbracht.

An dieser Stelle gilt es herauszustellen, dass die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten im Einzelhandel weiblich ist. Der Anteil von Frauen beträgt rund 73 %.⁴⁰ Hier gibt es allerdings äußerst divergierende Meinungen darüber, ob die vorherrschenden Beschäftigungsstrukturen den Vorstellungen der weiblichen Beschäftigten im Sinne einer besseren Vereinbarkeit ihres Erwerbs- und Familienlebens entsprechen. Während laut dem Arbeitgeberverband HDE die flexiblen Arbeitszeiten den Einzelhandel gerade für Frauen zu einem sehr attraktiven Arbeitgeber machen, sehen dies Gewerkschaftsvertreter genau umgekehrt. Auf diese Problematik wird im Verlauf der Studie im Kapitel 3.4 noch näher eingegangen.

³⁹ Handelsverband Deutschland: Branchenreport Einzelhandel: Der Handel als Arbeitgeber. Berlin 2013. S. 6.

⁴⁰ Glaubitz 2011: 8.

Weiterhin gilt es zu berücksichtigen, dass der Einzelhandel die Branche mit der höchsten Ausbildungsrate ist. Im Jahre 2011 wurden nach Angaben der IHK rund 66 500 Ausbildungsverträge im Einzelhandel geschlossen, was ca. 7,8 % der Ausbildungsverträge in Deutschland (854 717) ausmacht. Auch im Folgejahr 2012 konnte das gleiche Niveau erreicht werden, d.h. es gab rund 66 000 Ausbildungsverträge im Einzelhandel. Dies entspricht wiederum ca. 7,8 % aller Ausbildungsverträge in Deutschland.⁴¹ Die genannten Werte lassen einerseits auf einen kontinuierlichen Nachschub an Nachwuchskräften schließen, zumindest in den Fällen der Übernahme nach der Ausbildung. Gleichzeitig sorgen die demografischen Entwicklungen für immer weniger Schulabgänger und potenzielle Auszubildende bei einer zunehmend alternden Beschäftigtenstruktur, womit der Abbau von Vollzeitarbeitsstellen weiter anhalten dürfte.

EXKURS: Minijobs im Einzelhandel

Geringfügige Beschäftigte, die umgangssprachlich Minijobber genannt werden, stellen nicht nur aus Sicht vieler Beschäftigter, sondern vor allem auch der Betriebsräte und Gewerkschaften ein Negativbeispiel für eine zunehmende Deregulierung des Einzelhandels dar. Aus gewerkschaftlicher Sicht haben die neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen (seit 2003) zu einer neuen Beschäftigungsform geführt, für die andere Regeln gelten als für die übrigen sozialpflichtig beschäftigten Arbeitnehmer. Weil die Entgelte der geringfügig Beschäftigten meist unter denen ihrer Kollegen liegen und sie zudem nicht in tarifliche Leistungsgruppen eingeordnet werden können, kritisieren Arbeitnehmervertreter, dass der anhaltende Wettbewerb im Handel zunehmend auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen wird.⁴² Es sind demnach die vorhandenen Überkapazitäten des Handels, die den Wettbewerb nicht nur zwischen verschiedenen Unternehmen befördern, sondern durch ein „kontinuierliches Benchmarking“ die verschiedenen Filialen eines Unternehmens in permanente Konkurrenz zueinander stellen. Insgesamt haben diese Entwicklungen zu einer deutlichen strukturellen Verschiebung der Beschäftigungssituation geführt, die vor allem auf Flexibilisierung setzt. Dies führt zu ei-

⁴¹ Deutsche Industrie- und Handelskammer IHK: 2012.

⁴² Lieselotte Hinz: Minijobs im Einzelhandel. WSI Mitteilungen 2012. S. 58-60. S. 58.

ner wachsenden Prekarisierung der Arbeits- und Lohnsituation für die Beschäftigten des Einzelhandels, was vor allem Frauen betrifft. Hier belegen neuere Studien, dass es vor allem verheiratete Frauen sind (82 %), die von der sozialabgabenfreien Beschäftigung profitieren, wobei sie jedoch erhebliche Risiken für ihre eigene Erwerbssicherung eingehen, da sich Minijobs in den meisten Fällen als Dauerlösung (Klebeeffekt) festsetzen.⁴³ Unternehmen nutzen folglich den sozial- und steuerrechtlichen „Zweitverdienst der Ehefrau“, um die Lohnkosten zu senken. Der Argumentation der Arbeitgeber, dass es sich bei Minijobbern lediglich um „Hinzuverdiener“ handelt, mag in dieser Hinsicht zutreffend sein, dennoch löst vor allem diese Beschäftigungsform im Einzelhandel einen massiven Druck auf die Stammbeschaftigten aus, so dass eine kollektive Interessenvertretung in dieser Branche nur noch unter erschwerten Bedingungen möglich ist. Laut ver.di Angaben werden nur noch ein Drittel aller Beschäftigten von einem Betriebsrat vertreten.⁴⁴

3.2. Einkommensverhältnisse und Qualifikation

Die Einkommensverhältnisse der Beschäftigten im Einzelhandel haben sich im Vergleich zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung deutlich verschlechtert. Die Gewerkschaften machen hierfür vor allem die Arbeitgeberverbände und ihre Kündigung der Allgemeinverbindlichkeit des Tarifvertrages verantwortlich. Die Arbeitgeber wiederum sehen die Schuld bei den Gewerkschaften, die sich einer Reform der Tarifverträge verweigern.⁴⁵ Seit 2003 kam es durch fehlende Tarifierhöhungen zu deutlichen Reallohnverlusten. Dies wird u.a. von den jährlichen Tarifvertrags-Erhebungen der Hans-Böckler-Stiftung statistisch belegt. Demnach stiegen die Reallöhne/-gehälter im Einzelhandel zwischen 2000 und 2010 um 3,3 Pro-

⁴³ Carsten Wippermann: Frauen im Minijob: Motive und (fehl-)Anreize für die Aufnahme von geringfügiger Beschäftigung im Lebenslauf. Herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin 2012. S. 17.

⁴⁴ Lieselotte Hinz: Minijobs im Einzelhandel. WSI Mitteilungen 2012. S. 58-60. S.59.

⁴⁵ Handelsverband Deutschland: Branchenreport Einzelhandel: Der Handel als Arbeitgeber. Berlin 2013. S. 19.

zentpunkte weniger an als in der Gesamtwirtschaft, in der das Tarifniveau für diesen Zeitraum rund 18,8 Prozentpunkte betrug.

In der Metallindustrie hingegen ist es zu Lohnsteigerungen von 23 Prozentpunkten gekommen. Faktisch werden die Beschäftigten des Einzelhandels in der Lohnentwicklung von der gesamtdeutschen Entwicklung zunehmend abgehängt – und dies trotz leicht steigender Umsätze in ihrer Branche. Daher mehren sich die Stimmen, die den Einzelhandel als expandierenden Niedriglohnsektor bewerten. Denn selbst bei Vollzeitbeschäftigten liegt der Niedriglohnanteil bei 33 %.⁴⁶ Die Niedriglohnschwelle liegt gemäß den OECD-Richtlinien bei unter zwei Dritteln des Medianlohnes. Dieses wird seitens des Instituts Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen (IAQ) auf Grundlage des sozio-ökonomischen Panels für den Einzelhandel mit 9,62 € für Westdeutschland und 7,18 für Ostdeutschland beziffert.⁴⁷ Demzufolge arbeiten 37,5 % aller Beschäftigten im Einzelhandel für einen Stundenlohn von unter 9 €, fast die Hälfte aller Beschäftigten ist für einen Bruttostundenlohn von unter 10 € angestellt.⁴⁸ Wird zudem der überdurchschnittlich hohe Anteil von Teilzeit- und geringfügig Beschäftigten an den Beschäftigungsverhältnissen berücksichtigt, dann reichen die im Einzelhandel erzielbaren Einkommen immer weniger für die Existenzsicherung der darin Beschäftigten aus. Niedrige Renten und Altersarmut sind nach niedrigen Einkommen im Erwerbsleben somit die Perspektive für viele Beschäftigte, insbesondere für die Alleinerziehenden und Teilzeitbeschäftigten.

Selbst eine berufliche Qualifizierung scheint die Beschäftigten in der Branche nicht vor niedrigen Löhnen zu schützen. So verfügten 2003 fast 81 % der Beschäftigten im deutschen Einzelhandel über eine abgeschlossene Berufsausbildung.⁴⁹ Im Ver-

⁴⁶ Peter Kalkowski: Ist der Flächentarifvertrag für den Einzelhandel noch zu retten? Rahmenbedingungen und Konturen einer Entgeltstrukturreform. Göttingen. November 2008, S. 4.

⁴⁷ Dorothea Voss-Dahm: Aktuelle Trends der Beschäftigung und Qualifikationsentwicklung im Handel – eine Übersicht unter besonderer Berücksichtigung von Nordrhein-Westfalen. Institut für Arbeit und Qualifikation: Duisburg. 2010. S. 14.

⁴⁸ Ebd.

⁴⁹ Dorothea Voss-Dahm: Der Branche treu trotz Niedriglohn – Beschäftigte im Einzelhandel. In: Gerhard Bosch; Claudia Weinkopf: Arbeiten für wenig Geld: Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Frankfurt am Main, 2007. S. 249-286, S. 262.

gleich zur Gesamtwirtschaft liegt der Einzelhandel damit über dem durchschnittlichen Qualifikationsniveau von 73 %. Deutlich unterrepräsentiert hingegen liegt die Zahl der höher Qualifizierten, sprich der Fachhochschul- und Universitätsabsolventen. Hier können nur rund 3 % der Beschäftigten im Einzelhandel einen Hochschulabschluss nachweisen.⁵⁰ Es handelt sich beim Einzelhandel folglich um einen klassischen Arbeitsmarkt für (mittel-)qualifizierte Beschäftigte, wobei der Handel i. d. R. auch sehr offen für Quereinsteiger aus anderen Berufsfeldern ist. Voss-Dahm bezeichnet dies als „Jedermann-Arbeitsmarkt“.⁵¹

In Bezug auf die Einkommenssituation der Beschäftigten im Einzelhandel orientiert sich die statistische Erfassung nach Leistungsgruppen, die regelmäßig vom Statistischen Bundesamt erfasst werden. Hierbei werden folgende fünf Leistungsgruppen aufgeführt:

„Zur **Leistungsgruppe 1** zählen »Arbeitnehmer in leitender Stellung« mit Aufsichts- und Dispositionsbefugnis. Hierzu gehören z.B. angestellte Geschäftsführer, sofern deren Verdienst zumindest teilweise erfolgsunabhängige Zahlungen enthält. Eingeschlossen sind auch alle Arbeitnehmer, die in größeren Führungsbereichen Dispositions- oder Führungsaufgaben wahrnehmen und Arbeitnehmer mit Tätigkeiten, die umfassende kaufmännische oder technische Fachkenntnisse erfordern. I. d. R. werden die Fachkenntnisse durch ein Hochschulstudium erworben.

In die **Leistungsgruppe 2** werden »Herausgehobene Fachkräfte« eingestuft, d.h. Arbeitnehmer mit sehr schwierigen bis komplexen oder vielgestaltigen Tätigkeiten, für die i. d. R. nicht nur eine abgeschlossene Berufsausbildung, sondern darüber hinaus mehrjährige Berufserfahrung und spezielle Fachkenntnisse erforderlich sind. Die Tätigkeiten werden überwiegend selbstständig ausgeführt. Dazu gehören auch Arbeitnehmer, die in kleinen Verantwortungsbereichen gegenüber anderen Mitarbeitern Dispositions- oder Führungsaufgaben wahrnehmen (z.B. Vorarbeiter, Meister).

⁵⁰ Ebd.

⁵¹ Ebd. S. 267.

Die **Leistungsgruppe 3** enthält »Fachkräfte«, d.h. Arbeitnehmer mit schwierigen Fachtätigkeiten, für deren Ausübung i. d. R. eine abgeschlossene Berufsausbildung, zum Teil verbunden mit Berufserfahrung, erforderlich ist.

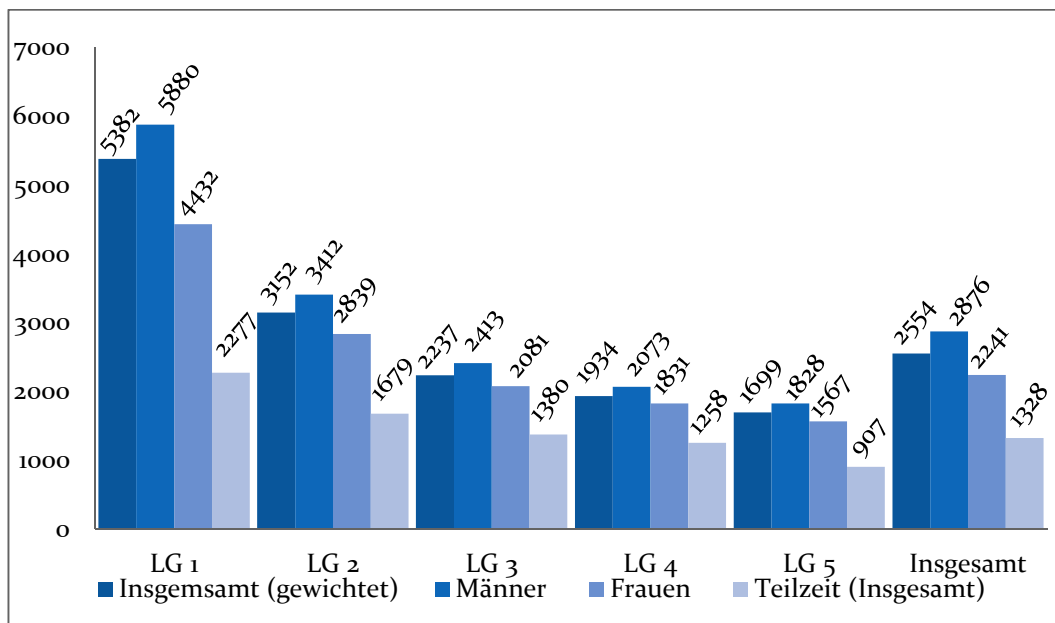
Die **Leistungsgruppe 4** umfasst »Angelernte Arbeitnehmer« mit überwiegend einfachen Tätigkeiten, für deren Ausführung keine berufliche Ausbildung, aber insbesondere Kenntnisse und Fertigkeiten für spezielle, branchengebundene Aufgaben erforderlich sind. Die erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten werden i. d. R. durch eine Anlernzeit von bis zu zwei Jahren erworben.

In der **Leistungsgruppe 5** werden »Ungelernte Arbeitnehmer« mit einfachen, schematischen Tätigkeiten oder isolierten Arbeitsvorgängen zusammengefasst, für deren Ausübung keine berufliche Ausbildung erforderlich ist. Das erforderliche Wissen und die notwendigen Fertigkeiten können durch Anlernen innerhalb von maximal drei Monaten vermittelt werden.“⁵²

Aufgeschlüsselt in die verschiedenen Lohngruppen zeigt die letzte Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes zum Einzelhandel ein deutliches Gefälle zwischen der Leistungsgruppe 1 und den übrigen vier, wie die nachfolgende Abbildung 18 veranschaulicht:

⁵² Statistisches Bundesamt:
<https://www.destatis.de/DE/Service/Glossar/L/Leistungsgruppen.html>

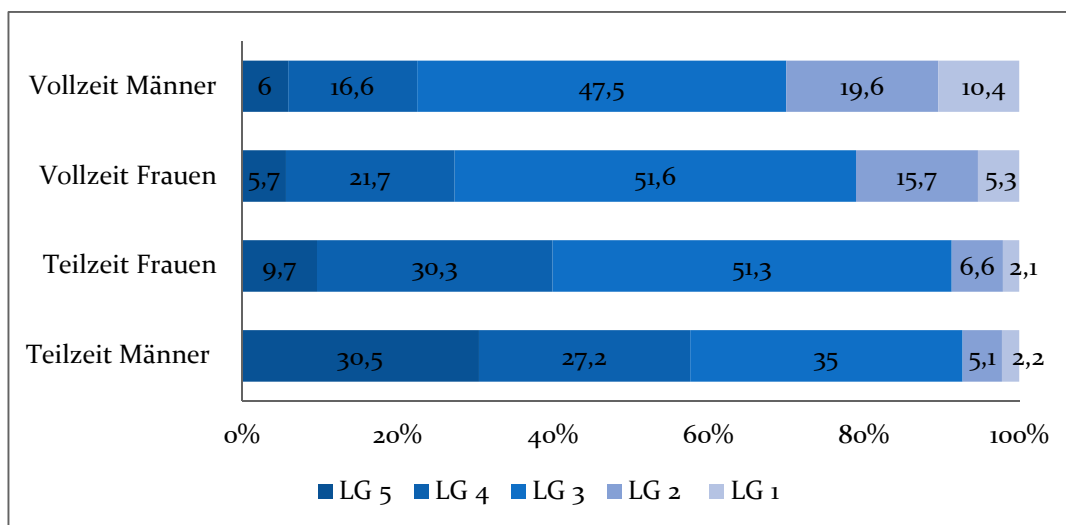
Abbildung 18: Einkommen verschiedener Leistungsklassen im Einzelhandel 2009



Quelle: Daten nach Voss-Dahm 2010: 11

Wie aus Abbildung 19 ersichtlich ist, lässt sich die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten, Vollzeit- wie Teilzeit, in den Leistungsgruppen 3-5 finden und liegt somit deutlich unter dem generellen Durchschnittslohn.

Abbildung 19: Angestellte im Einzelhandel nach Geschlecht, Beschäftigungsart und Leistungsgruppe 2009



Quelle: angelehnt an Voss-Dahm 2010: 13

Neueste Daten der Lohnspiegel-Datenbank des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) liefern eine noch detailliertere Analyse der Einkommensverhältnisse im deutschen Einzelhandel.⁵³ Demnach liegt das Bruttomonats-einkommen von Verkäufern mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 38 Stunden bei durchschnittlich 1 890,0 € (ohne Sonderzuzahlungen).⁵⁴ Die Auswertung ergibt einen Medianwert von 1.755 €. Das heißt 50 % der Verkäufer erhalten mehr und 50 % weniger als diesen Betrag. In der folgenden Tabelle 20 werden auch die 25 %- und 75 %-Perzentile dargestellt.⁵⁵

Tabelle 3: Monatsverdienst in ausgewählten Berufen des Einzelhandels (Basis 38 Wochenstunden) / Angaben ohne Weihnachts-, Urlaubsgeld und anderer Sonderzahlungen, in €

Berufsbezeichnung	Anzahl	Mittelwert	Perzentil 25	Median	Perzentil 75
Autoverkäufer/ Verkäufer Kfz-Gewerbe	327	2.795	1.863	2.450	3.172
Filialleiter/In im Einzelhandel	709	2.717	2.000	2.509	3.082
Großhandelskaufmann/-frau	2.063	2.697	1.950	2.418	3.086
Verkäufer/In im Großhandel	188	2.618	1.650	2.154	2.730
Fachverkäufer/In für Foto/Video	220	2.189	1.630	1.991	2.511
Einzelhandelskaufmann/-frau	1.260	2.150	1.593	1.954	2.348
Bürokaufmann/-frau im	398	2.057	1.602	1.958	2.306

⁵³ Der verwendete Datensatz basiert auf einer Online-Befragung von 1 441 Verkäufern, die zwischen 2006 und 2012 im Rahmen des Projektes Lohnspiegel ausgewertet wurden sind.

⁵⁴ Reinhard Bispinck, Heiner Dribbusch, Fikret Öz, Evelyn Stoll: Was verdienen Verkäuferinnen und Verkäufer im Einzelhandel? Eine Analyse von Einkommensdaten auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank. Arbeitspapier 05/2013. Düsseldorf 2013. S. 5.

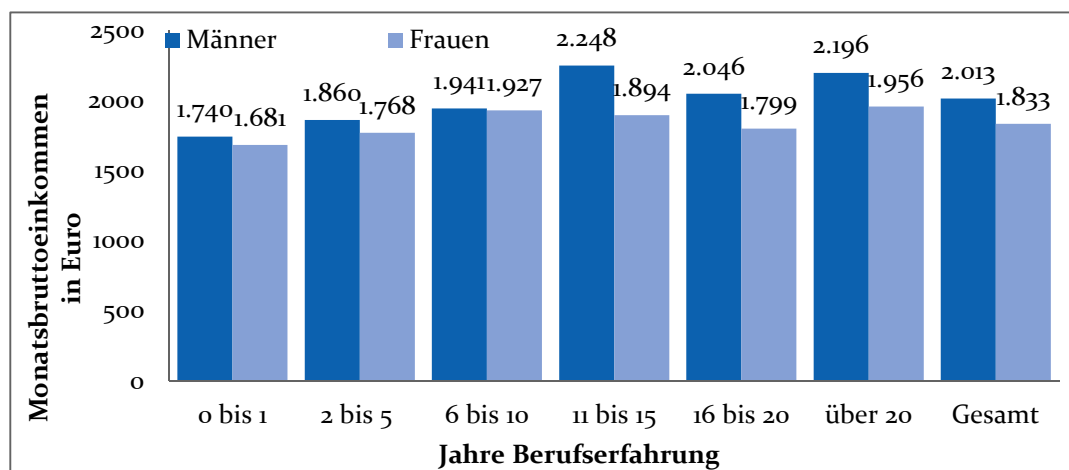
⁵⁵ Diese Perzentile werden zusammen mit dem Median auch als Quartile bezeichnet, da sie die Werte in vier gleich große Gruppen unterteilen. Das 75 %-Perzentil gibt an, dass 75 % der Befragten ein monatliches Bruttoeinkommen von weniger als 2.171 € haben, 25 % dagegen mehr.

Einzelhandel					
Kassier/In im Einzelhandel	335	1.944	1.458	1.753	2.192
Lagerarbeiter/In im Einzelhandel	144	1.944	1.487	1.790	2.104
Fleischereifachverkäufer/In	445	1.898	1.454	1.761	2.187
Verkäufer/In im Einzelhandel	1.441	1.890	1.389	1.755	2.171
Bäckereifachverkäufer/In	450	1.724	1.262	1.476	1.838

Quelle: WSI-Lohnspiegel-Datenbank/ Arbeitspapier 05/2013. S. 5.

Die Höhe des Gehaltes steigt üblicherweise mit der Anzahl der Berufsjahre, wobei der Lohnunterschied zwischen einem Berufsanfänger (1 697 €) und einer Person mit 20 jähriger Berufserfahrung (2 028 €) nur 331 € beträgt.⁵⁶ Abbildung 21 fasst die Gehaltsentwicklung entsprechend der Berufserfahrung und des Geschlechts zusammen. Auffallend deutlich treten die Lohnunterschiede zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten zu Tage. Im Durchschnitt verdienen Frauen 9 % (180 €) weniger als ihre männlichen Kollegen.

Abbildung 20: Monatsbruttoeinkommen von Verkaufspersonal nach Berufserfahrung und Geschlecht 2013



Quelle: WSI-Lohnspiegel-Datenbank/ Arbeitspapier 05/2013. S. 7.

⁵⁶ WSI-Lohnspiegel-Datenbank. Arbeitspapier 05/2013. S. 7.

Die Zahlen belegen weiter, dass die Beschäftigten deutlich davon profitieren, wenn ihr Unternehmen tariflich gebunden ist. In diesem Fall beträgt der durchschnittliche Monatslohn in der wichtigsten Tarifgruppe (Verkäufer/Kassierer) bei 2 248 € (West), bzw. 2 216 € (Ost). In den Erhebungen des WSI-Lohnspiegels arbeiteten 38 % der Beschäftigten in tarifgebunden Betrieben, wobei der Unterschied zwischen Ost- und Westdeutschland mit 29 % gegenüber 41 % signifikant ist.⁵⁷ Gegenüber nicht tarifgebundenen Unternehmen verdienen die Beschäftigten mit dem Tarifvertrag rund 10 % mehr als ihre Kollegen. Ferner steigt mit dem Tarifvertrag die Wahrscheinlichkeit, dass Sonderzahlungen, wie Weihnachts- oder Urlaubsgeld, an die Beschäftigten ausgezahlt werden. Außerdem gilt, dass die Wahrscheinlichkeit einer tariflichen Bezahlung mit der Unternehmensgröße steigt. Während nur 22,5 % der Betriebe mit einem bis zehn Beschäftigten tarifgebunden sind, verfügen 66,9 % der Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten über einen Tarifvertrag.⁵⁸

Bemerkenswerter Weise liegen die Tariflöhne im Einzelhandel – anders als in vielen anderen Dienstleistungsbranchen – oberhalb der Niedriglohnschwelle.⁵⁹ Dies bedeutet, dass die tariflichen Löhne und Gehälter innerhalb der Branche eher eine Obergrenze darstellen als einen Mindestschutz.

3.3. Arbeitszeiten und Arbeitsbelastung

Da nur 43 % aller Beschäftigten im Einzelhandel über einen Vollzeitarbeitsplatz verfügen, liegt die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit mit 33 Stunden deutlich unter der Normbeschäftigungszeit. Gemäß den Daten des WSI-Lohnspiegels gaben 44 % der befragten Beschäftigten an, tatsächlich mehr Wochenstunden als vertraglich festgelegt zu arbeiten, so dass die wöchentliche Arbeitszeit von Verkaufspersonal bei 35 Stunden/Woche liegt.⁶⁰ Gravierende Unterschiede zwischen den Geschlechtern zeigen sich auch an den Arbeitszeiten, wie

⁵⁷ Ebd. S. 10.

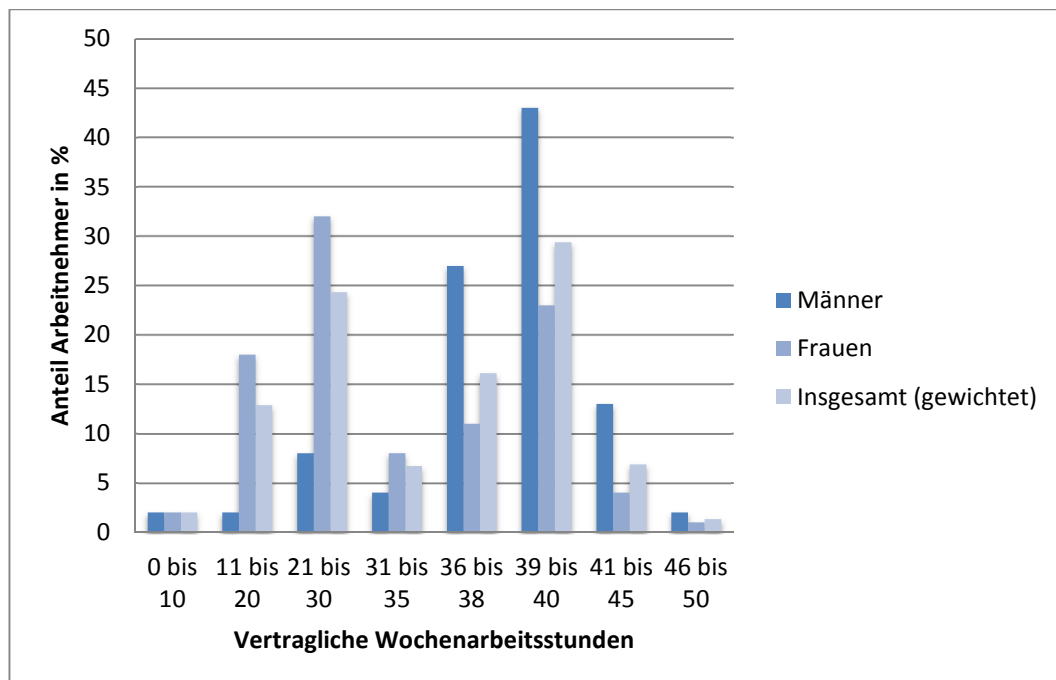
⁵⁸ Ebd.

⁵⁹ Dorothea Voss-Dahm: Aktuelle Trends der Beschäftigung und Qualifikationsentwicklung im Handel. S. 14.

⁶⁰ WSI-Lohnspiegel-Datenbank. Arbeitspapier 05/2013. S. 13.

aus der folgenden Abbildung 21 ersichtlich wird. Die durchschnittlich vertragliche Arbeitszeit liegt bei männlichen Beschäftigten bei knapp 38 Stunden, bei weiblichen Beschäftigten bei 31 Stunden.⁶¹ Die Verteilung der Arbeitszeiten kann somit in zwei Lager unterteilt werden, in welcher es eine große Gruppe von (männlichen) Vollzeitbeschäftigten (mit 39-40 Wochenstunden) und daneben eine fast ebenso große Gruppe mit der recht weit gefassten Kategorie von 21-30 Wochenstunden gibt.

Abbildung 21: Vertragliche Arbeitszeiten von Verkaufspersonal



Quelle: WSI Lohnspiegel Datenbank 2013. S. 14.

Die Arbeitszeiten der Beschäftigten variieren je nach Teilsegment und erforderter Beratungsintensität gegenüber der Kundschaft angesichts der großen Heterogenität der Branche ebenfalls sehr stark. Zudem lässt sich der anhaltende Trend von verlängerten Ladenöffnungszeiten generell konstatieren, wodurch die Beschäftigten des Einzelhandels zunehmend zur Arbeit zu atypischen Arbeitszeiten am Abend und am Wochenende gezwungen werden. Die Herausforderung für die be-

triebliche Personaleinsatzplanung liegt demnach in der Vereinbarkeit der Fünf-Tage-Woche von den Arbeitnehmern mit der Sechs-Tage-Woche der Öffnungszeiten des Einzelhandels. Wie Voss-Dahm/ Lehdorff in einer Studie nachweisen, wählen die unterschiedlichen Einzelhandelsformate je nach Anforderung auch unterschiedliche Flexibilisierungsinstrumente im Hinblick auf den Einsatz von Arbeitskräften und Arbeitsstunden. Es gilt dabei die Tendenz, dass je weniger Beratung, bzw. Bedienung die Vertriebsart erfordert, desto häufiger dann Teilzeit und geringfügige Beschäftigung verbreitet sind.⁶² Für die jeweils untersuchten Teilsegmente „Supermärkte, SB-Warenhäuser, Elektronik- und Baumärkte sowie Warenhäuser“ lassen sich folgende Unterschiede festhalten⁶³:

- In den **Supermärkten** ist die Beschäftigungssituation weitgehend stabil, wobei das Arbeitsvolumen insgesamt etwas zurückgegangen ist und Teilzeitbeschäftigung zugenommen hat. Die Anforderungen an die Beschäftigten verlagern sich immer stärker von einer anspruchsvolleren beratenden Funktion zu eintöniger Arbeit, wie Warenverräumung oder Kassiertätigkeiten. Es wird mit einer zunehmend dünnen Personaldecke geplant, wodurch es häufig zu kurzfristigen Planänderungen und Arbeitsimprovisationen kommt.
- Bei **SB-Warenhäusern** konnte die stärkste Ausdifferenzierung in der Arbeitsorganisation festgestellt werden. Grundlegend kann diese in Deutschland relativ neue Vertriebsform in drei Tätigkeitsbereiche unterteilt werden. Kasse, SB-Verkaufsbereich und die Bedienungstheken werden mit sehr unterschiedlichem Personaleinsatz betrieben. Während die Kassen fast ausschließlich von (angelernten) Teilzeitkräften besetzt werden, erfordern die Bedienungstheken ein hohes Fachwissen auf Seiten der Beschäftigten, so dass hier Fachkräfte eingesetzt werden. Diese Stammebelegschaft besteht überwiegend aus Teilzeitkräften (30Stunde/Woche). Für den Verkaufsraum hingegen kann beinahe gänzlich auf Fachpersonal verzichtet werden.

⁶² Dorothea Voss-Dahm; Steffen Lehdorff: Lust und Frust in moderner Verkaufsarbeit – Beschäftigungs- und Arbeitstrends im Einzelhandel. Institut für Arbeit und Technik Gelsenkirchen 2003. S. 17.

⁶³ Im Folgenden siehe ebd. S. 17- 28.

- Im Gegensatz zu vielen anderen Einzelhandelsformaten sind die Beschäftigten in **Elektronik- und Baumärkten** überwiegend männlich und in einem Vollzeitarbeitsverhältnis angestellt. Dabei kam es in Elektronikfachmärkten zu einem deutlichen Abbau von Arbeitsvolumina und Beschäftigten, indem Teilzeitstellen als Ersatz für Vollzeitstellen geschaffen wurden. In Baumärkten hingegen liegt der Beratungsbedarf höher, so dass viele Quereinsteiger (Handwerker) ihre Fachkenntnisse nun im Verkauf nutzen können und es insgesamt zu einem Beschäftigungszuwachs gekommen ist. Wegen der geringeren Verfügbarkeit von (männlichen) Teilzeitkräften hat sich durch die verlängerten Arbeitszeiten die Überstundenproblematik in diesem Teilsegment verschärft.
- **Warenhäuser** gehören zu einer rückläufigen und krisengeschüttelten Vertriebsform mit sinkenden Umsätzen. Gleichzeitig handelt es sich um das Format, in welchem das Bedienen und Beraten der Kundschaft den vergleichsweise größten Stellenwert hat, so dass die Anforderungen an das Verkaufspersonal sehr hoch sind. Geringfügig Beschäftigte oder Teilzeitkräfte unter 20 Wochenstunden sind daher noch immer kaum verbreitet, so dass die traditionelle Verkaufsarbeit überwiegt. Entsprechend hoch ist auch die Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen.

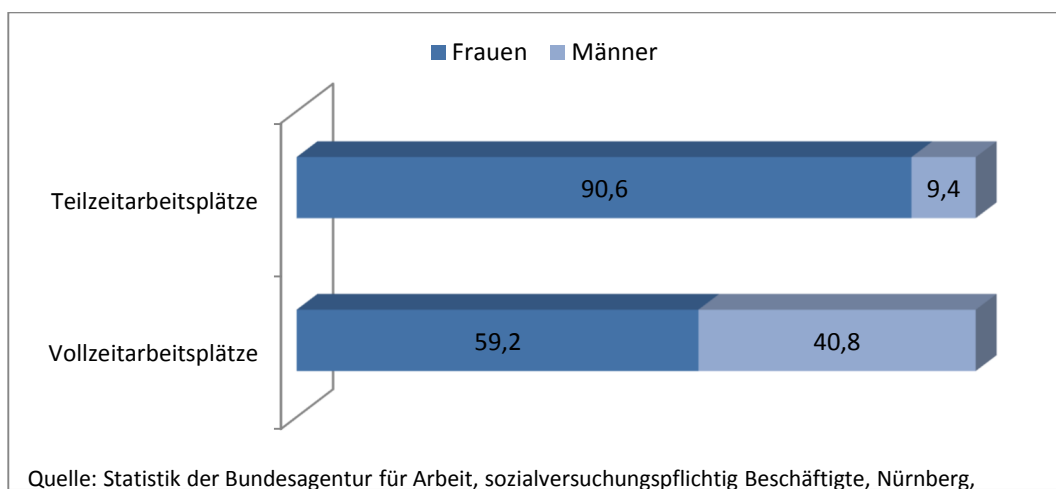
Allein aus diesem Vergleich der vier Handelsformate wird deutlich, wie unterschiedlich die sich die Beschäftigungssituation im Einzelhandel darstellt und welche Wandlungsprozesse die Branche generell durchläuft. Fachliche Qualifikationen spielen in einem zunehmend flexibilisierten Handel immer weniger eine Rolle, wodurch die Beschäftigungssituation für alle Arbeitnehmer insgesamt unstabiler wird. Gleichzeitig versuchen viele Unternehmen, sich durch eine stärkere Kundenorientierung gegenüber ihren Konkurrenten abzusetzen, dies jedoch ohne das Personal aufzustocken. Somit kann sich zusammenfassend die Arbeit im Einzelhandel vor allem dadurch beschreiben, dass es eine große Diskrepanz zwischen

den Anforderungen an das Verkaufspersonal und den Ressourcen gibt, die zur Bewältigung der Anforderungen zur Verfügung gestellt werden.⁶⁴

3.4 Weibliche Erwerbsarbeit im Einzelhandel

„Der Handel ist weiblich.“ – Rund 73 % aller Beschäftigten dieser Branche sind Frauen, beim Verkaufspersonal sind es sogar über 80 %. (Stand 2010). Daher sind es auch überwiegend Frauen, die von den problematischen Arbeitsbedingungen im deutschen Einzelhandel betroffen sind. Am härtesten trifft es dabei die geringfügig Beschäftigten, die durch die niedrigen Löhne kein existenzsicherndes Einkommen generieren können. Im Handel sind über 770 000 Frauen von dieser prekären Beschäftigungssituation betroffen.⁶⁵ „Arm durch Arbeit“ heute und eine spätere Altersarmut sind überwiegend die Lebenswirklichkeit und das Risiko von Müttern, die durch ihren Wunsch nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie den wirtschaftlichen Interessen vieler Handelsunternehmen ausgeliefert sind. So sind 90 % aller Teilzeitbeschäftigten weiblich, wie die nachfolgende Graphik⁶⁶ zeigt:

Abbildung 22: Vollzeit und Teilzeit nach Geschlecht im Einzelhandel 2010



⁶⁴ Ebd. S. 51.

⁶⁵ ver.di Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft: Branchenreport: Die Situation von weiblichen Beschäftigten im Handel: Erarbeitet im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ aus dem ver.di-ESF Projekt „Gute Arbeit für Frauen! Branchensorientierte Chancengleichheitspolitik und gezielte Förderung“. Berlin 2012. S. 39.

⁶⁶ Ebd. S. 52.

Dass im Einzelhandel auch reguläre Vollzeitbeschäftigung möglich ist, verdeutlicht die Beschäftigungsstruktur der männlichen Beschäftigten, da Männer wie in der Abbildung zu sehen in erster Linie in Vollzeitarbeitsverhältnissen tätig sind. Wie Voss-Dahm/ Lehndorff belegen, gilt dies allerdings nur „männlich dominierte“ Subbranchen wie den Elektronikfachhandel oder Baumärkte. Hier zielt das Waren-sortiment der untersuchten in erster Linie auf männliche Käufergruppen ab, so dass sich dies auch im Verkaufspersonal widerspiegelt.⁶⁷

Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass Männer nach wie vor vollzeitorientiert arbeiten und sich mit dieser Präferenz auf dem Arbeitsmarkt des Einzelhandels offensichtlich auch durchsetzen setzen können. Hingegen werden die gesteigerten Flexibilisierungserfordernisse der Branche überwiegend über die Mehrarbeit der Beschäftigten bewältigt, wodurch Frauen aufgrund von stärkeren familiären Pflichten benachteiligt werden. Wie es hierzu im ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung heißt,

„...unterbrechen Frauen immer noch häufiger und länger ihre Erwerbstätigkeit aus familiären Gründen als Männer und steigen weniger häufig in Führungspositionen auf, was allenfalls in Teilen durch unterschiedliche Präferenzen zu erklären ist. Vielmehr werden die unterschiedlichen Erwerbsverläufe von Frauen und Männern durch institutionelle Regelungen wie die (fehlende) Verfügbarkeit sozialer Dienstleistungen, durch Strukturen des Arbeitsmarktes, aber auch durch traditionelle Rollenbilder und Stereotype, die das Verhalten unterschiedlicher Akteure beeinflussen, geprägt.“⁶⁸

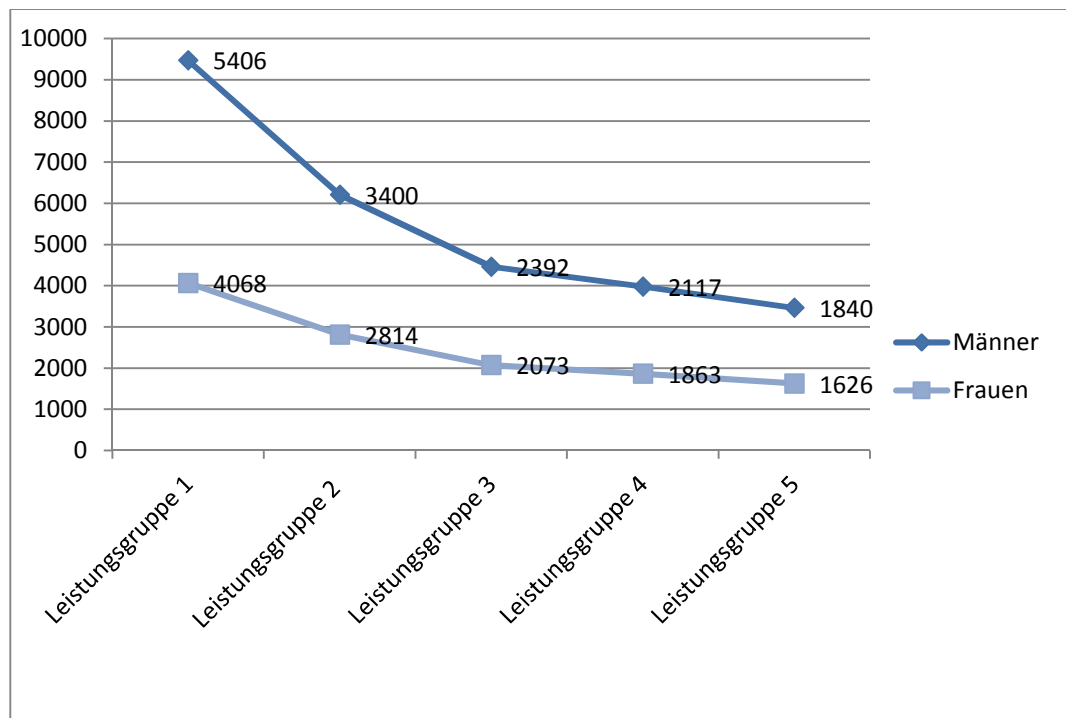
Steigen Frauen dennoch in Führungspositionen im Einzelhandel auf, steigen die Lohnunterschiede gegenüber ihren männlichen Kollegen mit der Höhe der Hierarchieebenen.

⁶⁷ Voss-Dahm/ Lehndorff (2003). S. 25.

⁶⁸ Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung/ Vorsitzende Ute Klammer: NEUE WEGE – GLEICHE CHANCEN. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Gutachten der Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für den ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Berlin 2010. S. 89.

Trotz der deutlichen Dominanz weiblicher Beschäftigten liegt der Einkommensunterschied Angaben des Statistischen Bundesamt bei rund 20 % und damit nur etwas unter dem bundesweiten Durchschnitt von 23.⁶⁹ (Zahlen von 2011)

Abbildung 23: Durchschnittliche Bruttomonatsverdienste nach Leistungsgruppen der vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer im ersten Quartal 2011 im Einzelhandel ohne Sonderzahlungen (in €)



Quelle: Statistisches Bundesamt: Tarifstatistiken – Tarifinformationen zum Einzelhandel, Wiesbaden 2011: 115

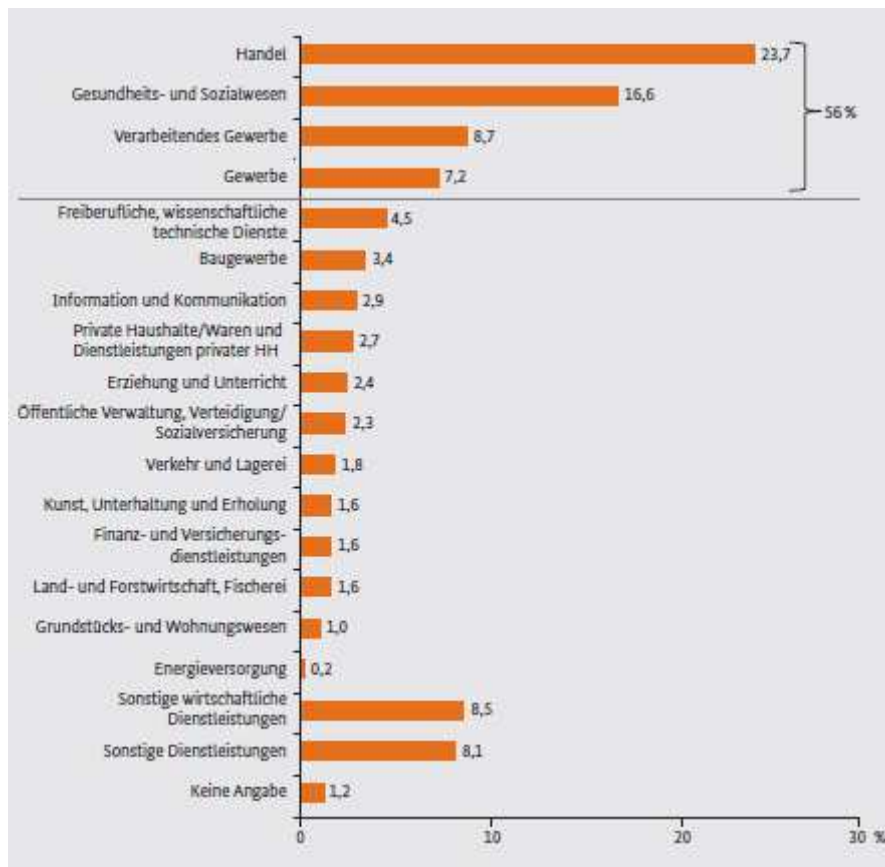
Das Ausmaß, in welchem weibliche und damit prekäre Erwerbsarbeit im Einzelhandel stattfindet, ist geradezu als skandalös zu bezeichnen, wenn man sich die aktuellen Zahlen des Bundesfamilienministeriums im Branchenvergleich vor Augen führt. Wie aus Abbildung 25 deutlich ersichtlich wird, verzeichnet der Handel mit 23,7 % mit Abstand die höchste Quote an „purer“ geringfügiger Beschäftigung, d.h. diese Erwerbsarbeit ist das einzige Einkommen der weiblichen Beschäftigten.⁷⁰ Des Weiteren belegt diese Analyse, dass über 61 % aller Minijobs branchenüber-

⁶⁹ ver.di Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft: Branchenreport: Die Situation von weiblichen Beschäftigten im Handel. S. 90.

⁷⁰ Frauen im Minijob. S. 12.

greifend als einzige Beschäftigungsform dienen. Das bedeutet, dass fast zwei Drittel aller geringfügig beschäftigten Frauen keiner sozialversicherungspflichtigen Arbeit nachgehen und nur 20 % den Minijob als Zuverdienst zu einer regulären Beschäftigung nutzen.⁷¹

Abbildung 24: Branchen für weibliche Minijobs „pur“



Quelle: Frauen im Minijob, S. 12

Dahingehend muss die Argumentation der Arbeitgeber, wonach es sich bei den geringfügig Beschäftigten fast ausschließlich um Hinzuverdiener handelt, äußerst kritisch hinterfragt werden. Vielmehr geht es um eine steuer- und sozialversicherungsrechtliche Privilegierung des männlichen Alleinverdiener-Modells, wobei die Frauen ein erhebliches Risiko eingehen, wenn sie sich auf das Einkommen ihres Partners verlassen. Obwohl über 84 % der Minijobberinnen verheiratet sind und

⁷¹ Ebd. S. 11.

ihnen diese Erwerbsform zunächst attraktiv erscheint, gelingt 58 % von ihnen nicht mehr die spätere Rückkehr in eine sozialversicherungspflichtige und existenzsichernde Beschäftigung.⁷²

3.5. Zufriedenheit und Image

Angesichts der geschilderten Problemlagen, insbesondere für weibliche Beschäftigte, scheint es kaum verwunderlich, dass sich das Image des Einzelhandels in den letzten Jahren zunehmend verschlechtert hat. Die mediale Aufmerksamkeit richtete sich dabei immer wieder auf Skandale, in welchen es oftmals um die erhebliche Verschlechterung der Arbeitsbedingungen in der Branche ging. Der Gewerkschaft ver.di gelingt es durch gezielte Kampagnen jedoch regelmäßig auf diese Missstände aufmerksam zu machen. Dabei haben gewerkschaftliche Aktivitäten selten so viel öffentliche Beachtung erzielt wie die Aktionen rund um den Discounter Lidl. Die Gewerkschaft prangerte insbesondere die verbreitet vorherrschenden gesetzwidrigen Arbeitsbedingungen des Konzerns an.⁷³ In dem 2004 veröffentlichten Schwarz Buch Lidl (und 2006 Lidl Europa) sorgte die Aufdeckung der Videoüberwachung von Lidl-Beschäftigten für einen deutlichen Imageschaden des Unternehmens, von dem es sich aufgrund weiterer Skandale, wie der Sammlung von Krankheitsdaten der Beschäftigten (2009) bis heute nicht wirklich erholen konnte.

Welche drastischen Folgewirkungen ein negatives Meinungsbild für ein Unternehmen und seine Beschäftigten haben kann, zeigt sich an der Drogeriekette Schlecker, die 2012 Insolvenz anmelden musste. Der folgende Exkurs fasst die Geschehnisse kurz zusammen.

⁷² Ebd. S. 14 sowie 23.

⁷³ <http://lidl.verdi.de/>

EXKURS: Der Fall Schlecker

Die 1975 von Anton Schlecker gegründete Drogeriekette steht wahrscheinlich wie kein anderes deutsches Handelsunternehmen für den anhaltenden Kampf der Beschäftigten um gute und faire Arbeitsbedingungen im Einzelhandel. Der Konzern beschäftigte eigenen Angaben nach (Stand Anfang 2012) europaweit rund 47 000 Mitarbeiter und war somit das größte Drogeriemarktunternehmen Europas. In Deutschland verfügte das Unternehmen über rund 7500 Filialen mit 23 400 Mitarbeiterinnen, die nach der Insolvenz ihre Arbeitsplätze verloren haben. Die als „Schlecker-Frauen“ bekannt gewordenen Beschäftigten des Unternehmens haben sich jahrzehntelang gegen die systematische Behinderung von funktionierenden Arbeitsbeziehungen gewehrt – und trotz großer Erfolge und der Gründung von etlichen Betriebsratsgremien und einem außerordentlich hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrades (12 000 Mitglieder in 2012) letztlich verloren.⁷⁴ Immer wieder stand der patriarchalische Unternehmer vor Gericht, weil er sich vehement dem Dialog mit Betriebsräten und Gewerkschaft verweigerte und vorgab Tariflöhne zu zahlen, ohne dies tatsächlich zu tun. In der öffentlichen Wahrnehmung galt Anton Schlecker daher als *„Halsabschneider, der seine Mitarbeiter drangsaliert und in seinen teuren Sportwagen durch die schwäbische Provinz brettet.“*⁷⁵ In Kombination mit einem exzessiven und in der Wirkung schädlichem Expansionskurs, bei welchem die Gewinne nur noch über neue Filialen erzielt werden konnten, führte das negative Image zu drastischen Kundenverlusten. Seit 2007 ging die Zahl der Kunden in seinen deutschen Filialen von 37,08 Mio. auf 33,76 Mio. pro Jahr zurück.⁷⁶ In der Folge sank die zuvor frappierende Marktmacht gegenüber den Groß-

⁷⁴ Hierzu: Achim Neumann (Hrsg.) Der Fall SCHLECKER. Über Knausern, Knüppeln und Kontrollen sowie den Kampf um Respekt & Würde. Die Insider-Story. Hamburg 2014. Sowie: Sarah Bormann: Unternehmenshandeln gegen Betriebsratsgründungen – Der Fall Schlecker, in: WSI-Mitteilungen 1/2008 und Sarah Bormann: Angriff auf die Mitbestimmung, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, edition sigma, Berlin 2007.

⁷⁵ Fabian Gartmann; Sönke Iwersen: Das Schlecker-Drama. Der größtenwahnsinnige König von Ehingen. Handelsblatt, Juni 2012. Siehe: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/das-schleckerdrama-der-schlechte-ruf/6698682-14.html>

⁷⁶ Ebd.

händlern, so dass die Preise angehoben werden mussten, um die Margen weiterhin aufrechterhalten zu können. Bereits seit 2007 erwies sich dieses Geschäftsmodell nicht mehr als gewinnbringend, trotzdem wurde fast bis zum bitteren Ende daran festgehalten. Notwendige Modernisierungsversuche schlugen vor allem deswegen fehl, weil sie fast ausschließlich auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen wurden und dies publik wurde. Zwar war die Idee, kleinere Filialen zu schließen und in sog. XXL-Filialen wieder zu eröffnen, ökonomisch sinnvoll, doch wurden hierfür die zuvor gekündigten Mitarbeiter gezwungen, künftig als Leiharbeiter wieder für das Unternehmen zu arbeiten, natürlich zu deutlich schlechteren Konditionen. Diese Praktik ging deutlich über das sozialgesellschaftlich zu akzeptierende Maß hinaus und dürfte schlussendlich einer der wesentlichen Faktoren für den Niedergang des Unternehmens gewesen sein.

In Anbetracht dieser dargestellten Entwicklungen sind die Aussagen des Handelsverbands Deutschland im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen im Einzelhandel sehr verwunderlich. Hierzu wörtlich:

„Faire Bezahlung sowie gute Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten sorgen dafür, dass die Mitarbeiter den Einzelhandel als Arbeitgeber überwiegend positiv bewerten. Das zeigen aktuelle Studien und Umfragen.“⁷⁷

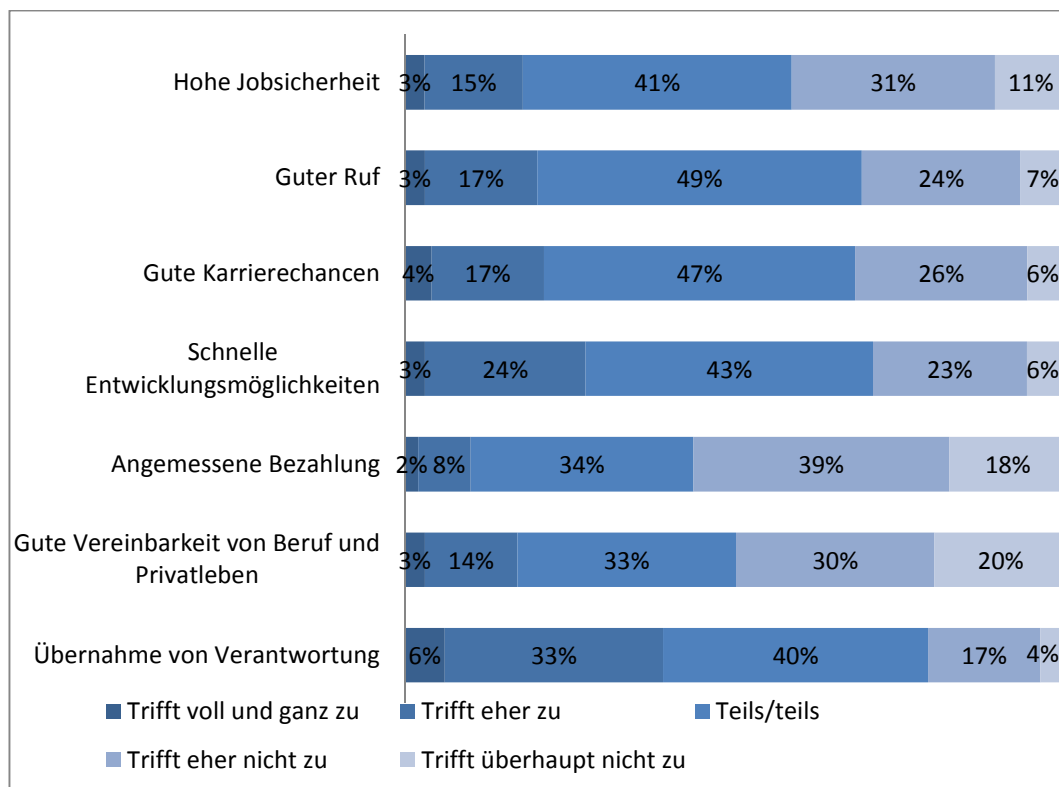
Diese besagte Studie, die vom HDE 2012 in Auftrag gegeben wurde, kommt zu dem Gesamturteil, dass 37 % der Befragten ihren Job mit sehr gut oder ausgezeichnet bewerten; weitere 44 % sehen ihn als gut an. Weniger als ein Fünftel urteilt mit mittelmäßig (16 %) oder schlecht (3 %). Als positiv wurden insbesondere die Faktoren Arbeitsklima/Arbeitsumfeld/Kollegen, Kontakt zu Menschen/Kunden, Autonomie/Übernahme von Verantwortung sowie Arbeitszeit und Work-Life-Balance hervorgehoben.⁷⁸

⁷⁷ Handelsverband Deutschland: Branchenreport Einzelhandel: Der Handel als Arbeitgeber. Berlin 2013. S. 24.

⁷⁸ Ebd. S. 25

Allerdings lassen sich diese Aussagen mit Blick auf die Detailauswertung auch anders interpretieren: Demnach zweifeln 42 % der Beschäftigten an der Zukunftssicherheit ihrer Arbeitsplätze, nur 21 % sehen gute bis sehr gute Karrierechancen im Einzelhandel, 57 % fühlen sich kaum oder gar nicht angemessen bezahlt und nur der Hälfte der Beschäftigten gelingt eine zufriedenstellende Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

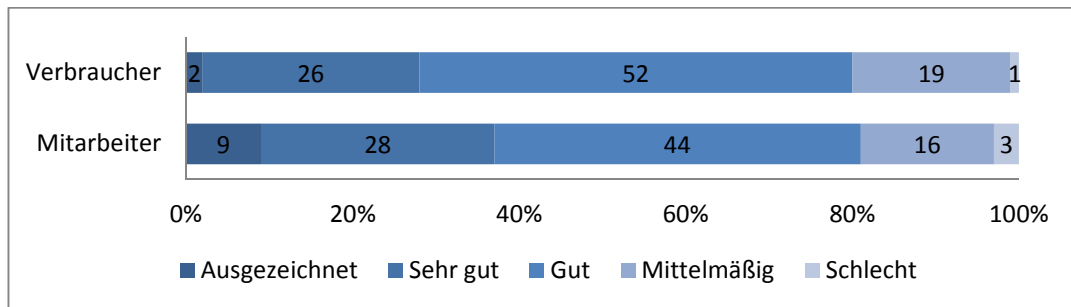
Abbildung 25: Übersicht HDE Studie: Jobzufriedenheit im Detail



Quelle: HDE 2012 Der Handel als Arbeitgeber

Das Image des Einzelhandels wird laut dieser Studie von Mitarbeitern und Verbrauchern gleichermaßen als sehr positiv wahrgenommen. Während 81 % der im Einzelhandel Beschäftigten den Ruf der Branche mit ausgezeichnet, sehr gut oder gut beurteilen, tun dies ebenso 80 % der befragten Verbraucher.

Abbildung 26: Gesamtbewertung Handel als Arbeitgeber



Quelle: Mitarbeiter- und Verbraucherbefragung: Der Handel als Arbeitgeber (Juni 2012) MANUFACTS Research & Dialog

Bezugnehmend auf die dargestellte Datenlage überraschen diese positiven Aussagen. Wie im folgenden vierten Kapitel über das Konzept von fairer Arbeit näher ausgeführt wird, sprechen die Daten der Sonderauswertung Handel des DGB-Index eine gänzlich andere Sprache. Hier bewerten fast 60% der befragten Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen im Einzelhandel als schlecht.

3.6 Arbeitsbeziehungen und sozialer Dialog

Die gravierend unterschiedliche Wahrnehmung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern hinsichtlich der vorherrschenden Arbeitsverhältnisse im Einzelhandel ist scheinbar Ausdruck eines mangelnden Dialoges zwischen beiden Seiten. Im Gegensatz zur Chemie- oder Metallindustrie existiert im Einzelhandel keine im bekannten Sinne etablierte Sozialpartnerschaft bzw. „Konfliktpartnerschaft“. Entsprechend beschreibt Kalkowski die Beziehungen zwischen den tarifpolitischen Akteuren als sehr fragil und von Misstrauen, frustrierten Annäherungsversuchen und wechselseitigen Kommunikationsblockaden geprägt.⁷⁹

Die Ursache hierfür sieht der Autor u.a. in der Vertretungsschwäche der Verbände und zwar sowohl auf Arbeitgeber- wie auch Arbeitnehmerseite. Während die Gewerkschaft grundsätzlich mit einem niedrigen Organisationsgrad und fehlenden

⁷⁹ Peter Kalkowski (2008): Ist der Flächentarifvertrag für den Einzelhandel noch zu retten? Rahmenbedingungen und Konturen einer Entgeltstrukturreform. Göttingen. S. 6

Betriebsräten zu kämpfen hat, kam es innerhalb der beiden Arbeitgeberverbände HDE und BAG zu heftigen internen Konflikten, die teilweise von den heterogenen und konkurrierenden Interessen der Mitglieder herrührten.⁸⁰ 2009 führte dies im Zuge der Karstadt Insolvenz zur vorläufigen Auflösung des BAG. Diese Verbandschwäche wirkt sich laut Kalkowski auf die Verhandlungsmacht der Akteure aus, da diese immer weniger in der Lage sind, ihre Mitglieder entsprechend den Anforderungen kooperativer Politik zu disziplinieren. Schließlich resultierte dies in vermehrten Austritten aus den Interessensvertretungen und zu einer Innovationsblockade. Dies hat drastische Auswirkungen auf die Branche, da eine Modernisierung der tariflichen Entgeltstrukturen dringend geboten wäre, die Sozialpartner sich jedoch seit 1999 in einem anhaltenden Konflikt darüber befinden. Dieser Konflikt führte im gleichen Jahr zu der Kündigung der Allgemeinverbindlichkeit des Tarifvertrags und zu der Möglichkeit für Unternehmen, ohne Tarifbindung Mitglied im Arbeitgeberverband zu bleiben.⁸¹

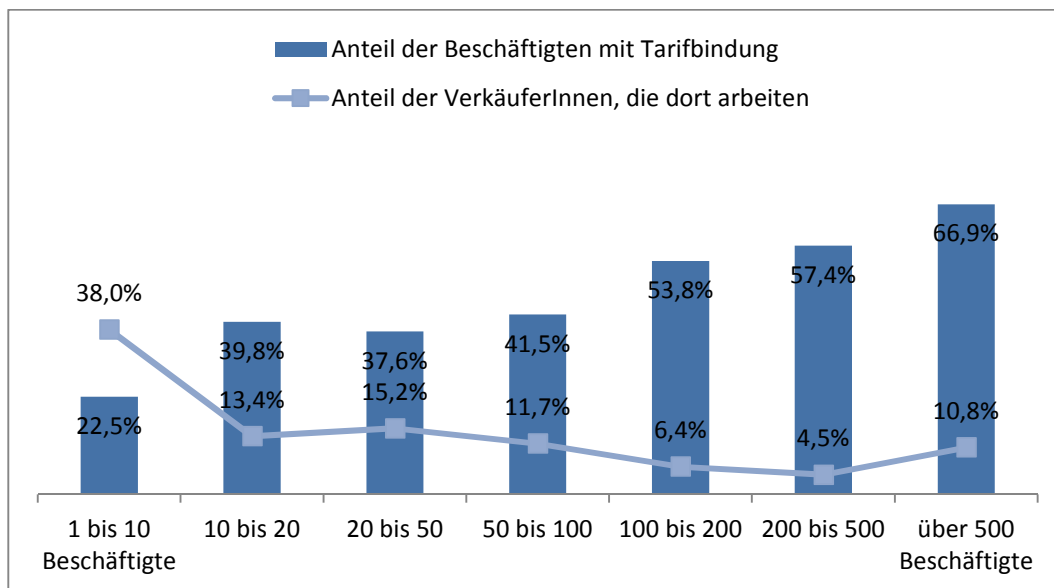
Es ist kaum verwunderlich, dass seit diesem Zeitpunkt die Tarifbindung im deutschen Einzelhandel kontinuierlich abgenommen und zu zunehmenden Lohnspreizungen in der Branche geführt hat. Aktuell liegt der Anteil der Beschäftigten in branchentarifgebundenen nur noch bei 42 %.⁸² Für die Wiedereinführung der Allgemeinverbindlichkeit müssten jedoch mindestens 50 % der Beschäftigten in tarifgebundenen Unternehmen tätig sein. Da es allerdings zahlreiche nicht-tarifgebundene Unternehmen gibt, die sich an den Tarifverträgen (der jeweiligen Bundesländer) orientieren, werden rund 60 % der Beschäftigten von Tarifverträgen abgedeckt.

⁸⁰ Ebd.

⁸¹ Ebd. S. 5.

⁸² Sandra Dummert (2013): IAB Forschungsbericht 2/2013: Branchenstudie Einzelhandel. Auswertungen aus dem IAB-Betriebspanel 2010 und 2011. S. 37

Abbildung 27: Tarifbindung nach Betriebsgrößen



Quelle: WSI Lohnspiegel

Dem IAB Betriebspanel zufolge verfügten im Jahre 2011 durchschnittlich 27 % der befragten Einzelhandelsunternehmen über einen Tarifvertrag, bei 2 % gibt einen Haus- bzw. Firmentarifvertrag, womit 71 % der Unternehmen nicht tarifgebunden sind.⁸³ Generell gilt, dass je größer das Unternehmen ist, desto wahrscheinlicher ist seine Tarifgebundenheit. Dies wird auch vom WSI Lohnspiegel bestätigt, wie Abbildung 29 zeigt.

Auch 2013 kam es erneut zu heftigen Tarifkonflikten zwischen ver.di und den Arbeitgeberverbänden, nachdem diese im Januar in einer konzertierten Aktion bundesweit alle Entgelt- und Manteltarifverträge gekündigt hatten. Aus Gewerkschaftssicht

„[...] legt die Unternehmenseite die Axt an die Existenzsicherung und wesentlichen Schutzregelungen für die Beschäftigten im Einzelhandel. Das Ergebnis dieser Strategie ist die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen von mehr als 2,7 Mio. abhängig Beschäftigten in einer der wichtigsten Branchen.“⁸⁴

⁸³ Ebd. S. 19.

⁸⁴ <https://www.verdi.de/presse/pressemitteilungen/++co++38eb6708-664a-11e2-8830-52540059119e>

In der Zwischenzeit konnten in den meisten Bundesländern erfolgreich neue Tarifverträge auf Landesebene abgeschlossen und darüber hinaus auch die Manteltarifverträge zumindest teilweise wieder in Kraft gesetzt werden.⁸⁵

Einen weiteren Hoffnungsschimmer für eine zukünftige Verbesserung des sozialen Dialoges stellt die aktuelle Beteiligung der Tarifparteien an einem gemeinsamen Projekt zum demografischen Wandel dar, welches vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert wird. Wie es in einer Pressemitteilung vom 11. Februar 2014 heißt, wollen sich beide Parteien

„[...] den gravierenden Auswirkungen einer alternden und schrumpfenden Erwerbsgesellschaft im Einzelhandel stellen.“⁸⁶

Hierfür haben die Sozialpartner im Rahmen eines Demografie- und Tarifprojektes „Zusammen Wachsen – Arbeit Gestalten“ einen gemeinsamen Beirat gegründet, um sich für eine „altersgerechte und lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung zu engagieren.“⁸⁷ Dabei es soll es auch um die Erarbeitung von tarifpolitischen Anforderungen gehen, um die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten in die Richtung zu entwickeln, die ihnen ein gesundes und motiviertes Erreichen des Rentenalters im Einzelhandel ermöglicht.

3.7. Zwischenfazit: Die aktuelle Situation des Einzelhandels und seiner Beschäftigten in kurzen Thesen zusammengefasst

An dieser Stelle soll in Form von elf Thesen ein kurzes Zwischenfazit über die aktuelle Situation im Einzelhandel und seiner Beschäftigten gezogen werden:

⁸⁵ So sieht das Verhandlungsergebnis für Baden-Württemberg vor, den von den Arbeitgebern gekündigten Manteltarifvertrag unverändert wieder in Kraft zu setzen. Für die Beschäftigten wurden Lohn- und Gehaltserhöhungen in zwei Schritten vereinbart: ab 1. 7. 2013 um 3 % und ab 1.4.2014 um weitere 2,1 %. Quelle:

<http://www.verdi.de/themen/nachrichten/++co++0199139c-5d82-11e3-8861-52540059119e>

⁸⁶ Pressemitteilung vom 11.02.2014: Arbeitgeberverband HDE und die Gewerkschaft ver.di stellen sich den Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Einzelhandel.

⁸⁷ Ebd.

1. These: Der Verdrängungswettbewerb im Einzelhandel wird weiter anhalten.

Umsatzsteigerungen sind aufgrund der demografischen Entwicklungen und dem sinkenden Anteil des Handels an den Gesamtkonsumausgaben der Verbraucher fast nur noch auf Kosten der Konkurrenz zu erzielen, so dass Preiskämpfe zukünftig fortgeführt werden.

2. These: Der Konsolidierungsprozess der Branche wird sich weiter fortsetzen.

Kleinere Fachhändler werden es auch in Zukunft deutlich schwerer haben, sich am Markt durchzusetzen. Entsprechend wird die Marktmacht der Handelskonzerne weiter steigen.

3. These: Die Flächenexpansion dürfte langsam ihren Höhepunkt überschritten haben.

Für die Unternehmen heißt dies, dass sie ihre Wachstumsstrategien künftig mit anderen Mitteln durchsetzen müssen oder sie werden nicht am Markt bestehen. (Siehe Exkurs über Schlecker)

4. These: Der Wachstumstrend des Onlinehandels wird sich beständig fortsetzen.

Dies wird drastische Konsequenzen für alle Händler haben, die ihre Waren nicht über verschiedene Vertriebskanäle anbieten. Denn das Einkaufsverhalten der Verbraucher wird sich immer weiter ausdifferenzieren.

5. These: Der demografische Wandel trifft den Einzelhandel gleich doppelt.

Einerseits wird die schrumpfende und älter werdende Kundschaft zu entsprechend geringeren Umsätzen führen, andererseits wird es für den Einzelhandel zunehmend schwerer, fehlende Nachwuchskräfte zu generieren und die Erwerbsfähigkeit seiner Beschäftigten bis ins Rentenalter hinein zu erhalten.

6. These: Der Einzelhandel hat sich zu einer Niedriglohnbranche entwickelt.

Prekäre und instabile Beschäftigungsverhältnisse sind die Konsequenzen der gestiegenen Flexibilisierungsanforderungen und verschärften Wettbewerbssituation dieser Branche.

7. These: Ein geregeltes Vollzeitbeschäftigungsverhältnis wird auch in Zukunft nicht die Regel im Einzelhandel sein.

Je nach Geschäftsmodell werden die verschiedenen Tätigkeiten zergliedert, wodurch es zu einer Abqualifizierung der Beschäftigten kommt.

8. These: Frauen sind die Haupttragenden dieser negativen Entwicklungen im Einzelhandel.

Beinahe ausschließlich in Teilzeitarbeitsverhältnissen reichen ihre Einkommen nicht zur Existenzsicherung und erhöhen das Risiko für Altersarmut erheblich. Die Lohndiskriminierung gegenüber den männlichen Beschäftigten ist signifikant.

9. These: Keine Branche nutzt die geringfügige Beschäftigung dermaßen exzessiv wie der Einzelhandel.

Minijobs haben zu einer weiteren Destabilisierung und Entsolidarisierung der Belegschaften geführt, wodurch die Arbeitsbelastung für die Beschäftigten insgesamt zugenommen hat.

10. These: Eine Modernisierung der Entgeltstrukturen der Tarifverträge im Einzelhandel ist dringend notwendig.

Hierfür müssen die Sozialpartner schnellstmöglich ihre Differenzen überwinden und ihre Verhandlungsbereitschaft demonstrieren.

11. These: Durch die beschriebenen Entwicklungen der letzten Jahre hat das Image des Einzelhandels deutlich gelitten.

Auch wenn es der Gewerkschaft ver.di immer wieder erfolgreich gelingt, auf die vorherrschenden Problematiken aufmerksam zu ma-

chen, müssen beide Sozialpartner diesen Abwärtsprozessen der Branche entgegensteuern.

3.8 Die Bedeutung politischer Rahmenbedingungen für die weitere Branchenentwicklung

Wie sich aus den bisherigen Ergebnissen ableiten lässt, reagiert der Einzelhandel sehr sensibel auf wirtschaftliche wie auch sozialgesellschaftliche Veränderungen. Dies gilt auch für die Vielzahl an politischen Entscheidungen, die sich direkt oder indirekt auf die Rahmenbedingungen der Branche auswirken können.

Einen besonders langwierigen und großen Streitpunkt bildeten die gesetzlich vorgeschriebenen Ladenöffnungszeiten, welche zunächst 2006 zur Ländersache erklärt wurden und anschließend trotz Schutzfunktion für die Beschäftigten des Einzelhandels quasi aufgehoben wurden. Inzwischen haben Studien bewiesen, dass die sukzessive Verlängerung der Ladenöffnungszeiten nicht zu den gewünschten wirtschaftlichen Erfolgen geführt hat.⁸⁸ Vielmehr werden die verlängerten Öffnungszeiten von größeren Unternehmen dazu genutzt, Marktanteile gegenüber lokalen Konkurrenten zu gewinnen.⁸⁹ Obwohl das Thema immer wieder auf die politische Agenda rückt, wie zuletzt 2012 in NRW, beharren vor allem die Arbeitgeberverbände für eine Beibehaltung von möglichst langen Öffnungszeiten.⁹⁰ Dies stellt aus Konsumentenperspektive eine durchaus begrüßenswerte Entwicklung dar, bedeutet für die Beschäftigten des Einzelhandels jedoch, dass der Erhalt eines gewissen Maßes an Sozialleben (Ehrenamt, Sportverein, VHS-Kurse, etc.) zu einer immer größeren Herausforderung wird.

Die seit Jahren größte Veränderung für die Branche dürfte allerdings die Einführung des gesetzlichen Mindestlohnes werden, welcher zum 1. Januar 2015 in Kraft treten soll. Als eines der politischen Hauptversprechen der SPD gilt das Gesetzes zur Stärkung der Tarifautonomie und die darin enthaltene Umsetzung eines flächendeckenden Mindestlohnes von 8,50€ als sicher, trotz vehementen Widerstan-

⁸⁸ Credit Suisse (2014): Retail Outlook 2014. Fakten und Trends. S. 6.

⁸⁹ Glaubitz (2011): S. 15.

⁹⁰ <http://www.einzelhandel.de/index.php/component/k2/item/109986-einschraenkungderladenoeffnungszeitengefaehrdetarbeitsplaetze.html>

des seitens der Wirtschaftsverbände. Wie der HDE in seiner Stellungnahme hierzu verlauten lässt, wird:

„[...] ein einheitlicher, gesetzlicher Mindestlohn zum Abbau von Arbeitsplätzen führen, weil er regionalen Besonderheiten und unterschiedlichen Branchen nicht gerecht wird. Der HDE setze sich deshalb für einen tariflichen Mindestlohn ein.“⁹¹

Vor Kurzem verschärfte sich der Ton des HDE bezüglich des geplanten Gesetzes noch einmal deutlich:

„Das vom Bundesarbeitsministerium vorgelegte sog. Tarifaufnommiestärkungsgesetz birgt erhebliche Risiken für den Standort Deutschland. [...] Dementsprechend sieht der HDE hier eine große Bedrohung für Arbeitsplätze insbesondere in strukturschwachen Regionen. Er befürchtet aber auch eine nachlassende Dynamik bei Existenzgründungen. Beides zusammen könnte dazu führen, dass die rasche Einführung eines Mindestlohns in Höhe von 8,50 € zu erheblichen Beschäftigungsverlusten in Deutschland führt.“⁹²

Gänzlich gegensätzlich argumentiert die Gewerkschaftsseite, die durch den flächendeckenden Mindestlohn vor allem eine deutliche Kaufkraftsteigerung sieht, welche letztlich insbesondere dem Einzelhandel zur Gute kommen würde. Dabei warnt das WSI in einer aktuellen Studie ganz eindringlich vor möglicherweise eingeführten Ausnahmeregelungen für den Mindestlohn. Ihren Berechnungen nach gibt es momentan rund 5 Mio. Menschen, die weniger als 8,50 pro Stunde verdienen. Sollte es zu den geforderten Ausnahmeregelungen für Minijobber, Langzeitarbeitslose, Schüler, Studenten und Rentnern kommen, dann würden über 2 Mio. Menschen nicht von dieser neuen gesetzlichen Regelung profitieren und das Gesetz gliche einem „Schweizer Käse“.⁹³ Ob und zu welchen Ausnahmeregelungen es hinsichtlich der geplanten Einführung des Mindestlohnes kommen wird, kann folglich noch nicht abschließend prognostiziert werden. Fest steht allerdings, dass

⁹¹ Presseerklärung vom 1. Oktober 2013: Der HDE lehnt einen einheitlichen gesetzlichen Mindestlohn ab.

⁹² HDE: Stellungnahme zum Referentenentwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Tarifautonomie (Tarifaufnommiestärkungsgesetz) vom 19. März 2014.

⁹³ Marc Amlinger, Reinhard Bispinck und Thorsten Schulten (2014): Niedriglohnsektor: Jeder Dritte ohne Mindestlohn? Ausnahmen vom geplanten Mindestlohn und ihre Konsequenzen. WSI Report 12/ Januar. S. 5/8.

der Einzelhandel zu jenen Branchen zählt, die besonders von den Ausnahmeregeln profitieren würden.

Wie notwendig eine gesetzliche Regelung zur Absicherung von sozialen Mindeststandards ist, belegen zahlreiche Fallbeispiele aus der Praxis, allen voran aus dem Einzelhandel. So kam es 2009 zu dem eindeutigen Urteil des Landesarbeitsgerichts Hamm, welches den Stundenlohn einer kik-Mitarbeiterin von 5,20 als sittenwidrig verurteilt hat. Das Unternehmen muss seiner Beschäftigten nach dem Urteil einen Lohn von mindestens 8,25€ zahlen und darüber hinaus die entstandene Lohndifferenz der letzten Jahre rückwirkend erstatten.⁹⁴

Nicht zuletzt dieses Gerichtsurteil belegt deutlich, wie sehr sich der Einzelhandel mittlerweile zu einem Niedriglohnsektor entwickelt hat, in welchem das gesetzlich festgelegte Mindestentgelt von vielen Unternehmen eher als Höchstgrenze interpretiert wird. Somit gibt es berechtigte Hoffnungen für die Annahme, dass durch die Einführung des gesetzlichen Mindestlohnes die Abwärtsspirale der prekären Beschäftigung im Einzelhandel zumindest vorerst gestoppt werden kann.

⁹⁴ Landesarbeitsgericht Hamm, Urteil vom 18. März 2009 – 6 Sa 1284/08

4. Konzept von Guter Arbeit im Einzelhandel

Wie die vorangegangenen Kapitel verdeutlicht haben, zeichnen die wirtschaftlichen und arbeitspolitischen Entwicklungen eine zunehmende Verschlechterung der Beschäftigungssituation im deutschen Einzelhandel. Im Zuge des verschärften Wettbewerbs im Handel kam es nicht nur zu einer deutlichen Verschlechterung der tarifpolitischen Bedingungen, sondern zu einem generellen Abbau von Vollzeitbeschäftigung mit regulären Arbeitszeiten und zur Etablierung als Niedriglohnbranche.

Doch auf welche Weise lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse angesichts der subjektiven Wahrnehmung des Begriffes von „Guter Arbeit“ validieren? Gibt es weitere empirische Daten, die für die Beurteilung der Beschäftigungssituation im Einzelhandel herangezogen werden können? Welche Kriterien müssen hierfür noch berücksichtigt werden? Welche Handlungsansätze können hieraus für die Sozialpartner und andere politische Akteure, aber auch für die Beschäftigten, abgeleitet werden?

Um uns diesen aufgeworfenen Fragestellungen zu nähern, nutzt das vorliegende Dokument zum Teil den 2007 vom DGB initiierten Index „Gute Arbeit“ und überträgt diesen auf die Beschäftigungssituation im deutschen Einzelhandel. Zusätzlich wird eine Auswertung von Experteninterviews bezüglich der Kriterien für das Vorliegen guter und fairer Arbeitsbedingungen im Handel vorgestellt. Abschließend fasst eine Matrixdarstellung die so identifizierten Kriterien differenziert nach der jeweiligen Akteursperspektive zusammen.

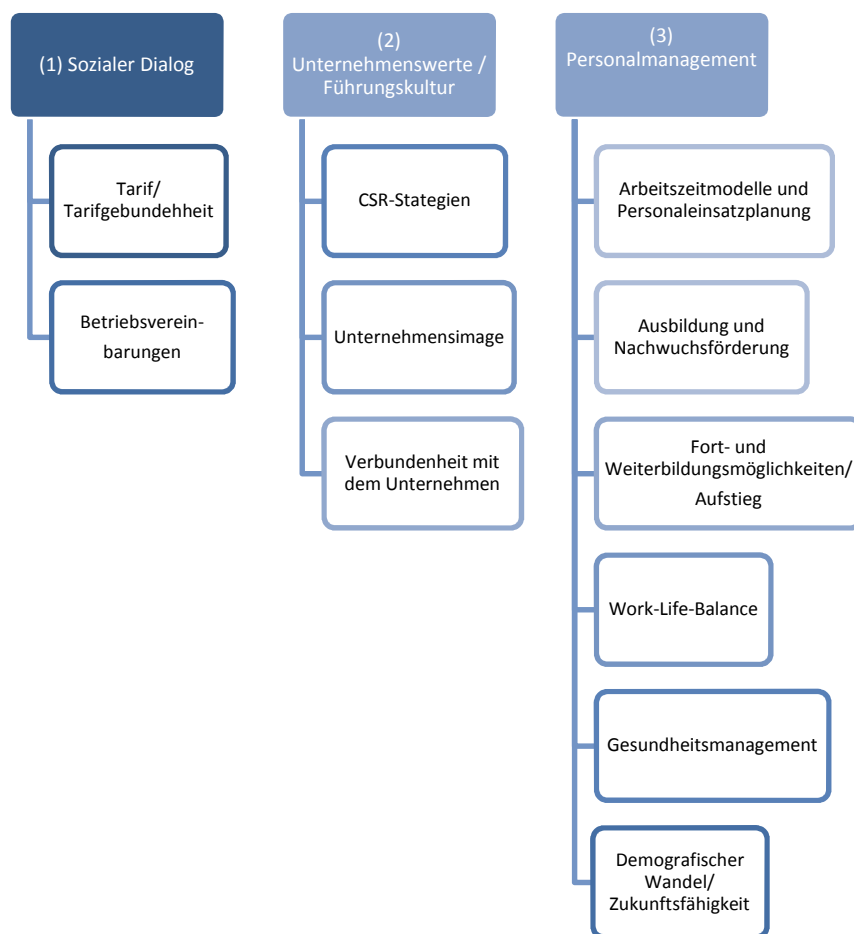
4.1 Gute und faire Arbeitsbeziehungen im Einzelhandel

Der Begriff bzw. die Bewertung „gut“ birgt einiges an methodischen Schwierigkeiten, wenn er auf die Bewertung der Arbeitswelt angewendet werden soll.⁹⁵ In dem bereits erwähnten DGB-Index wird daher nicht explizit danach gefragt, sondern es

⁹⁵ Siehe Kapitel 4.2.3

wird eine Gesamtbewertung aus Arbeitnehmersicht vorgenommen. Die verwendeten Kriterien sind hierfür sicherlich geeignet, doch schließen sie wirtschaftliche Umstände und Bedingungen vollständig aus. Um den Begriff weiter zu präzisieren, wurden im Rahmen der vorliegenden Studie Experten aus Wissenschaft und Praxis sowie Arbeitnehmern- wie auch Arbeitgebervertretern nach ihrer Definition „guter“ Arbeitsbedingungen befragt. In diesen leitfadengestützten Interviews wurden Meinungsbilder, Einschätzungen und Beurteilungen des Status Quo im Einzelhandel, seinen Entwicklungsmöglichkeiten sowie den Kriterien von guter Arbeit ermittelt. Die Auswertung der gelieferten Einschätzungen wird im nachfolgenden Kapitel in einer Matrix zusammengefasst, wobei die jeweilige Akteurssicht widergespiegelt wird. Nachfolgend werden die Experten nicht namentlich genannt, sondern sind jeweils einer von vier Akteursgruppen (Gewerkschaft, Arbeitgeber, Forschung oder Praxis) zugeordnet.

Abbildung 28: Generelle Kriterien für gute und faire Arbeitsbedingungen



Quelle: Eigene Darstellung

Zunächst werden jedoch die übergeordneten Indikatoren vorgestellt, die in der Summe der qualitativen Erhebung wie auch der vorliegenden Literaturlage, als mögliche Anhaltspunkte für gute Arbeit in Frage kommen. Mit Berücksichtigung der unternehmerischen Perspektive sowie der wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Personalsteuerung, können insgesamt drei Überkategorien ausgemacht werden. Diese sind: sozialer Dialog (1); Unternehmenskultur und Unternehmenswerte (2) sowie Personalmanagement (3).

Für die spezifische Situation im deutschen Einzelhandel muss in erster Linie konstatiert werden, dass ein vorhandener, bzw. funktionierender sozialer Dialog auf der Unternehmensebene das entscheidende Indiz für gute Arbeitsbedingungen darstellt. Wie die vorhandenen Kapitel gezeigt haben, stellt der Tarifvertrag im Einzelhandel oftmals eine Obergrenze dar und garantiert eine vergleichsweise faire Bezahlung wie auch Arbeitsplatzsicherheit.

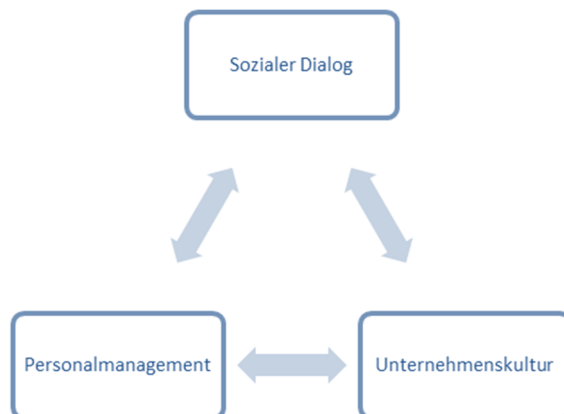
Die zweite Kategorie bezieht sich auf die Unternehmenswerte und die Führungskultur. In diesem Bereich geht es vor allem um die sog. Corporate Social Responsibility von Unternehmen, d.h. ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, Umwelt, aber auch ihren Mitarbeitern. Der Handel ist auf Kunden angewiesen und diese reagieren zunehmend sensibler auf Negativschlagzeilen. Im Zuge der anhaltenden Konsolidierung des Einzelhandels agieren viele Unternehmen als große und zum Teil börsendotierte Konzerne, die Rechenschaft über ihr Handeln ablegen müssen. Ein gutes Image und Zertifizierungen von Waren und Arbeitsbedingungen müssen daher ebenfalls als wirtschaftlich relevante Variablen gesehen werden. Schließlich hat auch eine hohe Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen (z.B. verbesserte Dienstleistungsorientierung und positive Außenwirkung auf die Kunden) positive Effekte für beide Seiten.

Die dritte Kategorie ist allgemein mit Personalmanagement umschrieben, wobei sie die meisten Einzelindikatoren umfasst. Diese zielen am stärksten auf die individuellen Arbeitsbedingungen der Beschäftigten ab. In den Unterkategorien geht es um die Personaleinsatzplanung und vorhandenen Arbeitszeitmodelle, die Ausbildung und Nachwuchsförderung im Unternehmen, um mögliche Fort- und Ausbildungen- wie auch Aufstiegsprogramme, die Möglichkeit der Vereinbarkeit von

Beruf und Familie, ein betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Maßnahmen, um dem demografischen Wandel zu begegnen. Alle diese Indikatoren lassen sich auf der betrieblichen Ebene erfassen, wobei insgesamt von einer großen Varianz auszugehen ist, selbst innerhalb des gleichen Unternehmens und/oder Konzerns.

Generell gilt es bei allen genannten Unterkategorien zu beachten, dass diese oftmals eng miteinander verknüpft sind und in direkten Wechselbeziehungen zueinanderstehen. Ähnlich verhält es sich mit den diagnostizierten Überkategorien, deren Verbindung anhand des folgenden Dreiecks veranschaulicht werden kann. Ein funktionierender sozialer Dialog auf Unternehmensebene kann integraler Bestandteil der vorhandenen Unternehmenskultur sein, die sich wiederum auch auf personalstrategische Maßnahmen auswirkt. Äußere Faktoren, wie das öffentliche Image des Unternehmens oder demografische Entwicklungen, können ebenfalls Ursache für bestimmte Handlungsansätze sein, um die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten nachhaltig zu verbessern.

Abbildung 29: Weiche und harte Faktoren für die Ausgestaltung guter Arbeitsbedingungen



Quelle: Eigene Darstellung

Wie das Dreieck verdeutlicht, hängen gute und faire Arbeitsbedingungen von komplexen Wechselbeziehungen zwischen harten und weichen Faktoren ab. Während die Tarifgebundenheit und Personalmanagement zu den harten Rahmenbedingungen gezählt werden können, handelt es sich bei der Unternehmenskultur um einen weichen Faktor. Insgesamt sind die Übergänge zwischen den verschie-

denen Oberkategorien, aber innerhalb der Bereiche sehr fließend und daher teilweise schwer zu trennen. Gute und faire Arbeitsbedingungen im Einzelhandel hängen somit von einer komplexen Reihe von Faktoren ab, die je nach personellem Betroffenheitsgrad noch einmal variieren können.

4.2 Auswertung der Experteninterviews

Die qualitative Beurteilung von guten und fairen Arbeitsbedingungen kann – wie bereits angemerkt worden ist – auf der individuellen Ebene der Beschäftigten immer der Gefahr einer subjektiven Verzerrung unterliegen, so dass eine größere Objektivität durch die Analyse der generellen Gesamtzusammenhänge erreicht werden kann. Die hierfür vorgeschlagene Unterteilung in harte und weiche Faktoren wurde im vorangegangenen Abschnitt vorgestellt. In diesem Abschnitt soll entsprechend der verschiedenen Akteursgruppen eine Gewichtung der jeweiligen Präferenzen vorgenommen werden, die sich aus den Experteninterviews ableiten. Wie in der nachfolgenden Matrix zusammengestellt liegen die Einschätzungen der verschiedenen Akteure nicht weit auseinander.

Aus Gewerkschaftsperspektive hat ein funktionierender sozialer Dialog einen sehr hohen Stellenwert. Ein negatives Unternehmensimage kann dahingehend eine Rolle spielen, da es von den Gewerkschaften immer öfter durch Kampagnentätigkeiten ins Visier genommen wird – und zwar mit zunehmendem Erfolg.

Bei den personaltechnischen Faktoren handelt es sich um die klassischen Themen der gewerkschaftspolitischen Agenda, welche als gute und faire Rahmenbedingungen für die Beschäftigten vorherrschen sollen. Die Forderungen lauteten im Einzelnen, dass mehr Wert auf die Einhaltung einer verantwortungsvollen Ausbildung gelegt werden sollte und den Auszubildenden genügend Zeit von Seiten der Ausbilder eingeräumt werden müsste. Weiter sprechen sich die Gewerkschaftsvertreter für eine Übernahme der Auszubildenden nach der Beendigung ihres Ausbildungsverhältnisses aus sowie generell für genügend Aus- und Aufstiegsmöglichkeiten. Als zentrales Thema im Einzelhandel wurde die Planbarkeit der Arbeitszeiten genannt sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Ebenfalls thematisiert wurde die Notwendigkeit, sich stärker dem Gesundheitsschutz zu widmen wie

auch die Ermöglichung von guten und flexiblen Übergängen in die Rente sicherzustellen.

Tabelle 4: Gute und faire Arbeit aus unterschiedlichen Akteursperspektiven

Perspektive aus Sicht der	Teilbereich		
	Sozialer Dialog	Unternehmenswerte/ Führungskultur	Personalmanagement
GEWERKSCHAFTEN	Tarifgebundenheit	Unternehmensimage	Arbeitszeitmodelle und Personaleinsatzplanung, Ausbildung,
	Vorhandensein Betriebsräte		Fort- und Weiterbildung, Work-Life Balance, Gesundheitsmanagement, demografischer Wandel
ARBEITGEBER	Tarifgebundenheit	Image; Loyalität der Beschäftigten	Möglichst hohe Flexibilität im Personaleinsatz, Aus- und Weiterbildung, demografischer Wandel
FORSCHUNG	Tarifgebundenheit und Betriebsräte	Loyalität	Arbeitszeitmodelle, Nachwuchsförderung, Aufstiegschancen (von Frauen), Work Life Balance, demografischer Wandel
ARBEITNEHMER/ DGB-INDEX	Tarifgebundenheit (vernünftiger Lohn);	Loyalität, vorhandene Betriebskultur	Persönliche Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten,
	Vertretung durch Betriebsräte		flexible Arbeitszeiten, Beschäftigungssicherheit

Quelle: Eigene Darstellung

Auch die Vertreter des Arbeitgeberlagers sprachen sich für faire Bedingungen für beide Seiten aus. Die Tarifbindung wurde folglich begrüßt und als wichtig erachtet. Einen etwas größeren Stellenwert erhielt die Unternehmenskultur, die sowohl für die Beschäftigten als auch Kunden motivierende Auswirkungen haben sollte. Besonderen Wert legten die befragten Experten auf eine möglichst große Flexibili-

tät des Personaleinsatzes. Ferner wurden gute Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten angesprochen, wobei der demografische Wandel schon als aktuelle Herausforderung aufgefasst wurde.

Die Perspektive der Forschung bezieht sich in diesem Fall nicht auf die inhaltlichen Schwerpunkte der befragten Wissenschaftler, sondern auf deren persönliche Einschätzung im Hinblick auf gute und faire Arbeitsbedingungen im Einzelhandel. Es wurden dabei die Aspekte des sozialen Dialogs genannt wie auch die Verbundenheit der Mitarbeiter im Hinblick auf ihr Unternehmen. Betont wurde die Wichtigkeit des gewählten Arbeitsmodells (Vollzeit/Teilzeit). Darüber hinaus wurden Aufstiegsmöglichkeiten, eine gute Work Life Balance und Maßnahmen bezüglich des demografischen Wandels genannt.

Die Arbeitnehmersicht deckt sich weitestgehend mit den Aussagen der Gewerkschaftsvertreter. Als besonders wichtig erachtet wird eine gerechte Entlohnung, wie sie durch die bestehenden Tarifverträge sichergestellt wird. Das Arbeitsklima im Unternehmen gehört demnach ebenfalls zu den wichtigen Faktoren, die gute Arbeitsbedingungen ausmachen und zu Loyalität der Beschäftigten sowohl dem Unternehmen gegenüber, als auch untereinander, führen. Von der individuellen Perspektive aus sind Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Arbeitsplatzsicherheit äußerst wichtige Kriterien für die Beschäftigten.

Zusammenfassend zeigen diese Ergebnisse, dass gute und faire Arbeitsbedingungen von den verschiedensten Faktoren abhängen können, wobei über die einzelnen qualitativen Aspekte weitestgehend Einigkeit herrscht. Es gibt allerdings unterschiedliche Steuerungsebenen für die Umsetzung dieser Maßnahmen, die einmal unternehmensintern und unternehmensextern angesiedelt sind. Besondere Verantwortung tragen dabei die Sozialpartner der Branche, deren wichtigstes Ziel die Ausarbeitung eines neuen Manteltarifvertrages ist. Eine erste Annäherung erfolgte jüngst über ein gemeinsames Projekt zum demografischen Wandel, so dass berechtigte Hoffnung für eine erfolgreiche Einigung besteht. Aber auch die Handelsunternehmen stehen vor großen Herausforderungen, da Umsatz- und Flächenzuwächse langsam an ihre Wachstumsgrenze geraten. Andererseits liegen die Löhne und Gehälter und der sparsame Einsatz von Personal auf der Fläche bereits

heute an der gefühlten Schmerzgrenze der Beschäftigten. Die zunehmende Konkurrenz aus dem Internethandel und das sich weiter ausdifferenzierende Kundenverhalten sowie der demografische Wandel im Hinblick auf die Konsumenten und eigenen Beschäftigten werden auch zukünftig die Branche in Bewegung halten. Es stellt sich abschließend die Frage, welche politischen Weichenstellungen vorgenommen werden können, um die gegenwärtige Beschäftigungssituation im Handel zu verbessern. Darauf versucht das folgende Kapitel einige Antworten zu finden.

5. Fallstudien

5.1 Das Unternehmen Galeria Kaufhof: Unternehmenshistorie und Warenkonzept

Das Unternehmen, das heute unter dem Namen Galeria Kaufhof firmiert, kann auf eine sehr lange und traditionsreiche Geschichte zurückblicken. Der Grundstein hierfür wurde bereits 1879 von dem damals erst 30-jährigen jüdischen Kaufmann Leonhard Tietz gelegt, welcher mithilfe eines familieninternen Darlehens ein kleines Textilgeschäft mit nur 25 qm in Stralsund eröffnete.⁹⁶ Bestechend einfach wie ungewöhnlich für die damalige Zeit lautete seine Geschäftsidee qualitativ hochwertige Waren zu festen Preisen und nur gegen Bargeld anzubieten. Bereits zehn Jahre nach der Eröffnung in Stralsund gründete der Unternehmer in Wuppertal-Elberfeld seine erste Filiale im Westen des Landes und 1891 folgte eine größere Niederlassung in Köln, wohin sechs Jahre später auch der gesamte Firmensitz verlagert wurde.

Einen echten Meilenstein in der Unternehmensgeschichte stellte 1905 die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft dar, wodurch weitere Weichenstellungen in Richtung eines expandierenden Einzelhandelskonzernes vorgenommen wurden. Nach dem Tod des Unternehmensgründers 1914 ging die Geschäftsführung an seinen Sohn Alfred Leonhard Tietz über, der bis 1940 Mitglied im Aufsichtsrat blieb.⁹⁷ Im Verlauf des Dritten Reiches wurde die jüdische Eigentümerfamilie enteignet, sie konnte sich allerdings rechtzeitig ins Ausland retten und wurde nach Kriegsende entschädigt. Obwohl nach 1945 35 von den 40 Warenhäusern beschädigt, bzw. zerstört waren, begann der Wiederaufbau unverzüglich. Ab 1953 firmierte die Unternehmensgruppe als Kaufhof AG und eröffnete im Zuge struktureller Anpassungen auch immer mehr Standorte außerhalb der bislang präferierten Innenstadtla-

⁹⁶ Unternehmensinformationen: <http://www.galeria-kaufhof.de/ueber-uns/unternehmen/historie.html> [Zugriff am 14.04.2014]

⁹⁷ Ebd.

gen. 1980 erwarb die METRO Gruppe erstmals Unternehmensanteile (24,9 %), nur sechs Jahre später hielt der Konzern die Mehrheitsanteile an der Kaufhof AG.

Die 1990er Jahre waren nicht nur aufgrund der Wiedervereinigung von einem anhaltenden Expansionskurs geprägt, sondern es bildete sich nach Übernahme der Horten Warenhausgruppe das aktuelle Unternehmenskonzept von Galeria Kaufhof heraus. 2005 wurde in Aachen die 100. Filiale eröffnet, 2006 folgte ein neues Flaggschiff am Berliner Alexanderplatz.

5.1.1. Aktuelle Unternehmensstruktur und wirtschaftliche Lage

Der Kern des bestehenden Verkaufskonzeptes liegt in der umfangreichen Präsentation eines differenzierten Warensortiments mit Fachgeschäft-Charakter, wobei sowohl eine Vielzahl an Eigenmarken wie auch Produkte bekannter Markenhersteller angeboten werden. Angesichts des zunehmenden Wandels des Konsumverhaltens der Verbraucher, befindet sich das Warenhaus-Konzept seit Anfang der 2000er Jahre in einem anhaltenden Modifikationsprozess, in welchem die Weiterentwicklung eigenen Unternehmensangaben nach von einem Generalisten zu einem Multi-Spezialisten angestrebt wird.⁹⁸ Grundlage dieser Anpassungen ist die vorgenommene Konzentration und damit einhergehende Beschränkung auf eine identifizierte Kernzielgruppe mit Fokus auf Frauen ab 35 sowie Familien.

Die Warenhaus-Gruppe durchlief innerhalb der vergangenen 20 Jahre verschiedene kapitalgesellschaftliche Veränderungen, wobei das Unternehmen erst 1996 vollständig als eigene Vertriebsmarke in der METRO AG aufgegangen ist. Die heutige Konzernstruktur setzt sich aus folgenden Unternehmen zusammen:

Tabelle 5: Konzernstruktur der METRO GROUP

METRO Group (geordnet nach Bedeutung)				
METRO Cash& Carry	Media-Saturn-Holding	Real,-	Galeria Kaufhof	METRO Properties

⁹⁸ Ebd.

Zu den insgesamt 105 Warenhäusern in Deutschland werden in dieser Konzernsparte noch 17 Sportfachgeschäfte (Sportarena) sowie 15 belgische Filialen des Warenhauses gezählt. Insgesamt beschäftigt diese Warenhausgruppe rund 23 000 Mitarbeiter und sie erzielte 2012 einen Jahresumsatz von ca. 3,1 Mrd. €.⁹⁹

Tabelle 6: Kennziffern für das Geschäftsjahr 2012/2013

	Galeria Kaufhof	METRO Cash & Carry
Jahresumsatz	3,1 Mrd. € netto	31,2 Mrd. €
Verkaufsfläche	ca. 1,5 Mio. qm	-
Anzahl Filialen	105 Warenhäuser (Galeria Kaufhof & Kaufhof) und 17 Sporthäuser (Sportarena & Wanderzeit) 15 Filialen in Belgien unter der Vertriebslinie „Galeria Inno“	Vertreten in 32 Ländern
Anzahl der Mitarbeiter	ca. 23.000 (laut METRO 21.162)	280.000

Quelle: Unternehmenswebsite

Das zunehmend schwierige Geschäftsumfeld, in welchem sich die klassischen Warenhäuser bewegen, zeigt sich nicht nur anhand der turbulenten Nachrichten über Karstadt, dem größten Konkurrenten in diesem Segment, welcher seit seiner Insolvenz 2009 regelmäßig für Schlagzeilen sorgt. Es ist offensichtlich wirtschaftlichen Zwängen geschuldet, dass es bei Galeria Kaufhof im Zuge eines Restrukturierungsprozesses bereits zu Schließungen einiger Filialen gekommen ist, wie in Abbildung 36 zusammengefasst wird.

Dabei gab es schon im Frühjahr 2008 eine erste Ankündigung seitens des Mutterkonzerns, sich von der Warenhaus-Sparte trennen zu wollen. Obwohl einige Investoren, wie u.a. der neue Karstadt Eigentümer Berggruen ihr Interesse bekundet haben und die METRO Gruppe ihre Verkaufsabsichten noch einmal im September 2013 bestätigt hat, scheint sich die Lage im Moment entspannt zu haben.¹⁰⁰

⁹⁹ <http://www.galeria-kaufhof.de/ueber-uns/unternehmen/daten-fakten.html>

¹⁰⁰ <http://www.derhandel.de/news/unternehmen/pages/Warenhaeuser-Karstadt- Eigen>

Tabelle 7: Filialschließungen

Ankündigung	Betroffene Filialen	Tatsächliches Ergebnis
12. März 2009 für 2010	4 (Krefeld Am Ostwall, Leipzig-Paunsdorf, Mülheim an der Ruhr und Ludwigshafen)	Schließung erfolgt
11. Juni 2011	4 (Gießen, Köln-Kalk, Nürnberg-Aufseßplatz, Oberhausen-City)	Schließung erfolgt (Juni 2012)
15. Juni 2013 für 2014	3 (Düsseldorf, Augsburg, Heilbronn)	Steht noch aus

Quelle: Unternehmenswebsite

5.1.2 CSR-Strategie/ Managementstrategie

Als Bestandteil eines global operierenden Handelskonzerns ist Galeria Kaufhof in die umfassende Nachhaltigkeitsstrategie seines Mutterunternehmens eingebunden, die jährlich in Form von Nachhaltigkeitsberichten veröffentlicht wird.¹⁰¹ Eigenen Angaben nach ist die CSR-Thematik bei der Konzerntochter auf höchster Managementebene angesiedelt und wird von dort aus in alle weiteren Unternehmensebenen implementiert.

Im Detail bedeutet dies, dass die Geschäftsführung des Unternehmens Galeria Kaufhof im Nachhaltigkeitsrat die METRO Group vertritt. Innerhalb der Konzerntochter gibt es zudem einen eigenen Nachhaltigkeitsausschuss, in welchem elf Experten aus allen Bereichen des Unternehmens Ziele und Maßnahmen zur Förderung von Nachhaltigkeit bei Galeria Kaufhof erörtern.

Entsprechend den postulierten Unternehmenszielen, als guter und gerechter Arbeitgeber zu fungieren, sitzen viele Führungskräfte von Galeria Kaufhof in branchenrelevanten Tarifkommissionen. So ist Ulrich Köster, Mitglied der Geschäftsführung und für Personal verantwortlich, seit 2012 Vorsitzender des tarifpolitischen Ausschusses des Handelsverbandes Deutschland (HDE).

tuemer-Berggruen-interessiert-sich-fuer-Kaufhof-7940.html

¹⁰¹ Siehe:

<http://www.METROgroup.de/internet/site/METROgroup/node/14177/Lde/index.html>

5.1.3 Unternehmensspezifische Umsetzung von „guter Arbeit“

5.1.3.1 Sozialer Dialog

Ein grundlegendes Kriterium für gute und faire Arbeitsbedingungen im Einzelhandel ist die Anwendung bestehender Tarifverträge, da sie der bereits beschriebenen Tendenz zur Prekarisierung der Branche Einhalt gebieten. Denn im Gegensatz zu anderen Wirtschaftszweigen beinhalten Tarifverträge im Einzelhandel keine Mindestanforderungen an die Arbeitsbedingungen, sondern stellen die Obergrenze dar. Tarifliche Leistungen, wie die 37,5 Stundenwoche, 30 Tage Urlaubsanspruch sowie Urlaubs- und Weihnachtsgeld, sind für die Beschäftigten im Einzelhandel demnach nicht mehr die Regel, sondern eher die Ausnahme. Dahingehend muss die Anwendung bestehender Tarifverträge als erster wichtiger Indikator für gute und faire Arbeitsbedingungen im Einzelhandel herangezogen werden.

Für die Beschäftigten von Galeria Kaufhof bedeutet die Tarifgebundenheit ihres Unternehmens vor allem ein großes Maß an finanzieller Sicherheit und Verlässlichkeit seitens des Arbeitgebers. Dieser betont auf der anderen Seite sein kontinuierliches Festhalten an der Tarifbindung.

Entsprechend dem Engagement auf der Branchenebene spielt ein funktionierender sozialer Dialog auf betrieblicher Ebene eine ebenso wichtige Rolle und erhöht somit die Wahrscheinlichkeit von guten und fairen Arbeitsbedingungen signifikant. Übertragen auf die betriebliche Praxis bedeutet dies die flächendeckende Präsenz von Betriebsräten in den einzelnen Warenhäusern. Generell wurden die betrieblichen Arbeitsbeziehungen als sehr kooperativ beschrieben und zwar als

*„[...]gelebte Kultur des Vertrauens und des Miteinanders“.*¹⁰²

Regelmäßige Treffen mit Arbeitnehmervertretern, paritätisch besetzte Arbeitsgruppen, permanente Rechenschaft des Managements auch bei nicht mitbestimmungspflichtigen Themen gehören zu den täglichen Routinen im Unternehmen. Als Ergebnis dieses vertrauensvollen Kooperationsverhältnisses gibt es eine Viel-

¹⁰² Gruppeninterview mit personalverantwortlichen Vertretern des Managements. Köln 17.03.2014.

zahl von Gesamtbetriebsvereinbarungen, die den funktionierenden sozialen Dialog dokumentieren.

5.1.3.2 Unternehmenskultur

Die Funktionsfähigkeit von Arbeitsbeziehungen in einer dermaßen von Wandel geprägten Branche wie dem Einzelhandel lässt sich nicht ohne Weiteres erhalten, zumal Warenhäuser vor besonders großen Herausforderungen stehen.

Die zuvor beschriebenen Strukturen müssen in einen größeren Kontext gesetzt werden, weil sie Teil einer bestimmten Unternehmenskultur, bzw. von Unternehmenswerten sind. Laut Aussagen von personalverantwortlichen Managementvertretern fühlt sich das Unternehmen seinem historischen und kulturellen Erbe sehr verpflichtet, da soziales Engagement bereits von dem Firmengründer Tietz vorgelebt worden ist.¹⁰³ Dieser gründete beispielsweise ein Betriebsferienhaus für Frauen, eine Unternehmenszeitung, eine Krankenkasse und führte zudem ein Urlaubsgeld ein. Diese „grundlegenden Werte der Solidargemeinschaft“ sollen laut Aussagen von Unternehmensvertretern auch heute noch weitervererbt werden. Dahingehend liegen die Gründe für die kooperativen Arbeitsbeziehungen im Unternehmen zum großen Teil an seiner Historie.

Zusätzlich zeigt sich eine hohe Kontinuität innerhalb der zentralen Geschäftsführung, in welcher der Vorstandsvorsitzende seit nunmehr 20 Jahren seinen Posten innehat. Nicht nur um die Attraktivität als Arbeitgeber aufrecht zu erhalten, sehen sich Teile der Geschäftsführung in der Pflicht, sich für die Interessen ihrer Beschäftigten einzusetzen, so dass sie Mitglieder in Tarifkommissionen sind. Die generell hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zeigt sich nicht nur an dem angeführten Beispiel der Führungskräfte, sondern auch an der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit, die bei rund 20 Jahren liegt.

Insgesamt ergibt die Analyse der öffentlich zugänglichen Informationen wie auch die Expertengespräche mit Unternehmensvertretern, dass Galeria Kaufhof einen sehr großen Wert auf ein gutes Image legt und zwar sowohl gegenüber den eige-

¹⁰³ Ebd.

nen Mitarbeitern wie auch den Kunden. Dabei ist man sich zwar durchaus bewusst, dass das Konzept Warenhaus mit einem „angestaubten“ Ruf zu kämpfen hat, andererseits wird ein Personenkreis, der älter als 35 Jahre ist, als Zielgruppe anvisiert. Durch entsprechende Umbaumaßnahmen haben viele Filialen inzwischen das Siegel für ein „generationsfreundliches Einkaufen“ erhalten. Ferner wurde das Unternehmen vom Landschaftsverband Rheinland (LVR) 2009 für sein vorbildliches Wiedereingliederungsmanagement für langfristig erkrankte Mitarbeiter sowie seine Gesundheitspräventionsprogramme prämiert. Die Stadt Köln zeichnete Galeria Kaufhof in einem Wettbewerb über kulturelle Vielfalt aus. Als Top Company, bzw. Top Unternehmen erfolgten weitere Auszeichnungen durch kununu und das CRF Institute.

5.1.3.3 Personalmanagement

Die auch als „weiche“ Faktoren beschriebenen Aspekte der Unternehmenskultur wirken sich nicht nur auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen aus, sondern sie fließen auch in das allgemeine Personalmanagement ein, das als HR-Management zusammengefasst werden kann. Dabei müssen natürlich die geltenden tarifvertraglichen Bestimmungen berücksichtigt werden und zwar insbesondere im Hinblick auf Entlohnung sowie Arbeits- und Urlaubszeiten. Neben diesen bereits aufgeführten Rahmenbedingungen gehört zu den unternehmerischen Besonderheiten bei Galeria Kaufhof, dass der Personaleinsatzplan einen Monat im Voraus erfolgt, wodurch den Mitarbeitern eine verhältnismäßig große Planungssicherheit gewährleistet werden kann. Die Arbeitspläne werden grundsätzlich mit den Betriebsräten abgestimmt, wobei sich kurzfristige Änderungen aufgrund von Krankheitsfällen und ähnlichem nicht verhindern lassen.

Darüber hinaus sind geringfügige Beschäftigung, Leiharbeit oder Werkverträge – bezogen auf den analysierten Essener Standort – nicht Bestandteil der Unternehmensstrategie. Eine Ausnahme bildet das Weihnachtsgeschäft ab Mitte November: hier werden temporär Aushilfen eingestellt, die im Rahmen eines Vollzeitvertrages in Höhe von 163 Stunden die Stammbeslegschaft temporär unterstützen. Zusätzlich werden bei hohen Krankenständen in der Stammbeslegschaft Aushilfen mit Verträgen über 30 bis 40 Stunden beschäftigt.

„Zum Weihnachtsgeschäft fahren wir in diesem Haus ein sehr gutes Konzept. Das pflegen wir auch mit der Geschäftsführung. Wir halten eine gewisse Summe an Personalkosten zurück für die Monate November und Dezember, sagen, über das Jahr müssen wir mit dem Etat hinkommen und dann geben wir lieber ab Mitte November und Dezember dann Vollgas mit Aushilfen“ ... „Im Weihnachtsgeschäft bekommen die Aushilfen in den größten Teilen einen 163 Stunden Vertrag. Es sei denn, wir haben einen hohen Krankenstand im Haus, dann haben wir eine Firma, die wir dann anrufen können. Diese Aushilfen bekommen offiziell einen Monatsvertrag und werden für 30 oder 40 Stunden bezahlt. Das wir über Dauer geringfügig Beschäftigte haben, haben wir zumindest hier im Haus nicht.“¹⁰⁴

Rund 60 % der Beschäftigten arbeiten in Teilzeit, wovon 80 % allerdings als „vollzeitnah“ beschäftigt sind. Dabei gibt es neben dem Verkaufspersonal auch Führungskräfte, welche in Teilzeit arbeiten können. Diese Möglichkeit wird laut Angaben der befragten Personalverantwortlichen von den zumeist weiblichen Beschäftigten positiv gesehen. Ähnlich dem Geschlechterverhältnis der gesamten Branche liegt die Frauenquote im Unternehmen bei 75 %, wovon 30 % Frauen in Führungspositionen tätig sind. Das Durchschnittsalter aller Beschäftigten beträgt 44 Jahre.

Einen großen Stellenwert bei Galeria Kaufhof spielt die Ausbildung und Nachwuchsförderung, wobei es hier zu einer strategischen Umorientierung gekommen ist. Während früher nach dem Motto „Ausbildung vor Übernahme“ ausgebildet wurde, verhält es sich heute nunmehr umgekehrt. Das heißt, es wird vorrangig dem Bedarf entsprechend ausgebildet und zwar mit dem Ziel, mindestens 70 % der Auszubildenden nach ihrem Abschluss zu übernehmen. Im Hinblick auf fehlende Nachwuchskräfte kann das Unternehmen über die derzeitige Situation nicht klagen, da immer noch sehr viele Bewerbungen für die angebotenen Ausbildungsplätze eingehen. Allerdings zeigen sich jetzt schon regionale Unterschiede in den Bewerberzahlen, da einzelne Standorte bereits Probleme haben, ihre Ausbildungsplätze zu besetzen. Zudem bemängeln die befragten Personalverantwortlichen,

¹⁰⁴ Interview vom 24.06.2014

dass die Qualität der Bewerber deutlich abgenommen hat und zwar vor allem hinsichtlich der sozialen und individuellen Kompetenzen. Vielen jungen Menschen fehlt es demnach vor allem an der Begeisterungsfähigkeit für Waren und Kunden, was in diesem dienstleistungsorientierten Beruf jedoch eine Grundvoraussetzung darstellt.

Sehr weit ausgebaut im Unternehmen sind die internen Fort- und Weiterbildungs- bzw. Aufstiegsmöglichkeiten. In der Praxis bedeutet dies, dass viele Führungskräfte seit ihrer Ausbildung im Unternehmen sind und hier den Aufstieg geschafft haben. Diese Personen werden intern als „Kaufhaus-Gewächse“ bezeichnet. Weiter gibt es sog. „Fortbildungskandidaten“, die bereits vor ihrer eigentlichen Ausbildung für eine Führungslaufbahn vorgesehen sind. Mindestvoraussetzung ist das Abitur. Nach erfolgreichem Berufsabschluss erfolgt der Einstieg in einem ersten Schritt direkt als Abteilungsleiter, anschließend ist eine Geschäftsführertätigkeit vorgesehen. Junge Menschen können im Unternehmen folglich vergleichsweise schnell in verantwortungsvolle Positionen kommen, allerdings sollen sie nach Unternehmensangaben „nicht verheizt“, sondern schonend aufgebaut werden.

Im Allgemeinen bemüht sich das Unternehmen seinen Beschäftigten „lebenslanges Lernen“ zu ermöglichen, d.h. Fort- und Weiterbildungsprogramme stehen auch älteren Arbeitnehmern offen. Galeria Kaufhof beteiligt sich u.a. am Projekt „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen“ (WeGebAU) der Bundesagentur für Arbeit, in welchem vor allem geringqualifizierte oder ältere Beschäftigte ohne Berufsausbildung die Möglichkeit erhalten sollen, Teilqualifikationen zu erwerben oder fehlende Berufsabschlüsse nachzuholen.

Zu den zahlreichen internen Qualifizierungen und Fortbildungen zählen u.a. die Programme:

- Fit für die Zukunft im Einzelhandel;
- F.I.T. im Verkauf (Future Innovation Training);
- Führen im demografischen Wandel (für Führungskräfte).

Das Thema Demografie wird nicht nur in Form von Weiterbildungen für Führungskräfte thematisiert, sondern es wurde die Stelle eines Demografie-Beauftragten eingerichtet, welcher direkt bei der Geschäftsführung angesiedelt ist. Der formulierte Anspruch dieses Postens liegt in einer unternehmensweiten Koordinierung der Thematik, wobei die unternehmensinterne Kommunikation der vorhandenen Maßnahmen und Angebote für die Beschäftigten eine weitere Herausforderung darstellen dürfte.

Ein weiterer Anknüpfungspunkt der Demografie-Thematik besteht mit dem Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM), in welchem es vorrangig um den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter geht. Von der Geschäftsführung wird das betriebliche Gesundheitsmanagement als strategischer Faktor begriffen, welcher aktiv umgesetzt werden soll. Die Stellschrauben liegen einerseits bei den Arbeitsverhältnissen und andererseits bei dem Verhalten der Mitarbeiter. So finden im Rahmen des BGM regelmäßig Arbeitsplatzbegehungen statt, um gesundheitliche Risiken zu identifizieren. Gleichzeitig wird auf die Eigenverantwortung der Beschäftigten gesetzt, dies jedoch ohne einen belehrenden Charakter. Mit den Themenschwerpunkten Bewegung, Ernährung und mentale Fitness wird das Thema Gesundheit im Unternehmen kontinuierlich verfolgt. Als Beispiel aus der Praxis kann hier die stufenweise Ausdehnung der rauchfreien Bereiche genannt werden, wie auch die Ermöglichung von Fitnessräumen und -kursen, Grippeimpfungen, betriebliche Gesundheitstage, verpflichtende Anti-Stress-Seminare sowie diverse Sicherheitsschulungen. Die Initiativen für solche Maßnahmen können dabei sowohl von der Geschäftsführung als auch vom Betriebsrat ausgehen und sie münden oftmals in Betriebsvereinbarungen.

5.2. Das Unternehmen IKEA: Unternehmenshistorie und Warenkonzept

Der heute multinationale Einrichtungskonzern wurde 1943 von dem damals 17-jährigen Gründer Ingvar Kamprad ins Leben gerufen. Das namensgebende Akronym setzt sich dabei aus den Initialen des Gründers sowie den Namen des elterlichen Bauernhofs Elmtaryd und des nahegelegenen Dorfes Agunnaryd zusammen. Die Firma verkaufte zunächst nur kleinere Konsumgüter wie Kugelschreiber, Brief-

taschen oder Schmuck, begann aber vier Jahre später, Möbel per Versand anzubieten, insbesondere an Bauern der umliegenden Provinz Småland. 1951 wurde das Angebot ausschließlich auf Möbel reduziert und der erste IKEA-Katalog erschien. In diesem wurden Möbel nicht als einzelne Objekte, sondern als Bestandteil eines gesamten Zimmers abgebildet, was zur damaligen Zeit ungewöhnlich war. In den folgenden Jahren avancierten die Kataloge zum wichtigsten Marketinginstrument.¹⁰⁵ 1955 wurden von IKEA erstmals eigens für das Unternehmen entworfene Möbel angeboten, die zur Reduzierung von Montage- und Versandkosten 1956 als Bausatz verschickt wurden. Im Jahr 1958 eröffnete in Älmhult schließlich das erste IKEA-Möbelhaus, das konzeptionell bereits auf den Selbsttransport der Möbel durch die Kunden setzte, was bis heute einen integralen Bestandteil der Verkaufsstrategie des Konzerns bildet. Zudem sollte es von Anfang an in jedem Warenhaus auch ein Restaurant geben, um leere Einrichtungshäuser zur Mittagszeit zu vermeiden. Aus diesen entstand dann der IKEA Food Service, der darüber hinaus auch den sog. „Schweden Shop“ umfasst, in welchem Fertiggericht-Produkte gekauft werden können.

Die etablierte schwedische Möbelindustrie sah sich zu Beginn der 1960er Jahre zunehmend durch die Niedrigpreise von IKEA bedroht und rief daher zum Boykott der Firma auf. Zulieferer wurden dabei gezwungen, die Zulieferungen an IKEA einzustellen. Diese Krise wurde durch Unternehmensgründer Kamprad gelöst, indem er die Produktion nach Polen verlegte und ab 1963 über die Landesgrenze hinweg expandierte. Zwei Jahre darauf wurde das bis dato größte Möbelzentrum im Raum Stockholm eröffnet. Da der Ansturm die Erwartungen deutlich überstieg und nicht alle Bestellungen abgearbeitet werden konnten, ließ Kamprad die Lager für die Kunden öffnen, was bis heute ebenfalls ein Markenzeichen von IKEA darstellt. In den 1970er Jahren setzte das Unternehmen verstärkt auf eine automatisierte Produktion, um die Qualität und inhaltliche Vollständigkeit von Möbelpackungen zu verbessern.

¹⁰⁵ Heute hat der Katalog eine Auflage von 212 Mio. Exemplaren und erscheint in 29 verschiedenen Sprachen.

Im Zuge der Ölkrise 1973 kam es erneut zu einer schwierigen Situation für das Unternehmen. So ließen Inflation und Ölkrise die Produktionskosten steigen, in seinen Katalogen hatte IKEA aber bereits eine Preisgarantie für das gesamte Jahr gegeben, weshalb der Anstieg der Kosten nicht an die Kunden weitergegeben werden konnte.

1994 geriet das Unternehmen in einen handfesten PR-Skandal: Schwedische Zeiten hatten herausgefunden, dass Ingvar Kamprad die rechte Organisation eines Freundes mit bekannter nationalsozialistischer Gesinnung bis mindestens 1945 finanziell unterstützt hatte, was umfassende Boykottaufrufe nach sich zog. Um weiteren Schaden zu vermeiden, entschuldigte sich der Firmengründer schließlich über einen offenen Brief an seine Mitarbeiter und Kunden, in dem er die Zahlungen als „größte Dummheit seines Lebens“ bezeichnete.

5.2.1 Aktuelle Unternehmensstruktur und wirtschaftliche Lage

Tabelle 8: Ikea-Unternehmensverflechtungen

Stichting INGKA Foundation Niederlande		Interogo Foundation Liechtenstein
INGKA Holdings Niederlande		Inter IKEA Holdings Luxemburg
IKEA Group Umfasst den Einzelhandel		Inter IKEA Systems B.V. Niederlande

Quelle: Wikipedia

IKEA besteht aus einem etwas unübersichtlichen Geflecht von gemeinnützigen Organisationen sowie profitorientierten Unternehmen und ist entlang zweier Säulen organisiert: Auf der einen Seite steht die 1982 gegründete Stichting INGKA Foundation mit Sitz in den Niederlanden, die als gemeinnützige Stiftung registriert ist und keinerlei Publizitätspflicht unterliegt. Der Firmengründer Ingvar Kamprad ist Vorsitzender des Aufsichtsrates, zwei der weiteren vier Sitze werden durch seine Frau und seinen Anwalt besetzt. Nach einer Schätzung des Economist verfügt die Stiftung über ein Kapital von mindestens 36 Milliarden USD, was sie theore-

tisch zur größten gemeinnützigen Stiftung der Welt macht. Die Mittel fließen aber weniger in wohltätige Aktionen, sondern dienen vielmehr als Investitionskapital für IKEA¹⁰⁶. Der Stiftung ist die ebenfalls in Holland ansässige INGKA Holding untergeordnet. Diese verantwortet das operative Geschäft, also das Management der Mehrheit der Filialen, Design und Produktion der Möbel, Einkauf sowie übergreifende Gruppenfunktionen. Die insgesamt 303 Filialen arbeiten dabei alle als Franchisenehmer, die einzige Ausnahme bildet der IKEA in Delft.

Tabelle 9: Auflistung der Unternehmen innerhalb der INGKA-Holding

Stichting		INGKA		Foundation
IKEA Group (INKA Holding B.V.)				
Production	Range & Supply	Retail & Expansion	Group Functions	
44 Productions Units	9.500 Products	303 IKEA Stores	Business Navigation Corporate Communication Finance HR IT Legal Property Risk Management Strategic Development Sustainability Asset Management	
18.400 Co-Workers	28 Trading Service Offices	101.500 Co-Workers		
	11 Costumer Distribution Centres			
	32 Distribution Centres			
	15.100 Co-Workers			

Quelle: Ikea Homepage

¹⁰⁶ IKEA: Flap pack accounting, Economist

Tabelle 10: Geschäftsjahr und Umsatz

Geschäftsjahr	2003	2011	2012	2013
Umsatz	11,4 Mrd. €		27,0 Mrd. €	27,9 Mrd. €
Davon in DE		3,65 Mrd. €	3,88 Mrd. €	3,99 Mrd. €
Standorte	165		298	303
Mitarbeiter	76.000		139.000	135.000
Davon in DE		14.447	15.294	15.503
Personalfluktuation		16,1 %	16,1 %	12,8 %

Quelle: Ikea Homepage – Business Report

Inhaber des Franchises sowie der Handelsmarke IKEA ist das organisatorisch von dieser ersten Säule vollständig separierte holländische Unternehmen Inter IKEA Systems. Die Franchisegeberin erhält von jedem Warenhaus 3 % des Umsatzes, was von diesen steuermindernd geltend gemacht werden kann. Eigentümerin von Inter IKEA Systems ist die Inter IKEA Holding mit Sitz in Luxemburg, die wiederum der liechtensteinischen Interogo Foundation gehört. Wer hinter dieser Stiftung steht, ist im Einzelnen nicht bekannt, sie wird jedoch durch die Familie Kamprad kontrolliert. Die einzige Unternehmenssparte, die direkt den Kamprads gehört, ist der IKEA-Food-Bereich. Als Begründung für diese komplexe Franchisestruktur gibt das Unternehmen auf seiner Homepage an, dass Gründer Ingvar Kamprad vollständige Unabhängigkeit und eine auf Langfristigkeit abgelegte Besitzstruktur für IKEA avisierte, was den Gang an die Börse von vornerein ausschloss.¹⁰⁷ Demgegenüber steht IKEA aber immer wieder in der Kritik, weil das Unternehmen durch die Verschiebung von Gewinnen innerhalb des Konzerngeflechts kaum Steuern zahlt, mithin also eine aggressive Steuervermeidungspolitik betreibt.

¹⁰⁷ Homepage Inter IKEA Systems

5.2.2 CSR-Strategie/Management-Strategie

Wie jedes größere Unternehmen veröffentlicht auch IKEA jedes Jahr einen Nachhaltigkeitsbericht, in dem es Auskunft über seine CSR-Strategien gibt. Neben den üblichen Themen wie einer effizienten, umweltschonenden Ressourcennutzung oder Antikorruptionsrichtlinien, findet sich dort auch ein eigenes Kapitel zu den Beschäftigten. Diesem ist zu entnehmen, dass IKEA im Geschäftsjahr 2013 eine neue „Menschen-Strategie“ initiiert hat, die vier Ziele verfolgt: So soll bis 2020 erstens jeder Mitarbeiter seine Zustimmung zu einem individuell angepassten Entwicklungsplan gegeben haben und zweitens wird eine Frauenquote von 50 % unter den Führungskräften anvisiert. Die beiden anderen Ziele beziehen sich auf zu erreichende Werte bei einer unternehmensinternen Befragung, auf die hier mangels Informationen über Struktur und Aussagegehalt nicht weiter eingegangen werden kann. Was die Erreichung dieser Ziele angeht, scheint IKEA eigenen Angaben¹⁰⁸ zufolge große Fortschritte zu machen. Für das Geschäftsjahr 2013 wird ausgewiesen, dass 88 % der Beschäftigten über einen individuellen Entwicklungsplan verfügten. Dieser beinhaltet klassisches on-the-job-Training und Weiterbildungsmaßnahmen, darüber hinaus werden aber auch für die jeweilige Funktion relevante E-Learning-Kurse angeboten. Auch im Bereich des Diversity-Managements zeigen sich Entwicklungen, so stieg der Anteil der Frauen in der gesamten Belegschaft von 52 auf 54 % an, auf Führungsebene verblieb der Anteil dagegen bei 47 %. Um die Quote weiter zu verbessern, wurde 2013 das IKEA Women's Open Network gegründet, dass der Vernetzung von Frauen in Führungspositionen dient und für inklusivere Arbeitsbedingungen sowie eine gerechtere Gender-Balance eintreten soll. Auch hat sich IKEA mit neun weiteren großen schwedischen Unternehmen im sog. „Battle of the Numbers“ Projekt zusammengeschlossen, dass über ausgeglicheneres Geschlechterverhältnis auf der Management-Ebene die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen vorantreiben soll.

¹⁰⁸ Alle Daten basieren auf der erwähnten unternehmensinternen Umfrage namens VOICE, die 80 % der Beschäftigten repräsentiert. Die Umfrage wird von einem unabhängigen Institut durchgeführt und alle Geschäftseinheiten müssen mindestens einmal alle zwei Jahre daran teilnehmen.

Zwei weitere in Bezug auf die Arbeitsplatzgestaltung behandelte Themen sind Gesundheit und Sicherheit sowie die betriebsinterne Kommunikation. Bezüglich des ersten Themas werden eine Reihe von Maßnahmen vorgestellt, die für jeden Standort greifen und im Ergebnis für ein gesundes und sicheres Arbeitsumfeld sorgen sollen:

- Verpflichtende Sicherheitstrainings für die gesamte Belegschaft,
- paritätisch besetzte Sicherheitskomitees,
- Sicherheitskoordinatoren, Risikobewertungen vornehmen sowie
- Aufklärung und Verfolgung sog. near-miss-Vorfälle¹⁰⁹ und anderer Indikatoren.

Auch die Bedeutung eines störungsfreien internen Informationsflusses für die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter wird schwerpunktmäßig hervorgehoben. Bevorzugte Instrumente sind dabei das Intranet, ein vierteljährliches erscheinendes Magazin der Beschäftigten mit einer Auflage von 55000, regelmäßige Meetings sowie ein betriebsinternes Radio. Im Jahr 2013 wurde zudem eine anonyme Beschwerdeline eingerichtet.

5.2.3 Unternehmensspezifische Umsetzung von „guter Arbeit“

5.2.3.1 Sozialer Dialog

Beschreibt das Fallbeispiel Galeria Kaufhof eine über Jahre gelebte Tarifbindung des Unternehmens, befand sich IKEA bis zum Jahre 2010 außerhalb der Tarifbindung. Dieser an sich als negativ zu interpretierende Indikator hinsichtlich der oben postulierten finanziellen Sicherheit und Verlässlichkeit für die Beschäftigten durch die Tarifgebundenheit des Unternehmens, kann dies bei dem analysierten IKEA-Standort Essen inhaltlich so nicht bestätigt werden, da die Regelungen des Manteltarifvertrages Einzelhandel NRW von IKEA auch vor 2010 eingehalten wurden. Dies galt auch für die in den Tarifverträgen festgelegten Entgelte für die Beschäftigten, die IKEA ebenso anerkannte. Mit der Rückkehr in die Tarifbindung 2010 setzte IKEA ein weiteres Signal hinsichtlich der Anerkennung der mit ver.di ausgehandelten Tarifverträge. Objektiv hatten die Mitarbeiter aber erst zu diesem

¹⁰⁹ Ungeplante Vorfälle, die lediglich aufgrund eines glücklichen Umstandes nicht in einer Verletzung oder Schaden mündeten.

Zeitpunkt Rechtssicherheit in Bezug auf ausgehandelte Arbeits- und Vergütungsbedingungen.

Die jetzige Anerkennung der Sozialpartnerschaft durch IKEA lässt sich an in der Mitarbeit im Handelsverband Deutschland (HDE) festmachen – so leitete Hauke Horstmann, Leiter Arbeitsrecht und Soziales IKEA Deutschland, 2013 auf Seiten des Arbeitgeberverbandes die Tarifverhandlungen im Saarland.

Der soziale Dialog innerhalb der einzelnen Einrichtungshäuser und die damit verbundene Zusammenarbeit der Betriebsparteien wird – zumindest aus Sicht und für das Essener Einrichtungshaus – als sehr gut bezeichnet. Hervorzuheben ist hier insbesondere die Unterstützung des Betriebsratsgremiums hinsichtlich der Freistellung der Betriebsratsvorsitzenden durch den Einrichtungshauschef. Hier wurde im Interview darauf verwiesen, dass es ermöglicht wurde, eine volle Stelle, die 163 Stunden umfasst, auf zwei Betriebsratsmitglieder in der Relation 120 zu 43 Stunden aufzuteilen, so dass die Freistellung in voller Stundenanzahl gewährleistet ist. Darüber hinaus wird durch geschlossene Betriebsvereinbarungen die inhaltlich gute Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Einrichtungshauschef auf eine rechtliche Basis gestellt:

„Im Grunde gibt es für alles eine Betriebsvereinbarung, z.B. BV Arbeitszeit, BV Sozialleistung, BV IT, BV Sonntagsarbeit/-regelung, BV freies Essen.“¹¹⁰

Die Aussage der Betriebsratsvorsitzenden

„Eine gemeinsame Arbeit mit der betrieblichen Mitbestimmung ist normal.“¹¹¹

wird auch durch Projekte dokumentiert, welche die Betriebsparteien auf Bundesebene gemeinsam initiiert haben und durchführen.

Beispielhaft sei hier auf das Projekt „Älter werden mit IKEA“ hingewiesen, das durch den Gesamtbetriebsrat von IKEA Deutschland in Gemeinschaftsarbeit mit dem IKEA Management entwickelt wurde. Inhaltlich beschäftigt sich das Projekt mit der Fragestellung, inwieweit man nach dem Auslaufen der gesetzlichen Alters-

¹¹⁰ Interview vom 02.07.2014

¹¹¹ Ebd.

teilzeitregelung für ältere Arbeitnehmer einen flexiblen Ausstieg aus dem Berufsleben gestalten kann. Unterstützt werden die Betriebsparteien hier auch durch externe Berater, deren Honorar IKEA Deutschland übernimmt. In Zusammenhang mit anderen Projekten schreibt „Der Handel“:

„Ähnliche Gemeinschaftsprojekte widmeten sich dem Kantinenessen und der Arbeitszeit bei Ikea. Als Folge können Mitarbeiter nun anhand von neuen Nährwerttabellen selber entscheiden, ob sie die legendären Frikadellen "Köttbullar" oder lieber vegetarisch essen. Und nach der Spätschicht werden sie an einigen Standorten mit Sammeltaxen nach Hause kutschiert, wenn der öffentliche Nahverkehr das Möbelhaus nicht mehr anfährt.“¹¹²

Trotz der umgangssprachlichen Formulierungen des Artikels zu den genannten Beispielen kann davon ausgegangen werden, dass in vielen Bereichen eine enge inhaltliche Zusammenarbeit der Betriebsparteien zu konstatieren ist, die sich auch in der Kommunikationsstrategie des Unternehmens gegenüber den betrieblichen Mitbestimmungsträgern der Arbeitnehmerseite widerspiegelt. Einen großen Stellenwert hat in diesem Zusammenhang die einmal jährlich durch IKEA Deutschland einberufene Betriebsräteversammlung, zu der alle im Betriebsausschuss sitzenden Mitarbeiter aus Deutschland sowie Delegierte der einzelnen Betriebsratsgremien eingeladen werden. Thematische Schwerpunkte bilden strategische Überlegungen für die zukünftige IKEA Entwicklung sowie Themen, die einzelne Einrichtungshäuser betreffen (Aus- und Umbauten; Neueröffnungen). Berichtet wird durch den Geschäftsführer IKEA Deutschland, der Personalleitung IKEA Deutschland sowie durch sog. Deputies, die für vier bis fünf Einrichtungshäuser verantwortlich sind.

5.2.3.2 Unternehmenskultur

Mit der ungebrochenen Expansion von IKEA hat sich eine Idee im Sinne einer „skandinavischen Attitüde“ durchgesetzt, die es – zumindest in Deutschland Mitte der 1970er Jahre, als das erste IKEA Einrichtungshaus in der Bundesrepublik gegründet wurde – so noch nicht gab. Neben einem neuen Möbeldesign war das skandinavische „du“, das eine völlige Neuheit in der Außen- und Innendarstellung eines Unternehmens darstellte und das vermutlich eine besondere Interaktion

¹¹² <http://www.derhandel.de/news/finanzen/pages/Mehr-6165.html>

zwischen den Beschäftigten untereinander, zwischen den Beschäftigten und den Führungskräften sowie zwischen Beschäftigten und Kunden hervorrief /hervorrufen. Laut Aussage der Betriebsratsvorsitzenden bedeutet das skandinavische „du“ in diesem Zusammenhang nicht nur ein äußerliches Symbol, sondern darüber hinaus werden dadurch die sehr flache Hierarchie eines Einrichtungshauses und die (weitgehende) Gleichstellung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften postuliert:

„[...] dieses „du“ trägt natürlich auch dazu bei (zur Gleichheit, d. Verf.). Hier ist jeder wirklich gleich. Auch mein oberster Chef. Wenn Not am Mann ist, steht der auch an der Warenausgabe.“¹¹³

Diese Strukturen gehören zur sog. „IKEA-Idee“, die laut Aussage der Betriebsratsvorsitzenden, von den Führungskräften auch „gelebt“ wird. Kern der „IKEA-Idee“: IKEA will fachlich gute Mitarbeiter beschäftigen, die sich in ihrer Arbeit wohlfühlen und sich weiterentwickeln können. Dies wird auch organisatorisch unterstützt: so gibt es z.B. Jahresgespräche für die Mitarbeiter oder auch voice-Befragungen, in denen anonym die erste Führungsebene und auch die Geschäftsleitung beurteilt wird. Eine „durchlässige“ Hierarchie kommt hinzu: Fragen, Beschwerden oder Anregungen können durch die Mitarbeiter an alle Führungskräfte bis hin zum Einrichtungshaus richten.

„Daraus werden Punkte aufgegriffen, die nicht gut sind – daran wird dann auch gearbeitet [...] Die Mitarbeiter werden durch das Management ernst genommen. Dazu gehört auch die Möglichkeit, kritische Fragen zu stellen. Zusätzlich werden den Mitarbeitern alle Hilfsmittel an die Hand gegeben, um möglichst stressfrei arbeiten zu können.“¹¹⁴

Vergünstigtes Essen, eine zusätzliche Rentenversicherung, Weihnachtsfeier und Weihnachtsgeschenke in Höhe von 35€ für jeden Mitarbeiter, pro Jahr ein gemeinsames Fest für alle Mitarbeiter, von IKEA gesponserte Tertialessen mit der eigenen Abteilung sowie gestaffelte Sach- und Urlaubsleistungen hinsichtlich der zeitlichen Betriebszugehörigkeit ergänzen die IKEA-Angebote an die Belegschaft.

¹¹³ Ebd.

¹¹⁴ Ebd.

Diese mitarbeiterorientierten Ansätze determinieren vermutlich das im Interview beschriebene sehr gute Betriebsklima und die relativ hohe Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter, die in Essen im Schnitt bei zehn Jahren – bei einer Altersstruktur zwischen 35 und 45 Jahren – liegt.

Nimmt man das Kriterium „Auszeichnungen durch Dritte“ zusätzlich mit in eine Charakterisierung einer (positiven) Außenansicht auf ein Unternehmen hinzu, findet sich IKEA zwar nicht in den Spitzengruppen verschiedener Rankings in einschlägigen Bewertungsportalen wider, jedoch werden oftmals Plätze im oberen Drittel erreicht. Zu nennen sind hier im Einzelnen:

- Kununu „Top Company“ (Gütesiegel für Unternehmen, die durch die Bewertung von MA positiv abschneiden)
- Universum Top 100 der Fachzeitschrift „Wirtschaftswoche“ (Bewertung von Unternehmen durch Studenten; IKEA liegt 2012 auf Platz 25 in Deutschland)
- trendence „Schülerbarometer“ (Bewertung durch junge Talente in Deutschland nach ihren Wunscharbeitgebern und Karriereplänen. Unter den Schülern ist IKEA mit Platz 16 bei den 100 Top-Unternehmen im Jahr 2012 gelistet.
- trendence „Graduate Barometer“ (Das Graduate Barometer zeigt auf einen Blick, welche Arbeitgeber bei Absolventen zu den Top-100-Arbeitgebern in Deutschland zählen. IKEA ist in den Bereichen Business (Platz 25) und IT (Platz 49) gelistet)
- trendence „Young Professionals Barometer“
- Ranking von Berufseinsteigern der Top-100-Arbeitgeber. IKEA rangiert 2014 auf Rang 43, 2013 auf 29
- Fair Company: Die Auszeichnung „Fair Company“ wird von dem Internetportal „karriere.de“ an Unternehmen verliehen, die besondere Richtlinien zur fairen Behandlung von Hochschulabsolventen einhalten. Dazu gehört beispielsweise, keine Vollzeitstellen durch Praktikanten, Volontäre, Hospitanten oder Dauer-Aushilfen zu besetzen.

5.2.3.3 Personalmanagement

Wie im Einzelhandel allgemein und auch in allen Fallbeispielen durch die Interviewpartner angesprochen, bilden die langen Öffnungszeiten ein großes Problem für die Mitarbeiter.

„Durch die langen Öffnungszeiten reibt man sich auf. Früher war man mit 163 Stunden eine Vollzeitkraft, heute ist man eine Teilzeitkraft, weil man den Tag nicht ganz abdeckt. Dann muss noch jemand zusätzlich kommen. Früher war man Vollzeitkraft und Teilzeitkraft – man hat ein Team gebildet und den Tag abgedeckt. Heute reicht das nicht mehr. Wenn man Schichten bis 22:00 Uhr hat, wenn man Midnight-Shopping macht – das reibt einen auf. Auch bei IKEA ist das so.“¹¹⁵

Diese Rahmenbedingungen begründen das aktuelle Verhältnis von Teilzeitkräften zu Vollzeitkräften, das bei IKEA Essen bei 60 % Teilzeit- zu 40 % Vollzeitkräften liegt. Dieses Verhältnis ist laut Aussage der Interviewpartnerin für die Branche als sehr positiv abzusehen, wobei IKEA Essen versucht, die Beschäftigungsverhältnisse auf 50 % Teilzeit und 50 % Vollzeit anzugleichen.

Anders als in vergleichbaren Fällen ist das Thema „Minijobber“ im Essener Einrichtungshaus auf Mitarbeiter beschränkt, die ausschließlich an Samstagen für Kassentätigkeiten eingesetzt werden. Hierbei handelt es sich jedoch nicht um Werkvertragsnehmer oder Leiharbeiter, sondern alle Mitarbeiter sind IKEA-Angestellte, die einen gültigen Arbeitsvertrag haben und alle Sozialleistungen des Unternehmens erhalten. Leiharbeiter und/oder Werkvertragsnehmer werden – zumindest im analysierten Essener Einrichtungshaus – nicht beschäftigt.

Ein wichtiger Bestandteil einer mitarbeiterorientierten Personaleinsatzplanung bildet – wie schon im Fallbeispiel Galeria Kaufhof beschrieben – der zeitliche Vorlauf der Einsatzplanung. Kann schon im Fallbeispiel Galeria Kaufhof darauf verwiesen werden, dass mit einer Vorlaufzeit von einem Monat die Belange der Mitarbeiter in großem Maße Berücksichtigung finden, erreicht das Essener IKEA-Einrichtungshaus mit einer Vorlaufzeit von 6 Wochen im Vergleich zu den anderen Fallbeispielen einen Spitzenwert. Basierend auf einer durch die Interviewpart-

¹¹⁵ Ebd.

nerin postulierten „Verlässlichkeit“ der Einsatzplanung „zu 99 %“¹¹⁶, können Veränderungen bei der Einsatzplanung nur auf freiwilliger Basis und mit Zustimmung des Mitarbeiters vorgenommen werden. Kontrolliert wird die Einhaltung dieser Regel durch den bei IKEA-Essen vorhandenen Personalausschuss. Darüber hinaus wird seitens der Geschäftsführung versucht, bei der Einsatzplanung auf Wünsche der Mitarbeiter einzugehen.

Neben diesen Aspekten einer objektiv zu sehenden mitarbeiterorientierten Vorgehensweise im Zeitmanagement bildet die Ausbildung sowie die Fort- und Weiterbildung einen weiteren wichtigen Baustein in der IKEA-Philosophie der Mitarbeiterbindung. Betrachtet man im Bereich „Ausbildung“ die hohen Bewerberzahlen für Ausbildungsplätze, die vermutlich durch das IKEA-Image des jungen, modernen und an jungen Familien als Zielgruppe orientierten Unternehmens begründet sind, kann IKEA hier ein zielorientiertes Recruiting junger Nachwuchskräfte realisieren.

In einer Gesamtbetriebsvereinbarung „Ausbildung“ wird dieser Zielsetzung Rechnung getragen. Hauptpunkt der GBV ist die Aussage hinsichtlich

„[...] einer guten Ausbildung und einer guten Übernahme der Auszubildenden.“¹¹⁷

Inhaltlich wird hier der Auszubildende durch das Unternehmen durchaus gefördert und mit einer „Belohnung“ zu guten Leistungen über die gesamte Ausbildungszeit angespornt. Kann ein Auszubildender eine festgelegte Anzahl von Beurteilungen, die nach jedem Abteilungswechsel in der Ausbildung vorgenommen werden, als positive Beurteilung vorweisen, ist eine unbefristete Übernahme in Vollzeit garantiert.

Ähnlich wie bei der zielgerichteten Förderung der Auszubildenden für eine Tätigkeit bei IKEA besitzt die Fort- und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter einen hohen Stellenwert. Hier wurde durch die Interviewpartnerin insbesondere auf die hohe Durchlässigkeit hingewiesen, die es jedem IKEA Mitarbeiter ermöglichen

¹¹⁶ Ebd.

¹¹⁷ Ebd.

soll, die internen Aufstiegsmöglichkeiten („einfacher“ Mitarbeiter, Teamassistent, Teamleiter, Abteilungsleiter) nutzen zu können. Die angebotene Höherqualifizierung wird von den Führungskräften durchgehend unterstützt.

Weitere Fort- und Weiterbildungsangebote bestehen – neben den Pflichtschulungen wie z.B. Erste Hilfe, Brandschutz, Diebstahlschulungen – in speziellen Schulungen, deren Inhalte durch die jeweiligen Tätigkeiten in den Einzelabteilungen bestimmt sind (z.B. Matratzenschulungen, Schrankschulungen, Beleuchtungsschulungen etc.). Weitere Qualifizierungsmöglichkeiten werden in einem Katalog (Papierform und Intranet) jedes Jahr im September angeboten. Diese Qualifizierungsmöglichkeiten (z.B. Rhetorikkurse, Kurse zum Arbeitsrecht u.Ä.), die auf Grundlage des gesetzlichen Bildungsurlaubs im Angebot sind, werden allerdings selten genutzt. Ein zusätzliches Qualifizierungsprogramm (Train-the-Trainer) beinhaltet für ausgewählte Mitarbeiter die Möglichkeit, im Rahmen einer modularen Ausbildung als zertifizierter IKEA-Trainer interne Trainings durchzuführen.¹¹⁸

Mit der IKEA-internen Ausbildungsphilosophie und der Unterstützung der eigenen Mitarbeiter im Rahmen einer durchlässigen Aufstiegsstruktur wird an diesen Stellen die Demographie-Thematik von IKEA aufgenommen und offensiv bearbeitet. Flankierend dazu wird durch ein „gelebtes“ Betriebliches Gesundheitsmanagement, das extern durch Krankenkassen und intern durch IKEA-Führungskräfte unterstützt wird, das Thema des Erhalts der Beschäftigungsfähigkeit forciert. Weiterhin wird in diesem Zusammenhang auch der Gedanke der work-life-balance mit in die Unternehmensstrategie aufgenommen. Beispielhaft hierzu wurde von der Interviewpartnerin ausgeführt:

„Vertretungen werden unter sich selbst ausgemacht. Und außerdem gibt es in Duisburg ein Job-share Pärchen – das sind beides Mütter – das sich eine Führungsposition teilt“¹¹⁹

¹¹⁸ Siehe:
http://www.konzepte.com/fileadmin/user_upload/pdf/magazin/m9/The_IKEA_way_of_training.pdf [Abgerufen am 02.09.2014]

¹¹⁹ Interview vom 02.07.2014

5.3 Das Unternehmen Kaiser's Tengelmann: Unternehmenshistorie und Warenkonzept

Das Unternehmen Kaiser's Tengelmann GmbH ist eine reine Tochtergesellschaft der Unternehmensgruppe Tengelmann, hatte sich aber den größten Teil des 20. Jahrhunderts unter dem Namen Kaiser's Kaffee Geschäft AG zunächst vollkommen unabhängig entwickelt. 1885 eröffnete die erste Filiale in Duisburg, doch bereits 20 Jahre später war der Bestand auf 1000 Filialen angewachsen und erreichte 1939 mit über 1 900 Niederlassungen seinen Höhepunkt. 1904 wurde anlässlich der Eröffnung der Filiale in Zella-St. Blasii das bis heute verwendete Firmenlogo eingeführt. Obwohl im Zweiten Weltkrieg rund 40 % der Filialen zerstört wurden, konnte das Filialnetz in der Nachkriegszeit rasch wieder aufgebaut werden.

Zu Beginn der 1970er Jahre wurde die Kaiser's Kaffee Geschäft AG zwar von der Konkurrentin Emil Tengelmann GmbH übernommen, beide waren danach zunächst aber noch mit ihrem jeweils eigenen Marktauftritt in der ganzen Bundesrepublik vertreten. 1996 beschloss die Tengelmann Unternehmensgruppe jedoch, ihre Supermarktsparten umzustrukturieren: So sollte die Kaisers' Kaffee Geschäft AG nur noch im Norden, die Emil Tengelmann AG nur noch im Süden Deutschlands agieren. Zu Schließungen von Filialen kam es nicht, diese wurden nur jeweils entsprechend umbenannt.

Dies änderte sich jedoch gegen Ende der 1990er Jahre. Aufgrund von Verlusten durch den sich zunehmend verschärfenden Preiskampf im Lebensmittel-Einzelhandel kündigte die Tengelmann-Unternehmensgruppe an, ihre Supermärkte Kaiser's und Tengelmann verkaufen zu wollen. Verhandlungen mit der Handelskette Edeka über den Wechsel der damals mehr als 1300 Filialen scheiterten jedoch, da Edeka ausschließlich an profitablen Standorten interessiert war. In der Folge beschloss die Unternehmensgruppe, ihre Supermarktsparten beizubehalten, sich jedoch auf vier Kerngebiete zu konzentrieren, in denen der Marktanteil besonders hoch war: Berlin, Nordrhein-Westfalen, Rhein-Main-Neckar und München/Oberbayern. Im Jahr 2000 wurde dann mit 550 Filialen rund ein Drittel des Bestandes geschlossen oder in Plus-Filialen umgewandelt, da diese außerhalb der zuvor genannten Vertriebsgebiete lagen. In der nächsten Zeit wurden Kaiser's und

Tengelmann zunächst organisatorisch zusammengeführt und die Logistikstrukturen an das neue Filialnetz angepasst. 2001 erfolgte dann konsequenterweise die rechtliche Zusammenführung zur Kaiser's Tengelmann AG.

Zum 1. September 2008 kam es vorerst zu einer weiteren Expansion: In der Region wurden alle MEMA-Filialen übernommen. Doch schon zwei Jahre später kehrte sich der Trend wieder um. So gab die Unternehmensgruppe bekannt, sich aus dem Vertriebsgebiet Rhein-Main-Neckar, dem kleinsten der vier Regionen, zurückziehen. Von den dort zuletzt betriebenen 116 Märkten kaufte Rewe 65, weitere 20 Filialen gingen an das Unternehmen tegut.¹²⁰

Im Jahr 2009 erlitt die Kaiser's Tengelmann im Zusammenhang mit dem „Fall Emmely“ einen erheblichen Reputationsschaden. Einer langjährig Beschäftigten war vorgeworfen worden, zwei ihr vom Filialleiter zur Aufbewahrung anvertrauten Leergutbons im Gesamtwert von 1,30 € eigenmächtig eingelöst zu haben, woraufhin die fristlose Kündigung erfolgte. In der dritten Instanz erklärte das Bundesarbeitsgericht die Kündigung am 10. Juni 2010 jedoch für unverhältnismäßig und somit rechtswidrig. Der Fall zog eine umfassende öffentliche Kontroverse nach sich. 2010 verlegte die Kaiser's Tengelmann AG ihren Sitz von Viersen nach Mülheim an der Ruhr und wurde von in eine GmbH umgewandelt.¹²¹

Kaiser's Tengelmann betreibt ausschließlich Vollsortiment-Supermärkte. Laut eigenen Angaben sind mittlerweile 350 der 501 Filialen auf das neue Filialkonzept „schwarz-rot-gold“ umgestellt worden, ohne dass nähere Informationen dazu vorliegen, was genau dieses Konzept ausmacht. Das Unternehmen verfügt über mehrere eigene Handelsmarken, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kunden bedienen sollen: Die Eigenmarke A&P gilt als Preiseinstiegssortiment und wurde mittlerweile auf 400 Artikel ausgebaut. Mit der Star Marke wird auf die qualitätsbewusste Kundschaft abgezielt. Naturkind – 1986 die erste Bio-Eigenmarke im fi-

¹²⁰ <http://www.echo-online.de/nachrichten/wirtschaft/wirtschaftsuedhessen/Tengelmann-zieht-sich-komplett-aus-Rhein-Main-Neckar-Raum-zurueck;art1155,741944>

¹²¹ <http://tengelmann.de/home/unternehmen/unternehmensgeschichte.html#Generation3-tab>

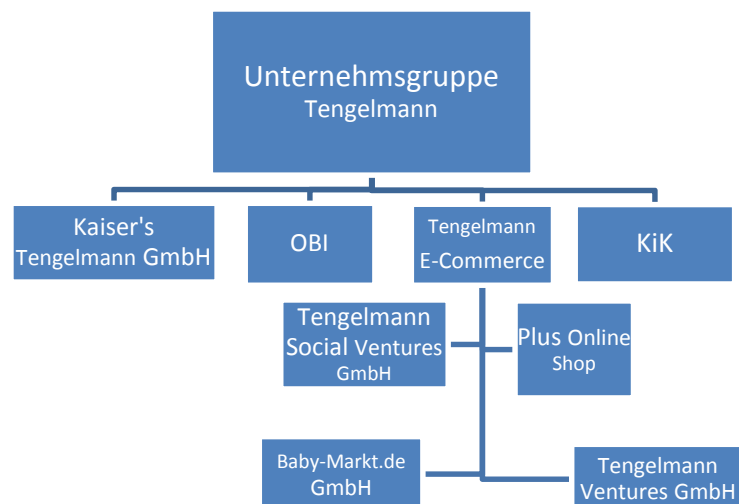
lialisierten Einzelhandel – umfasst entsprechende Produkte und soll die steigende Nachfrage in diesem Bereich befriedigen. Die Marke Birkenhof besteht aus Fleisch, Wurst und Käse aus drei zur Unternehmensgruppe gehörenden Produktionsbetrieben. Darüber hinaus existieren zwei weitere Marken für Hygieneprodukte und Nudeln etc. aus Italien.

1997 wurde zusätzlich zur Supermarktsparte ein Lieferservice in Berlin etabliert, der sukzessive 1998 auf das Stadtgebiet München und 2012 auf Düsseldorf und Meerbusch ausgeweitet wurde. 2012 wurde dieser Lieferservice einheitlich in „Die Bringmeister von Kaiser’s Tengelmann“ umbenannt.

5.3.1 Aktuelle Unternehmensstruktur und wirtschaftliche Lage

Die Kaiser’s Tengelmann GmbH ist eine Tochtergesellschaft der Unternehmensgruppe Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG. Diese setzt sich wie folgt zusammen:

Abbildung 30: Struktur Kaiser’s Tengelmann



Quelle: Unternehmenshomepage: Geschäftsfelder

Auch seit dem Rückzug der Kaiser's Tengelmann GmbH aus dem Vertriebsgebiet Rhein-Main-Neckar sind weitere Umstrukturierungen nicht ausgeschlossen. Wo hingegen der Textildiscounter kik und die Baumarktkette OBI 2013 Gewinn abwarfen, rutschte die Lebensmittelsparte in die roten Zahlen. Als Reaktion will das Unternehmen 27 Filialen schließen, wovon rund 350 Mitarbeiter betroffen wären. Es gehe allerdings nicht in erster Linie um Filialschließungen, sondern um die Neuausrichtung und Optimierung von supplementären Strukturen im Hintergrund. Dies schließe weitere betriebsbedingte Kündigungen nicht aus.¹²²

Tabelle 11: Kennziffern für das Geschäftsjahr 2013

	Kaiser's Tengelmann GmbH	Unternehmensgruppe Tengelmann		
		Deutschland	International	Gesamt
Jahresumsatz	1,94 Mrd. € Netto	5,3 Mrd. €	2,46 Mrd. €	7,82 Mrd. €
Anzahl Filialen	501	3245	906	4151
Anzahl Mitarbeiter	16.514	50.252	22.567	72.819

Quelle: Unternehmenshomepage: Tengelmann in Zahlen

5.3.2 CSR-Strategie/Management-Strategie

Analog zu anderen Konzernen hat auch die Unternehmensgruppe Tengelmann begonnen, ihr wirtschaftliches Handeln vermehrt an der Maxime der Nachhaltigkeit auszurichten. Was der Konzern darunter versteht, lässt sich dem 2011 nur für die Unternehmenszentrale erschienenen Nachhaltigkeitsbericht entnehmen. Insgesamt werden in diesem Bericht vier Handlungsfelder identifiziert: Lieferketten, Produkte, Standorte und Mitarbeiter. Jedes Unternehmen der Gruppe plant Maßnahmen zur Sicherung nachhaltiger Geschäftsführung eigenverantwortlich und setzt individuell Schwerpunkte.

¹²² http://www.t-online.de/regionales/id_70192776/supermaerkte-machen-tengelmann-sorgen.html

Um die darüber hinaus notwendige instanzenübergreifende Koordinierung von Maßnahmen und Zielen zu gewährleisten, wurde 2010 der auf höchster Management-Ebene angesiedelte CSR-Roundtable eingerichtet. Dieses mindestens vierteljährlich tagende Gremium besteht aus den CSR-Verantwortlichen der jeweiligen Geschäftsfelder sowie Vertreter weiterer relevanter Gesellschaften. Die eigentliche Arbeit findet aber im dem Roundtable untergeordneten CSR-Arbeitskreis statt, der bei gleicher Zusammensetzung Fachthemen aufbereitet, als institutionalisierter Ort des Austauschs dient sowie Entscheidungsvorlagen für den Roundtable erarbeitet. Die Leitung der Arbeitsgruppe unterliegt der Abteilung CSR der Unternehmenszentrale, als Sitzungsturnus sind zwei Monate vorgesehen.¹²³

Von den vier genannten Handlungsfeldern ist für die vorliegende Studie insbesondere der Bereich Mitarbeiter von Interesse, der folgende Aspekte umfasst: Gesundheit und Arbeitsschutz am Arbeitsplatz, Anstellungs- und Arbeitsbedingungen sowie Information, Kommunikation und Mitbestimmung. Konkret bedeutet dies:

Ausbildung: Um eine gute Ausbildung zu gewährleisten, wurden verschiedene Ausbildungsideen entwickelt. Diese bestehen aus Praxisschulungen, computerbasierten Trainings und Projektaufgaben. Kaiser's handelt nach dem Prinzip „Fördern durch Fordern“. Das bedeutet, dass jährlich erfolgreichen Azubis Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden, die Abteilungs- und Führungsverantwortung in Märkten und Vertrieb in Aussicht stellen. Außerdem gibt es seit 2002 eine Qualifikationsaktion unter dem Namen „Azubis führen einen Markt“, in der Auszubildende eine Woche lang alleine eine der Kaiser's Filialen leiten.¹²⁴

Gleichbehandlung: Es wird versprochen, dass jeder Mitarbeiter, unabhängig von Alter, Geschlecht, kulturellem, religiösem oder ethnischen Hintergrund sowie der körperlichen Verfassung, gleiche Chancen hat.

Faire Arbeitsbedingungen: Für alle Mitarbeiter gelten die gleichen Arbeitsbedingungen, die in Tarifverträgen festgehalten sind.

¹²³ http://tengelmann.de/fileadmin/PDF/Tengelmann_NACHHALTIGKEITSBERICHT_STANDORT_2011_deutsch.pdf, S.24f.

¹²⁴ <https://www.kaisers.de/unternehmen/karriere/ausbildung/ausbildungsphilosophie/>

Mitarbeiterentwicklung: Es wird eine individuelle Förderung durch Weiterbildungsmaßnahmen bereitgestellt, die zur gezielten Qualifikation, auch im Sinne des demografischen Wandels, führen soll.

Kommunikation: Die Interessen der Mitarbeiter werden durch einen Gesamtbetriebsrat vertreten, der aus elf Mitgliedern besteht. Zusätzlich gibt es eine Jugend- und Auszubildendenvertretung, eine Schwerbehindertenvertretung und einen Wirtschaftsausschuss als Mitbestimmungsgremium.

Flexibilität: Um die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie zu gewährleisten, bietet sich in einem Pilotprojekt die Möglichkeit, Kernarbeitszeiten zu verkürzen und die restlich ausstehende Arbeitszeit selbstbestimmt einzuteilen.

Freiraum: Jeder Mitarbeiter hat einen Tag Sonderurlaub für familiäre Anlässe wie zum Beispiel Hochzeiten, Beerdigungen oder Jahrestage. In schwierigen Situationen besteht zusätzlich die Möglichkeit, die monatliche Arbeitszeit um eine Woche zu verkürzen und im Folgemonat abzuarbeiten.

Enge Bindung: Der Konzern zeichnet sich durch eine überdurchschnittlich lange Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter aus. Mitarbeiter mit 25-jähriger oder 40-jähriger Firmenzugehörigkeit werden persönlich geehrt. Neue Mitarbeiter bekommen außerdem Paten zugeteilt, um die Integration zu fördern.

Gesundheit: Neue Mitarbeiter erhalten Informationen darüber, wie sie ihren Arbeitsplatz ergonomisch optimal einrichten. Seit 2002 besteht für alle Mitarbeiter das Angebot, jährlich eine Darmkrebsvorsorgeuntersuchung zu machen und seit 2012 zusätzlich ein Hautkrebsscreening. Weiterhin werden wöchentliche Sportprogramme wie Pilates durchgeführt. Außerdem wird einmal im Jahr für zwei Wochen ein kalorienreduziertes und ernährungsphysiologisch wertvolles Gericht in der Kantine angeboten und das Rezept in das Intranet gestellt. Im Jahr 2007 wurde ein sechswöchiges Entwöhnungsprogramm für Raucher angeboten.

5.3.3 Unternehmensspezifische Umsetzung von „guter Arbeit“

5.3.3.1 Sozialer Dialog

Das Kriterium „Tarifbindung“ als eine erste grobe hinreichende Grundlage für eine Unternehmensstrategie der Leistungsanerkennung gegenüber den Mitarbeitern wird von Kaiser's nur eingeschränkt eingehalten. Zwar ist das Unternehmen tarifgebunden, jedoch gilt seit 2008 aufgrund der damaligen schlechten Ertragszahlen ein erstes Umstrukturierungspaket, das von den Mitbestimmungsträgern gemeinsam beschlossen wurde. Auslöser dieser Handlungsweise durch das Unternehmen war die damalige Freigabe der Öffnungszeiten, die bei Kaiser's – zumindest in der Region Nordrhein – seit damals bei 22:00 Uhr liegen. Die Verlängerung der Öffnungszeiten nahm der Arbeitgeber zum Anlass, sich im Rahmen eines „Aussetzprogramms“ die Möglichkeit zu eröffnen, die Einstellung geringfügig Beschäftigter zu forcieren, die nach Einführung des Mindestlohns eine Entlohnung von 8,50 € pro Stunde erhalten und eine relativ kurze Kündigungsfrist haben. Die Einstellung eines solchen Mitarbeiters ist nicht durch den Betriebsrat zustimmungspflichtig und kann selbständig durch den Filialleiter erfolgen. Der „Vorteil“ dieser Strategie für das Unternehmen liegt in der Ersparnis der Zuschläge, die im Tarifvertrag für Arbeiten ab 18:30 Uhr vorgesehen sind. Betroffen sind von dieser Regelung in der Region Nordrhein ca. 1.200 bis 1.300 Mitarbeiter – das entspricht bei einer Gesamtbeschäftigtenzahl in der Region Nordrhein von ca. 4 000 Mitarbeitern ungefähr 30 % bis 32,5 % der Mitarbeiter.

Entgegen allen anderen Gesellschaften der Tengelmann-Gruppe ist bei Kaiser's und der Tengelmann Warengesellschaft die Mitbestimmung durch Betriebsratsgremien gesichert. Das Betriebsratsgremium Kaiser's Region Nordrhein umfasst 29 Mitglieder, von denen sieben Mitglieder freigestellt sind. Das Verhältnis zwischen Frauen und Männern beträgt hierbei 1/3. Der Organisationsgrad in den Filialen liegt geschätzt bei ca. 10 bis 15 %. Aufgrund dieses geringen Organisationsgrades sind mögliche Streiks eher selten.

„Ich glaube, das ist mittlerweile einfach Tradition, es gehört dazu, Betriebsräte zu haben. Warum die anderen Gesellschaften keine Betriebsräte haben, wie Plus Online oder Tengelmann Sicherheitsgesellschaft, weiß ich nicht, da bin ich überfragt.“¹²⁵

Eine zusätzliche Diskrepanz im Rahmen des sozialen Dialogs ergibt sich aus der unterschiedlichen Anwendung von Sozialleistungen in Filialen und der Hauptverwaltung:

„Das ist auch ein Unterschied, ob man bei uns in der Filiale arbeitet, oder in der Zentrale. In der Zentrale sind auf den Fluren überall Wasserautomaten angebracht, wo die Mitarbeiter sich kostenlos Wasser ziehen können. Da gibt es Sitzgruppen, Gruppen, wo man sich einfach mal zwischendurch hinsetzen kann – also im Haus werden Mitarbeiter in dieser Sache schon sehr gepflegt“ [...] „Was Mitarbeiter bei uns immer unterschätzen, gerade was die Verwaltung angeht, wir haben eine relativ gute Küche, also kulinarisch, das ist oft total gut. Wird von den Mitarbeitern eigentlich nicht so sehr geschätzt, ist aber wirklich gut, find ich auch Klasse. Dies gilt allerdings nur für die Hauptverwaltung, leider nicht im Filialbereich. Da machst du dir dann deine Bröte morgens oder gehst zur Dönerbude.“¹²⁶

5.3.3.2 Unternehmenskultur

Die historische Entwicklung von Kaiser's determiniert – trotz mehrfacher Wechsel in der Gesellschafterstruktur – vermutlich die hohe Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Dies lässt sich u.a. an der geringen Fluktuation der Mitarbeiter ablesen: so können in jedem Jahr ca. 100 Mitarbeiter aus dem Verkauf ein 25jähriges Dienstjubiläum feiern.

Betrachtet man das im Unternehmen herrschende Betriebsklima, ist auf die in den letzten Jahren bei Kaiser's stattfindenden Restrukturierungsmaßnahmen hinzuweisen, die Schließungen von 19 der 150 Filialen beinhalten und bisher 85 Stammkräfte ihren Arbeitsplatz gekostet haben.

„Das Betriebsklima könnte im Moment besser sein. Alle Mitarbeiter sind sehr, sehr ängstlich was passiert, weil wir auch unter Anderem zum ersten Mal einen Sozial-

¹²⁵ Interview vom 02.07.2014

¹²⁶ Ebd.

*plan aufgestellt haben, der sich relativ nah am Gesetz orientiert durch seine Auswahl im Unternehmen*¹²⁷.

Zugleich wurde aber herausgestellt, dass in „normalen“ Zeiten ein gutes Betriebsklima vorherrscht.

Diese Aussage wird auch durch die Verneinung einer „Entlassungskultur“ durch den Interviewpartner unterstrichen. Beispielhaft wird hier auf sog. Kritikgespräche durch den Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern verwiesen. Hier werden im Normalfall nur „Gesprächsnotizen“ angelegt, Abmahnungen gibt es nur im Ausnahmefall bei sehr schweren Vergehen.

*„Kritikgespräche werden relativ moderat mit dem jeweiligen Vorgesetzten durchgeführt. Natürlich immer wieder situationsbedingt; bei Diebstahl oder so was reagieren die schon sehr schroff, sehr hart auch – klar, aber ansonsten eigentlich relativ moderat.“*¹²⁸

Durch die Zusammenarbeit der Betriebsratsgremien der Firmen Kaiser's und Tengelmann Warengesellschaft wurde das Projekt „Firmenticket“ als zusätzliche Leistung für die Mitarbeiter beider Unternehmen gestartet: betreut von den Betriebsräten der beiden Unternehmen gewährt im Rahmen einer Vereinbarung mit der Essener Verkehrs-AG (EVAG) die EVAG einen Zuschuss für ein Ticket 2000 des ÖPNV in Höhe von 10 %. Derzeit profitieren von diesem Angebot ca. 200 Beschäftigte von dieser Leistung.

Eine weitere Sonderleistung für die Mitarbeiter besteht in einer Pensionskasse, die für Mitarbeiter gilt, die vor 1998 in das Unternehmen eingetreten sind. Eingezahlt wurde in der ersten Phase nur durch das Unternehmen; durch zu hohe Rückstellungen wurde die Pensionskasse in der damaligen Form (einseitige Einzahlungen durch den Arbeitgeber) geschlossen und eine Zusammenarbeit mit der Hamburger Pensionskasse vereinbart. In der jetzigen Form bezuschusst Kaiser's nur noch die Beiträge, die durch die Mitarbeiter als Altersvorsorge eingezahlt werden.

¹²⁷ Ebd.

¹²⁸ Ebd.

Wird in den vorgenannten Beispielen durch das Unternehmen in erster Linie auf finanzielle Gesichtspunkte für den einzelnen Mitarbeiter abgehoben, wird zusätzlich versucht, zumindest in kleinem Maßstab einen Teambuildingprozess anzustoßen. Hier bietet sich einmal in jedem Jahr die Gelegenheit, ein gemeinsames Fest für die Mitarbeiter einer Filiale durchzuführen. Finanziell wird dies durch die jeweilige Filialleitung unterstützt.

5.3.3.3 Personalmanagement

Auch bei Kaiser's sind die geltenden Öffnungszeiten von 7:00 Uhr und 22:00 Uhr Grundlage dafür, große Flexibilität von den Mitarbeitern zu verlangen. Die „Strategie der Flexibilisierung“, die von den Mitarbeitern getragen werden muss, wird durch Kaiser's durch die Zusammensetzung von Vollzeit- zu Teilzeitarbeitsplätzen forciert: hier besteht ein Verhältnis von 1:4.

„In der Regel ist noch der Filialleiter, der stellvertretende Filialleiter und der Metzger Vollzeitkraft und der Rest ist in Teilzeit beschäftigt.“¹²⁹

Das Thema „Minijobber“ stellt sich bei Kaiser's im Einsatz der Mitarbeiter, die einfache Tätigkeiten ab 18:30 Uhr ausüben. Wie im Fallbeispiel IKEA sind dies jedoch keine Leiharbeitnehmer bzw. Werkvertragnehmer, sondern Angestellte des Unternehmens.

Betrachtet man die bis zu diesem Punkt beschriebenen Fallbeispiele hinsichtlich der Planbarkeit der Einsatzzeiten durch die Mitarbeiter, gehört das Fallbeispiel Kaiser's in dieser Kategorie zu den Unternehmen, die nur zu einem Teil in dieser Beziehung Kriterien Guter Arbeit anwenden. Denn die in einer Betriebsvereinbarung festgelegte Regelung sieht vor, dass der Mitarbeiter spätestens am Donnerstag die Einsatzplanung für die Folgewoche zu erhalten hat. Dies bedeutet in der Praxis, dass erst zu diesem Termin feststeht, ob der Mitarbeiter am Montag arbeiten darf und wie der zeitliche Rahmen dafür aussieht. Erschwerend hinzu kommt in diesem Zusammenhang noch eine Regelung hinsichtlich der langen Öffnungszeiten, die zwischen 7:00 Uhr und 22:00 Uhr liegen: aufgrund einer Betriebsver-

¹²⁹ Ebd.

einbarung sind die Mitarbeiter gezwungen, für diesen Zeitraum dem Unternehmen gegenüber größtmögliche Flexibilität erkennen zu lassen.

Unstrittig ist der Bereich Fort- und Weiterbildung eng mit der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und somit der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens verbunden. Nach Aussage des Interviewpartners hat Kaiser's dies erkannt und trägt dieser Erkenntnis mit einem breiten Angebot von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen Rechnung. Voraussetzung hierfür bildet eine flache Hierarchieform, die eine nach oben „offene“ Struktur beinhaltet.

Die für die angebotenen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen verantwortliche Personalabteilung unterstützt durch verschiedene Qualifizierungsangebote die Möglichkeit der Kompetenzerweiterung der Mitarbeiter. Insbesondere fokussiert man sich hier auf motivierte Nachwuchskräfte, denen für die jeweilige zukünftige Funktion spezifische Förderkurse angeboten werden. Schwierigere Zugangswege zu spezifischen Qualifizierungsmaßnahmen haben in diesem Zusammenhang Verkäufer, die schon länger ihre Tätigkeit ausüben – hier sind keine Weiterbildungsprogramme vorgesehen, die für einen Aufstieg in der Hierarchie notwendig wären.

In einer schwierigen Situation befindet sich bei Kaiser's der Bereich „Ausbildung“. Ist bei anderen Einzelhandelsunternehmen die Akquisition von „fähigen“ Auszubildenden aufgrund der hohen Bewerberzahlen auf einer konstant qualitativ hohen Ebene möglich, scheint bei Kaiser's die Qualität der Bewerber nicht diesem Qualitätsniveau zu entsprechen. Neben der Schwierigkeit, überhaupt eine angemessene Anzahl von Auszubildenden für das Unternehmen zu interessieren und zu rekrutieren, wird auch die Qualität der Bewerber durch den Interviewpartner kritisch gesehen:

„Warum auch immer, wir merken immer wieder, dass die Qualität der Azubis eigentlich nicht das ist, was wir brauchen. Das hat vielleicht auch etwas mit der Beliebtheit des Berufs zu tun, junge Leute interessieren sich eher für andere Berufe, dann kommen sie irgendwann, weil da was frei ist, auf den Einzelhandel und auch im Einzelhandel scheint es für die jungen Menschen eine Hierarchie zu geben und Kaiser's

*steht eigentlich relativ weit unten. Zusätzlich haben wir unter den Abschließern jedes Jahr ein relativ hohe Fluktuation“.*¹³⁰

Die Ausbildung bei Kaiser's erfolgt bedarfsorientiert, d.h. alle Auszubildenden, welche die Abschlussprüfung bestehen, werden unbefristet übernommen. Die unbefristete Übernahme sagt jedoch nichts über die Arbeitszeiten aus: möglich ist sowohl eine Übernahme in Vollzeit als auch in Teilzeit.

5.4 Das Unternehmen Karstadt: Unternehmenshistorie und Warenkonzept

Das Unternehmen wurde 1881 von Rudolph Karstadt in Wismar unter dem Namen „Tuch-Manufactur- und Confectionsgeschäft Karstadt“ gegründet. Das Unternehmen hatte sofort Erfolg, da die Kunden das Prinzip günstiger Festpreise dem sonst noch üblichen Verhandeln vorzogen. In kurzer Zeit öffneten Filialen in 24 Städten Norddeutschlands. Im Jahr 1900 übernahm der Gründer 13 weitere Geschäfte seines verschuldeten Bruders Ernst Karstadt. Parallel zu dieser Expansion begann Karstadt zunehmend auch mit der Eigenproduktion von Bekleidung. Zu diesem Zweck wurde 1911 ein großes Stofflager und ein Jahr später eine Wäschefabrik in Berlin errichtet; 1919 gesellte sich eine Herrenkleiderfabrik in Stettin dazu.

Im Jahr 1920 übernahm Karstadt alle Filialen des Dülmener Konkurrenten Althoff, woraufhin der ganze Konzern in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde. Diese Filialen behielten zunächst ihren Namen bei und wurden erst 1963 umbenannt. Weiterhin erwarb das Unternehmen sukzessive weitere Produktionsbetriebe, wie Druckereien, Webereien oder Schlachtereien, um unabhängiger von Lieferanten zu werden. 1929 errichtete man in Berlin-Kreuzberg am Hermannplatz das bis dato größte Warenhaus der Welt. In den 1930er Jahren sah sich das Unternehmen aufgrund von ideologischen Vorbehalten des Nationalsozialismus zunehmenden Repressionen ausgesetzt, so wurde etwa das aufgrund der Wirtschaftskrise partiell leerstehende Flaggschiff am Hermannplatz von Leuten der SS gesprengt.

Obwohl nach dem Zweiten Weltkrieg ein Großteil der Standorte in den Westzonen zerstört oder schwer beschädigt waren und die Filialen in der Sowjetischen

¹³⁰ Ebd.

Besatzungszone enteignet wurden, konnte der Konzern sich schnell erholen und begann zu Beginn der 1950er Jahre erneut zu expandieren. 1977 erwarb Karstadt eine Mehrheitsbeteiligung an der Neckermann Versand AG und wurde damit auf einen Schlag zum größten Handelsunternehmen der Bundesrepublik. Sieben Jahre später erfolgte die komplette Übernahme und vollständige Eingliederung von Neckermann in die Konzernstruktur.

Auch nach der deutschen Wiedervereinigung verblieb der Konzern auf Wachstumskurs. So wurden zu Beginn der 1990er Jahre ehemalige Centrum- wie auch die Hertie-Kaufhäuser (darunter das KaDeWe) übernommen, wobei letztere zunächst parallel weiterbetrieben und erst nach und nach umgeflaggt oder geschlossen wurden. 1999 fusionierten die Karstadt AG und das Versandhaus Quelle zur Karstadt-Quelle AG. Seit dieser Fusion werden die Warenhäuser von der Karstadt Warenhaus GmbH (bis 2006 Karstadt Warenhaus AG) geführt, die eine Tochtergesellschaft der Karstadt-Quelle AG darstellt.

Den Start ins neue Jahrtausend wagte das Unternehmen mit einer weiteren Expansion, die es zum Zugpferd des deutschen Modemarktes machen sollte: Karstadt erwarb die Mehrheit der Textilkette SinnLeffers. Doch bereits wenige Monate später zeigte sich, dass die Unternehmenssparte stark an Umsatz verlor und in die roten Zahlen rutschte. Auch bei Quelle waren die Umsätze bei Katalogbestellungen rückläufig, was durch das wachsende Online-Geschäft kaum kompensiert werden konnte. Dieser Trend setzte sich 2002 fort, die Filialumsätze brachen um 9,1 % ein. Im Jahr 2003 wurden dann fünf Karstadt-Häuser in lukrativen Lagen (in München, Leipzig, Wiesbaden, Karlsruhe und Potsdam) an einen Immobilienfonds verkauft, nur um in direktem Anschluss zu alles andere als günstigen Konditionen angemietet zu werden; aus dieser Transaktion ergeben sich jährliche Mietverpflichtungen von 42,6 Mio. € für die nächsten 20 Jahre.

2005 wechselte dann Thomas Middelhoff an die Unternehmensspitze, der eine Reihe folgenreicher Entscheidungen traf. Zunächst wurden die Einzelhandelsketten SinnLeffers, Wehmeyer, Runners Point und Golf House sowie 75 kleinere Warenhäuser verkauft. Viel wichtiger war aber der Verkauf weiterer Warenhausimmobilien in großem Umfang, wodurch die Mietbelastung stark anstieg. Zudem hat

Karstadt nun keine Möglichkeit, unrentable Standorte zu schließen, da die neuen Verträge eine Laufzeit von mehreren Jahrzehnten aufweisen. Mit den Erlösen aus dem Immobiliengeschäft konnte eine partielle Tilgung der Schulden sowie der Kauf des britischen Reiseveranstalters MyTravel am Reiseunternehmen Thomas Cook finanziert werden. Für das neue Geschäftsmodell wurde der Name der Unternehmensgruppe dann auf Arcandor abgeändert. 2008 spitzten sich die Absatzschwierigkeiten von Karstadt weiter zu, woraufhin die Gläubigerbanken Kreditlinien streichen wollten. Erst nach der Verpfändung der wertvollen Beteiligung an Thomas Cook sowie dem Einstieg eines neuen Großaktionärs wurden die Kredite verlängert.

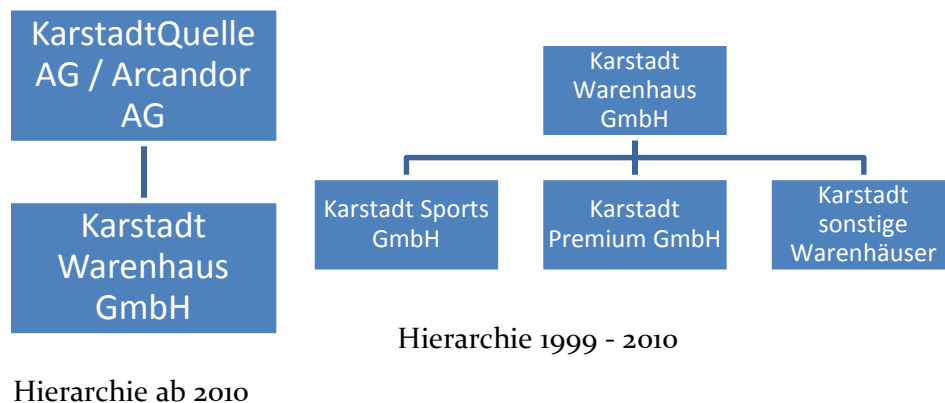
Aufgrund zunehmender Geschäftsschwierigkeiten und Liquiditätsengpässen wurde am 9. Juni 2009 dann schließlich der Insolvenzantrag für die Karstadt Warenhaus GmbH gestellt. Eine Zeitlang waren staatliche Hilfen im Gespräch, doch da die EU-Wettbewerbskommission dem Unternehmen bescheinigt, sich schon vor der Finanzkrise in Schwierigkeiten befunden zu haben und damit nicht förderungswürdig zu sein, können auch auf nationaler Ebene keine Mittel fließen. Am 12. April 2010 stimmte die Gläubigerversammlung dem Plan des Insolvenzverwalters zu, der einen Verkauf der Warenhäuser als Ganzes wie auch einen bemerkenswerten Schuldenschnitt bei den Gläubigern vorsah. Schließlich wurde Karstadt am 8. Juni 2010 für 70 Mio. € an die Berggruen Holding des deutschen Finanzinvestors Nicolas Berggruen verkauft.

Das Verkaufskonzept besteht aus einem vielfältigen Warenangebot, welches seinen Schwerpunkt zu Beginn der langen Unternehmensgeschichte zunächst auf Produkte der Eigenfertigung legte. Heute werden jedoch auch sämtliche Produkte bekannter Markenhersteller angeboten. Die Zusammenarbeit mit dem Versandhaus Quelle sichert zudem die Warenlieferung an private Haushalte. Ähnlich wie die Konkurrenz Galeria Kaufhof setzt Karstadt im Rahmen seines Sanierungsprogrammes „Karstadt 2015“ über eine stärkere Verzahnung von Online-Shop und Filiale auf eine Multichannel-Strategie.

5.4.1 Aktuelle Unternehmensstruktur und wirtschaftliche Lage

Nach der Zusammenführung der Karstadt AG mit der Quelle AG wurden die Warenhäuser zunächst von der Tochtergesellschaft Karstadt Warenhaus GmbH geführt. Im Zuge der Übernahme durch die Berggruen-Holding 2010 wurde die Karstadt Warenhaus GmbH dann in drei Untergesellschaften aufgeteilt, da kleinere Geschäftsbereiche leichter zu managen seien und schneller reagieren könnten:

Abbildung 31: Unternehmensstruktur Karstadt AG



Quelle: Eigene Darstellung

Wie Tabelle 6 zu entnehmen ist, gerät das Unternehmen immer weiter in die Krise. So verzeichnete die Karstadt Warenhaus GmbH im Geschäftsjahr 2010/2011 einen Verlust von 20,81 Mio. €, der im folgenden Geschäftsjahr auf 158 Mio. € anwuchs. Für das Jahr scheint sich eine Verbesserung abzuzeichnen, was allerdings dahingehend zu relativieren ist, als dass im Jahresfehlbetrag von 2011/2012 117 Mio. € an Abfindungen für Personalabbau enthalten sind.¹³¹

¹³¹ <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/karstadt-schreibt-abermals-dreistelligen-millionenverlust-a-959571.html>

Tabelle 12: Unternehmenskennziffern

	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Jahresumsatz	3.260 Mio. €	2.936 Mio. €	2.700 Mio. €
Anzahl Filialen		83 + 28 Karstadt Sport- und 3 Premiumhäuser)	
Anzahl Mitarbeiter		14.633	
Gewinn	- 20,81 Mio. €	-158 Mio. €	- 127 Mio. €

Quelle: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/geschaeftsjahr-2011-12-karstadt-rutscht-in-die-roten-zahlen-a-957844.html>; [http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/karstadt-schreibt-
abermals-dreistelligen-millionenverlust-a-959571.html](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/karstadt-schreibt-abermals-dreistelligen-millionenverlust-a-959571.html).

Im September 2013 kündigte Berggruen den Verkauf der Premium- und Sporthäuser zu je 75,1 % an die österreichische Signa Holding an. Von dem Erlös sollen 150 Mio. für die Modernisierung der übrigen Warenhäuser verwendet werden.¹³² Als weitere Sanierungsmaßnahme hatte das Unternehmen schon zu Beginn des Jahres bekannt gegeben, bis 2015 eine „Tarifpause“ einlegen und damit vorübergehend aus der Tarifbindung aussteigen zu wollen. Darüber hinaus sollen 2 000 Arbeitsplätze abgebaut und viele durch Fluktuation freigewordene Stellen nicht neu besetzt werden, was die Summe auf 3 000 Jobs erhöhen würde. Diese Maßnahmen zogen scharfe Kritik der Arbeitnehmerseite nach sich.¹³³

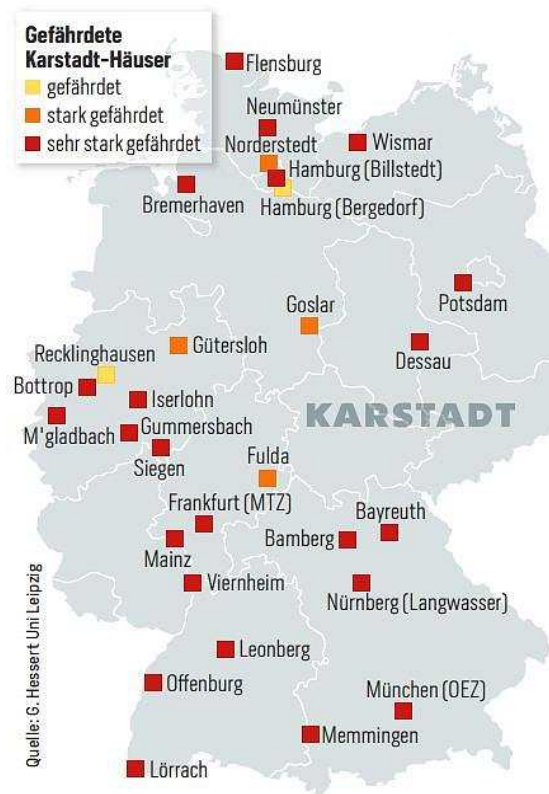
Die schwierige Wirtschaftslage für klassische Warenhäuser und das schlechte Geschäftsjahr im Jahr 2013 dienen aktuell als Begründung dafür, dass alle 83 noch bestehenden Filialen auf den Prüfstand gestellt werden sollen. Der Aufsichtsratschef der Karstadt Warenhaus GmbH, Stephan Fanderl, will die Profitabilität jeder einzelnen Filialen überprüfen und diejenigen Warenhäuser identifizieren, welche

¹³² <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/karstadt-gesellschaften-berggruen-verkauft-kadewe-und-co-seite-all/8798934-all.html>

¹³³ <http://einzelhandel.verdi.de/unternehmen/karstadt>

trotz der schwierigen Lage eine Chance haben.¹³⁴ Besonders Standorte mit geringer Wirtschaftskraft, niedriger Attraktivität oder hoher Konkurrenz durch modernere Geschäfte gelten als stark gefährdet. Einer Studie des Warenhausexperten Gerd Hessert zufolge sollen über 20 Filialen, besonders in Norddeutschland, geschlossen werden. Es handelt sich dabei um folgende Standorte:

Abbildung 32: Von Schließung bedrohte Karstadt-Standorte



Quelle: http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/experte-warnt-29-karstadt-filialen-koennte-der-kaahlschlag-drohen_id_4003737.html

An einem Sanierungskonzept, das ausschließlich auf Filialschließungen und Beschäftigungsabbau setzt, wurde aber bereits Kritik laut. So forderten der Betriebsrat und ver.di angesichts der sich zunehmend verschärfenden Krise den Eigentümer auf, ein Konzept zur nachhaltigen Standort- und der Arbeitsplatzsicherung

¹³⁴ <http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/1555915/Karstadt-droht-Schliessung-weiterer-Filialen>

vorzulegen.¹³⁵ Stattdessen entschied Nicolas Berggruen aber, vollständig aus Karstadt auszusteigen. Seit Ende August 2014 ist die österreichische Signa-Gruppe des Immobilien-Investors René Benko die neue Eignerin der Karstadt Warenhaus GmbH. Darüber hinaus zieht sich Berggruen vollständig aus dem zuvor bereits mehrheitlich veräußerten Sport- und Premiumbereich zurück, die nun ebenfalls zu 100 % der Signa-Gruppe gehören.¹³⁶

Unter der Federführung des neuen Eigentümers wurde im September 2014 dann vom Aufsichtsrat der Warenhauskette ein achtseitiges Sanierungskonzept ausgearbeitet, das tiefgreifende Einschnitte vorsieht. Dem Papier zufolge beliefen sich die Kosten für eine Sanierung von Karstadt auf mindestens 209 Mo. €, für eine nachhaltige Sanierung würden sogar 263 Mio. € benötigt. Um die Zukunftsfähigkeit zu sichern, ist auch ein umfangreicher Personalabbau vorgesehen: So soll Verkaufspersonal abgebaut, die Zahl der Kassen reduziert und das Personal in der Essern Konzernzentrale um 20 % geschrumpft werden. Nach Einschätzung des zuvor bereits genannten Experten Gerd Hessert könnte dies bis zu 4000 der derzeit rund 17 000 Beschäftigten betreffen. Angaben zu Investitionen werden demgegenüber aber keine gemacht.¹³⁷ Es darf daher bezweifelt werden, dass die Beschäftigten in naher Zukunft aufatmen können.

5.4.2 CSR-Strategie/Management-Strategie

Im Nachgang des tiefgreifenden Umstrukturierungsprozesses der KarstadtQuelle AG in den Jahren 2004 und 2005, währenddessen auch Thomas Middelhoff an die Spitze des Konzerns wechselte, erschien der erste Nachhaltigkeitsbericht und damit die schriftliche Fassung der CSR-Strategien des Konzerns. In diesem erfahren die Mitarbeiter, die im Rahmen des Sanierungstarifvertrags einen großen Verzicht geleistet haben, eine besondere Würdigung. Insbesondere die Bedeutung des Dia-

¹³⁵ <http://www.shz.de/schleswig-holstein/wirtschaft/drei-karstadt-filialen-in-sh-stark-gefaehrdet-id7202916.html>

¹³⁶ <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/karstadt-benko-uebernimmt-alle-warenaeuser-von-berggruen-a-986091.html>

¹³⁷ <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/karstadt-sanierung-soll-mehr-als-250-millionen-euro-kosten-a-991529.html>

logs mit den Beschäftigten für den Erfolg einer solchen Restrukturierung wird darin hervorgehoben:

*„Gerade in Krisenzeiten kommt es darauf an, die Mitarbeiter ehrlich zu informieren und ihnen Ängste zu nehmen. Der Konzern hat deshalb in den vergangenen beiden Jahren den Dialog mit seinen Arbeitnehmern stark intensiviert“.*¹³⁸

Zu diesem Zweck werden seit 2006 vierteljährlich Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, über die zeitnah aktuelle Bedürfnisse und Wünsche abgefragt und auf deren Grundlage zielführende Maßnahmen konzipiert und umgesetzt werden sollen.

Laut dem Bericht beschränkt sich der soziale Dialog aber nicht auf Informationsaustausch, Gestaltungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen – Mitbestimmung – werden als unverzichtbares Grundrecht und essentiell für das Engagement und Loyalität der Mitarbeiter angesehen. Daher seien auch in allen Unternehmen und Beteiligungen Betriebsräte etabliert. Diese gelte in gleichem Maße auch für grenzüberschreitende Wirtschaftsaktivitäten, weshalb etwa bei Quelle bereits 1997 ein Europäischer Betriebsrat eingerichtet wurde.

Einen weiteren Schwerpunkt stellt der Arbeits- und Gesundheitsschutz dar, was damit begründet wird, dass Unternehmen hiervon doppelt profitierten: Es gebe seltener krankheitsbedingte Unfälle und die Motivation der Arbeitnehmer nehme zu, was insgesamt die Produktivität deutlich erhöhe. Dafür reiche die bloße Einhaltung gesetzlicher Vorschriften aber (nachvollziehbarer) Weise nicht aus. Dementsprechend wurde an verschiedenen Standorten Projekte ins Leben gerufen, die im Sinne eines aktiven Gesundheitsmanagements auf die Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter abzielen. Dazu gehören Belastungsanalysen, Hebe- und Trageschulungen sowie verschiedene, in Kooperation mit den Krankenkassen organisierte, Präventivmaßnahmen.

Als dritter großer Schwerpunkt wird Chancengleichheit genannt. In diesem Sinne wurde 2005 ein Pilotprojekt aufgelegt, das jungen Schwerbehinderten die Ausbil-

¹³⁸ Karstadt Nachhaltigkeitsbericht 2005

dung in ihrem Wunschberuf ermöglichen soll. Weiterhin wird konstatiert, dass Frauen auf den Führungsebenen noch eine Minderheit darstellen, was insbesondere vor dem Hintergrund der Beschäftigtenstruktur im Einzelhandel zu kritisieren ist, sind doch gut zwei Drittel der Beschäftigten in dieser Branche Frauen. Konkrete Maßnahmen zur Behebung dieses Defizits konnten aber „noch nicht umgesetzt werden“.

Eigenen Angaben zufolge haben flexible Arbeitszeiten bei Karstadt bereits eine lange Tradition. Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeitmodelle, wie etwa Jahresarbeitszeitkonten, variable Arbeitszeiten statt Gleitzeitregelungen und Telearbeit, die konzernweit umgesetzt werden, um den Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Familienleben und Beruf zu vereinfachen.

Letzter Punkt auf der Prioritätenliste, die sich im Nachhaltigkeitsbericht findet, ist die Aus- und Weiterbildung bzw. Personalentwicklung. Dabei existieren unterschiedliche Förderprogramme für unterschiedliche Beschäftigtengruppen. Tarifliche Mitarbeiter werden etwa schwerpunktmäßig in den Bereichen Kommunikation, Zusammenarbeit und Selbstmanagement geschult. Auch die Ausbildung qualifizierten Nachwuchses wird ausdrücklich genannt, womit dann auch gezielt angehende Führungskräfte rekrutiert werden sollen. Interessanterweise nimmt der Konzern nicht nur am mittlerweile gut bekannten bundesweiten „Girls‘ Day“ teil, sondern hat 2005 zum ersten Mal bei neckermann.de auch das Pendant, den „Boys‘ Day“, durchgeführt. Alles in allem ließ sich der Konzern im Berichtsjahr seine Personalentwicklungsstrategie 40 Mio. € kosten.

2007 erschien der nächste Nachhaltigkeitsbericht des nun unter dem Namen Arcandor firmierenden Konzerns. Anders als im vorangegangenen Bericht sind die Konzernsparten hier getrennt ausgewiesen. Bei Karstadt scheint die anhaltende Krise der Einzelhandelssparte ihre Spuren hinterlassen zu haben, hat sich Anzahl der Handlungsmaximen im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie doch deutlich reduziert; von den im vorherigen Papier genannten Themenschwerpunkten sind nur zwei geblieben.

Auch im Bericht von 2007 wird betont, dass sich die Attraktivität eines Arbeitsplatzes unter anderem darin niederschlägt, welche Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben dieser bietet. Um die Vereinbarkeit weiter zu fördern, wurde 2007 daher auf gesamtbetrieblicher Ebene beschlossen, die bereits bestehende Option, zur Betreuung von Kleinkindern eine mehrjährige Familienpause einlegen zu können, auch auf die Pflege von Angehörigen auszudehnen. Weiterhin wird darauf hingewiesen, dass man die Möglichkeiten, die sich aus den neuen Ladenöffnungszeiten ergeben, „in verantwortungsvoller und kooperativer Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen“ genutzt habe.

Zweiter großer Schwerpunkt ist das Thema Aus- und Weiterbildung geblieben. Um die Produktivität seiner Mitarbeiter zu erhöhen, hat das Unternehmen verschiedene Programme aufgelegt, die auf jeweils unterschiedliche Belegschaftsgruppen abzielen.

So lief etwa im Jahr 2006 das „Förderprogramm Einkauf“ an, in dem sich Personal aus diesem Bereich sowohl fachspezifische wie auch soziale und methodische Kompetenzen aneignen konnten. Analog dazu gab es im selben Jahr eine Schulung für die Beschäftigten im Verkauf, in der diesen die professionelle und situationsgerechte Empfehlung höherwertiger Produkte vermittelt werden sollte. 2007 wurde dann eine Weiterbildung für die Filial-Geschäftsführer durchgeführt, die diesen ein unter dem Namen „Werttreiberbaum“ firmierendes Instrument zur Verfügung stellte. Dies sollte dem Führungspersonal erlauben, selbstständig zu untersuchen, durch welche Faktoren betriebswirtschaftliche Ergebnisse zustande kommen.

Nicht geändert hat sich auch, dass der Ausbildung von Nachwuchskräften nach wie vor besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. So bildet Karstadt traditionell über den eigenen Bedarf hinaus aus, was mit einer Ausbildungsquote von jährlich durchschnittlich 5,8 % respektive 450 neuen Auszubildenden illustriert wird. Daran wurde auch in der Zeit des Sanierungstarifvertrags, der zum Ende des Jahres 2007 auslief, nicht gerüttelt. 2006 wurde auf Initiative des Vorstandsvorsitzenden von Arcandor die Zahl der Auszubildenden auf 1000 mehr als verdoppelt, die Hintergründe dafür werden im Nachhaltigkeitsbericht jedoch nicht genannt.

Im Nachhaltigkeitsbericht von 2007 wird darauf verwiesen, dass die Nachfolgepublikation für das Jahr 2010 vorgesehen war. Diese ist jedoch nie erschienen, was darauf zurückzuführen sein dürfte, dass Karstadt 2009 in die Insolvenz geriet und ein Jahr später an den Investor Berggruen verkauft wurde. Dieser scheint im bis heute anhaltenden Restrukturierungsprozess keinen besonderen Wert auf CSR-Strategien gelegt zu haben, finden sich doch keinerlei Statements oder Veröffentlichungen zu diesem Thema.

5.4.3 Unternehmensspezifische Umsetzung von „guter Arbeit“

5.4.3.1 Sozialer Dialog

Im Rahmen der in dieser Studie vorgestellten und analysierten Fallstudien nimmt die Fallstudie „Karstadt“ eine besondere Rolle ein. Hinzuweisen ist an dieser Stelle, dass die bis in die jüngste Vergangenheit und bis heute anhaltenden Unsicherheiten über die Zukunft des Warenhauskonzerns vor und nach der Übernahme des Unternehmens durch den österreichischen Investor René Benko einen negativen Einfluss auf eine hinreichende Informationsgewinnung im Rahmen des Interviewtermins mit dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden nach sich zog.

Geschuldet ist diese Situation nicht einer möglichen „Abwehrhaltung“ des Karstadt-Gesamtbetriebsratsvorsitzenden, sondern im Gegenteil wurde es durch den Vorsitzenden ermöglicht, trotz eines sich überschneidenden Terminplans mit wichtigen Sitzungen des GBR-Gremiums zumindest für ein 20-minütiges Interview zur Verfügung zu stehen.

Weiterhin muss festgestellt werden, dass in der jetzigen Situation, in der sich die Karstadt Warenhaus GmbH befindet, eine „normale“ Unternehmenssituation nicht darstellbar ist, da die Themenstellungen, die sich aus den möglichen Restrukturierungsmaßnahmen mit den möglichen Folgen Schließungen von Karstadt-Häusern und Arbeitsplatzabbau ergeben, in den Vordergrund treten.

Die jetzt in der Diskussion stehenden Restrukturierungsmaßnahmen sind für Karstadt und seine Mitarbeiter nicht neu. Wie oben beschrieben, befand sich Karstadt, anders als der letzte und einzige Konkurrent im Warenhausbereich Galeria Kaufhof, in den letzten Jahren in einem permanenten Überlebenskampf.

Trotz dieser Bedingungen war das Unternehmen auch in den verschiedenen Restrukturierungsphasen in der Vergangenheit tarifgebunden, so dass tariflich vereinbarte Regelungen als Grundlage für die geltenden Rahmenbedingungen genutzt werden konnten. Seit Juli 2013 ist Karstadt jedoch in einer OT-Mitgliedschaft. Eine OT-Mitgliedschaft (Ohne Tarifbindung) bezeichnet in Deutschland die Mitgliedschaft eines Arbeitgebers ohne Tarifbindung in einem Arbeitgeberverband.

Ungeachtet dieser Situation, herrscht bei Karstadt – vergleichbar mit dem Fallbeispiel Galeria Kaufhof – eine sehr enge und dichte Mitbestimmungskultur, die sich in den Warenhäusern über lange Jahrzehnte entwickelt hat. Diese Kultur trägt dazu bei, dass die vorhandenen Rahmenbedingungen bzw. die Arbeitsbedingungen aus Sicht des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden geschützt werden. Insbesondere ist hier als wichtiges Thema die Mitbestimmung des Betriebsratsgremiums bei der Verteilung der Arbeitszeit – aber auch bei anderen Themen – zu nennen.

In diesem Zusammenhang hat das Konstrukt „Betriebsräte“ in den vergangenen Jahrzehnten dafür gesorgt, dass die Karstadt-Mitarbeiter Arbeitsverträge erhalten, die durch den Interviewpartner als seriös und „vernünftig“ definiert werden. Ausdrücklich wird in diesem Zusammenhang auf die geringe Anzahl von befristeten Mitarbeitern hingewiesen.

Die intensive Tätigkeit des GBR-Gremiums im Rahmen der Mitbestimmung manifestieren sich auch und besonders auf die geschlossenen Gesamtbetriebsvereinbarungen, die sich über die ganze Bandbreite der Arbeitsbeziehungen bei Karstadt erstrecken. Hauptziele der geschlossenen Gesamtbetriebsvereinbarungen sind die Sicherung der Arbeitsplätze, die Ausgestaltung der Arbeitsplätze, die Steigerung der Attraktivität der Arbeit, sowie – als Metathema – die Festschreibung von für das Unternehmen und die Mitarbeiter geltenden Rahmenbedingungen.

Unter diesen Gesichtspunkten sind in den letzten Jahren bei Karstadt eine Vielzahl von Gesamtbetriebsvereinbarungen geschlossen worden. Beispielhaft für die große Anzahl der Vereinbarungen wurde hier der Abschluss von 128 Gesamtbetriebsvereinbarungen während der letzten vierjährigen Amtszeit des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden genannt. Als herausragend wurde in diesem Zusammenhang die Ge-

samtbetriebsvereinbarung „Familie und Beruf“ bezeichnet, die maßgebend im Handel ist.

5.4.3.2 Unternehmenskultur

Die derzeitige Krisensituation trägt laut Interviewpartner dazu bei, dass eine positive strategische Ausrichtung auf die Mitarbeiter – wie in der Vergangenheit geschehen – derzeit nicht erkennbar ist.

„Was Karstadt auszeichnet ist ja die Beständigkeit und die lange Firmenzugehörigkeit, die die MA haben. Selbst in diesen Krisen stellen wir fest, dass gerade die Mannschaft diejenige ist, die diese Firma eigentlich noch am Leben erhält. Die dabei bleibt, die alle Krisen mitgemacht hat, die immens verzichtet hat, die aber trotzdem diese Karstadt Gefühl immer noch verkörpert. Die dabei bleibt, die alle Krisen mitgemacht hat, die immens verzichtet hat, die aber trotzdem diese Karstadt Gefühl immer noch verkörpert. Vielmehr wird die Personalarbeit, d.h. die offene Kommunikation mit den MitarbeiterInnen durch die Führungskräfte, immer mehr zurückgefahren. Diese Verhaltensweise bringt eine Veränderung der Unternehmenskultur mit sich.“¹³⁹

Dies bedeutet aber auch, dass die Unzufriedenheit der Beschäftigten wächst und eine Identifikation mit dem Unternehmen immer schwerer fällt. Nach Ansicht des Interviewpartners ist diese Entwicklung umso kritischer zu sehen, als dass gerade die Identifikation mit dem Unternehmen es erst ermöglicht hat, durch die finanziellen Zugeständnisse der Belegschaft die Restrukturierungsprozesse der Vergangenheit durchzuführen. Zusätzlich werden wichtige Themen – wie schon oben angesprochen – die in eigenen Ausschüssen behandelt werden, aufgrund des Oberthemas „Sanierung“ mit den Themenschwerpunkten Beschäftigungs- und Standortsicherung nicht mehr in der notwendigen Tiefe bearbeitet.

Diese Beschreibung der gegenwärtigen Situation weist im Umkehrschluss aber auch auf die Situation vor Restrukturierung und Sanierung hin, und zwar in der Form, als dass die angesprochenen derzeitigen Defizite in der unternehmenskulturellen Darstellung in der Vergangenheit nicht bestanden haben und eine „gelebte“, auf die Belange der Mitarbeiter ausgerichtete Unternehmensphilosophie Bestand hatte.

¹³⁹ Interview vom 17.07.2014

Diese Vermutung erscheint sinnig, wenn man die jetzige Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zugrunde legt. Hier wird durch den Interviewpartner betont, dass ungeachtet der derzeitigen Restrukturierungen und der offenen Zukunft des Unternehmens – insbesondere in der Frage von Standortschließungen – die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen (entgegen der oben genannten Unzufriedenheit innerhalb der Belegschaft) immer noch sehr hoch sei. Karstadt zeichnet sich in diesem Zusammenhang durch Beständigkeit und eine lange Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter aus. Dokumentiert wird dies in erster Linie durch das relativ hohe Durchschnittsalter der Beschäftigten, das bei ca. 47 Jahren liegt.

Einerseits deutet dies auf die hohe Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen hin, andererseits ist die relativ hohe Altersstruktur auch auf die Folge der vergangenen Restrukturierungsmaßnahmen der letzten zehn Jahre, in denen Nachwuchskräfte nach der Ausbildung nicht von Karstadt übernommen wurden.

5.4.3.3 Personalmanagement

Analog zu den vorangegangenen Themenfeldern wird auch der Bereich des Personalmanagements durch die Auswirkungen der Krisensituation determiniert. Besonders in der Frage der Akquisition und der Ausbildung von jungen Nachwuchskräften wird dies deutlich. Waren in früheren Zeiten jährlich zwischen 20 000 und 25 000 Bewerbungen bei Karstadt zu verzeichnen, reduzierte sich die Anzahl der Bewerbungen aufgrund der Krise erheblich. Zusätzlich zu den geringeren Bewerberzahlen werden in der Vergangenheit gängige Prinzipien der Nachwuchsförderung wie eine Übernahmegarantie nicht mehr verfolgt.

„Die Ausbildungszahlen haben sich natürlich reduziert, in Krisen, in Restrukturierungen spart man an der falschen Stelle, nämlich an der Ausbildung. Das predige ich auch immer wieder. Das andere ist das Thema Übernahme nach der Ausbildung: Wir hatten schon Übernahmegarantien. Es ist aber jetzt ein falscher Ansatz zu sagen: nach drei Jahren Ausbildung schicke ich die Menschen weg. Dies ist halt die leichtes-

*te Art, eine Personalbesetzung ein Stück zu reduzieren. Aber ist der falsche Ansatz.*¹⁴⁰

Wendet man sich den Themen „Gesundheit“ und „Fort- und Weiterbildung“ zu, wird trotz aller Schwierigkeiten eine positive Sichtweise auf diese Themenfelder deutlich:

*„BGM ist vorhanden und es wird gelebt. Auch dazu haben wir einen Ausschuss, der momentan an einer Erneuerung einer Gesamtbetriebsvereinbarung "Sucht" arbeitet – ein ganz wichtiges Thema; Arbeits- und Gesundheitsschutz als ein ganz wichtiger Faktor mit entsprechenden Studien, die dazu gehören – kein einfaches Thema, läuft aber auch bei uns. Und Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement läuft aufgrund der Gesetzgebung sowieso“.*¹⁴¹

Und zum Thema Fort- und Weiterbildung wird erläutert:

*„Wir haben einen Ausschuss, der sich mit Aus- und Weiterbildung beschäftigt, der ausschließlich an diesen Themen arbeitet. Dies ist ein Thema der Mitbestimmung, und wir gestalten das Thema Aus- und Weiterbildung.“*¹⁴²

Wenngleich die beiden letzten Aussagen des Interviewpartners auf automatisierte Handlungsabläufe durch die (noch) vorhandene Ausschussarbeit verweisen, wird dennoch deutlich, dass unter krisenhaften Rahmenbedingungen – und diese Feststellung betrifft nicht nur Karstadt, sondern trifft in großem Maße auf jedes in einer Krisensituation befindliche Unternehmen zu – zuvor gängige Verhaltensweisen nicht mehr oder nicht mehr in derselben Intensität durchgeführt werden, sondern das „Kaninchen-Schlange-Syndrom“ gegenüber der Krise die Unternehmenspolitik beeinflusst.

„Plötzlich wird das, was schon immer richtig war, in Frage gestellt. Gewohnte Handlungsabläufe führen nicht mehr zum Ziel, selbstverständliches Handeln genügt nicht mehr der Realität. Hier zeigt sich immer wieder, dass auch UnternehmerInnen und ManagerInnen, die über Jahre hinweg in ihren Märkten und unternehmen agiert haben, in der konkreten Krisensituation, deren Bewältigung häufig nur durch Instru-

¹⁴⁰ Ebd.

¹⁴¹ Ebd.

¹⁴² Ebd.

*mente möglich ist, die nichts mit dem normalen Geschäftsalltag zu tun haben, von der Komplexität der Probleme überfordert sind.*¹⁴³

5.5 Das Unternehmen Real,-: Unternehmenshistorie und Warenkonzept

Die heutige Marke real,- entstand 1992 durch die Zusammenführung von 13 SB-Warenhaus-Unternehmen mit zum Teil beträchtlich divergierenden Vertriebskonzepten: real,-kauf, divi, Continent, massa, massa-Mobil, Meister, esbella, basar, BLV, Huma und Suma. Jedes dieser Unternehmen hatte zuvor einen eigenen regionalen Schwerpunkt und war dort jahrzehntelang erfolgreich. 1998 kamen weitere 94 SB-Warenhäuser der Allkauf- sowie 20 SB-Warenhäuser der aus Süddeutschland stammenden Kriegbaum-Gruppe dazu. Ein Jahr später wechselten weitere fünf Häuser der extra-Verbrauchermärkte GmbH zu real,-.

Um die vertriebslinienübergreifende Arbeit im Bereich des Einzelhandels weiter zu optimieren, wurden im Geschäftsjahr 2003 zentrale Aufgaben in die Hauptverwaltungen der real,- SB-Warenhaus GmbH und der Extra Verbrauchermärkte GmbH überführt. Der Vereinigungsprozess wurde ein Jahr später abgeschlossen. Auf dem Markt traten die beiden Marken dennoch zunächst weiterhin getrennt auf.

Am 28. Juli 2006 erklärte der Mutterkonzern METRO, die deutschen SB-Warenhäuser des amerikanischen Handelskonzerns Wal-Mart übernehmen zu wollen. Zwischen November 2006 und Juli 2007 wurden daraufhin rund 70 Märkte – was rund 80 % der übernommenen Wal-Mart-Märkte entsprach – in das Vertriebsnetz der real,- SB-Warenhaus GmbH integriert. Seinen Abschluss fand dieser Integrationsprozesses durch die Zusammenführung der beiden Zentralstandorte am Hauptsitz der real,- SB-Warenhaus GmbH in Mönchengladbach, wobei die entsprechenden Standorte bis heute separat in der Zweiten real,- SB-Warenhaus GmbH geführt werden. Nur wenig später entschied sich die Muttergesellschaft METRO allerdings, die Aktivitäten im Lebensmitteleinzelhandel auf das Vertriebs-

¹⁴³ Röhrig (2008), S. 164

format der SB-Warenhäuser zu konzentrieren; dementsprechend wurden am 1. Juli 2008 245 Extra-Märkte an die Rewe Group abgegeben.

Der Schwerpunkt des Angebots von real,- liegt im vielfältigen Angebot von Lebensmitteln, wodurch rund 75 % des Umsatzes erwirtschaftet werden. Darüber hinaus bietet das Unternehmen aber auch ein umfangreiches Sortiment an Non-Food-Artikeln an. So sind auf den Verkaufsflächen, die zwischen 5 000 und 15 000 m² variieren, bis zu 80 000 Artikel zu finden. Seit Herbst 2008 verkauft real,- auch Eigenmarken, die als günstigere Alternative zu klassischen Markenprodukten mittlerer und oberer Preislage platziert werden. Die bereits zuvor bundesweit etablierte Eigenmarke TiP, welche im unteren Preissegment angesiedelt ist, wurde ebenfalls erweitert und umfasste 2012 etwa 5000 Produkte. Darüber hinaus wird das Sortiment auch an die jeweiligen Hausgrößen angepasst. So wurden Warenhäuser, die über mehr als 9.500 m² Verkaufsfläche verfügen, um Ergänzungssortimente wie der Verkauf von Mode in Übergröße oder der Kartonverkauf von Wein erweitert. Dies alles erfolgt unter Maßgabe, Kunden umfassende Lösungen aus einer Hand bieten zu wollen.

5.5.1 Aktuelle Unternehmensstruktur und wirtschaftliche Lage

Seit 2006 befindet sich das Unternehmen in einem umfassenden Restrukturierungsprozess, im Zuge dessen eine ganze Reihe von real,- oder Extra-Märkten geschlossen oder weiterveräußert wurden. Im Herbst 2006 wurde die Schließung von Märkten in Dortmund-Nord, Guben, Überlingen, Magdeburg, Bochum und Hückelhoven bekannt; Häuser in Pulheim, Holzminden und Olpe wurden an Kaufland veräußert. Ende des Jahres 2007 eröffnete ein Markt in Lübeck, für den eigens die Dritte real,- SB Warenhaus GmbH gegründet wurde. In dieser sollten die Beschäftigten allerdings nicht – wie sonst üblich – nach Einzelhandelsstarif bezahlt werden, weshalb dieser Markt (und ebenfalls ein später gegründeter Markt in Mülheim an der Ruhr) anhaltend in der Kritik stand. Entsprechende Pläne wurden schließlich aufgegeben und die dritte GmbH zum 1. Januar 2009 in die erste überführt.¹⁴⁴ 2008 veräußerte die METRO Group alle 306 bisher noch bestehenden Ext-

¹⁴⁴ Quelle von ver.di

ra-Märkte an die REWE Group.¹⁴⁵ Auch seitdem ist die Zahl der Filialen stetig gesunken, wie sich der Tabelle entnehmen lässt. Soweit ersichtlich ist, hält der Prozess an. real,- gab bekannt, bis September 2015 acht der 310 bestehenden Märkte schließen zu wollen. Dabei soll es sich um unprofitable Standorte in den Städten Brandenburg, Celle, Eisenhüttenstadt, Nettetal, Niederau-Meißen, Pfungstadt, Reutlingen und Rohrbach handeln, an denen rund 650 Mitarbeiter beschäftigt sind.¹⁴⁶

Tabelle 13: : Unternehmenskennziffern

	2009	2010	2011	2012	01 – 09 2013
Umsatz					
Deutschland	8,6 Mrd. €	8,4 Mrd. €	8,3 Mrd. €	8,1 Mrd. €	-
International	2,7 Mrd. €	3,1 Mrd. €	2,9 Mrd. €	2,9 Mrd. €	-
gesamt	11,3 Mrd.	11,5 Mrd. €	11,2 Mrd. €	11,0 Mrd. €	7,3 Mrd.
Standorte					
Deutschland	333	320	316	312	310
International	108	109	110	109	74
Verkaufsfläche					
Deutschland	2,299 Mio. m ²	2,245 Mio. m ²	2,087 Mio. m ²	2,164 Mio. m ²	-
International	869.510 m ²	861.300 m ²	995.000 m ²	879.467 m ²	-
gesamt	3,169 Mio. m ²	3,107 Mio. m ²	3,082 Mio. m ²	3,043 Mio. m ²	2,758 Mio. m ²

¹⁴⁵ http://www.presseportal.de/pm/52007/1161871/rewe_group

¹⁴⁶ Handelsblatt 2014: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/supermarktkette-real--schliesst-acht-filialen/9581728.html>

Mitarbeiter					
Deutschland	42.000	40.000	39.000	37.810	36.944
International	28.000	26.000	24.000	22.094	11.774
gesamt	70.000	66.000	63.000	59.904	48.718

Quelle: Unternehmenshomepage

5.5.2 CSR-Strategie/Management-Strategie

Ähnlich wie auch Galeria Kaufhof ist real,- in die Nachhaltigkeitsstrategie der weltweit tätigen METRO Group eingebunden. Institutionell erfolgt dies dadurch, dass ein Vertreter der Geschäftsführung gleichberechtigt mit den anderen Vertriebslinien im Nachhaltigkeitsrat der METRO Gruppe sitzt. Auf seiner Homepage gibt das Unternehmen weitere Informationen dazu, welche besonderen Gratifikationen es seinen Mitarbeiter im Rahmen der Arbeitsbeziehungen bietet. An oberster Stelle wird dabei genannt, dass Tariflöhne gezahlt werden und man sich auch aktiv in Tarifverhandlungen mit einbringe. Auch werden den Beschäftigten spezielle Personalrabatte geboten. Weitere genannte Schwerpunkte seine ausgewogene Work-Life-Balance, umfassende Weiterbildungsangebote sowie eine dezidierte Förderung von Frauen in Führungspositionen hinein.¹⁴⁷

5.5.3 Unternehmensspezifische Umsetzung von „guter Arbeit“

5.5.3.1 Sozialer Dialog

Wie insbesondere im Fallbeispiel Galeria Kaufhof geschildert, ist auch bei real,- die betriebliche Mitbestimmung trotz der hohen Anzahl der Eigentümerwechsel traditionell gegeben. Ausgehend von der Gründungszeit der Interspar, bei der der soziale Dialog durch die innerbetriebliche Sozialpartnerschaft als Normalität angesehen und gelebt wurde, wurde darüber hinaus der soziale Dialog und die Tarifbin-

¹⁴⁷ Unternehmenshomepage

dung in die jeweils neuen Gesellschaftsstrukturen übernommen und nicht infrage gestellt.

Erst in der jüngsten Vergangenheit sind Aussagen durch den Arbeitsdirektor Andreas Schrödinger, der 2013 als Verhandlungsführer der Arbeitgeberseite in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen fungierte, registriert worden, welche die weitere Tarifbindung – und damit die bis dato positive Zusammenarbeit der Betriebsparteien in Tariffragen – als unsicher erscheinen lässt:

„Die Frage ist, wie lange wir noch tarifgebunden sind. Ich sage es ganz bewusst, ich möchte da nur die Worte meines Arbeitsdirektors wiederholen: Ja, wenn wir nicht zu einer Einigung kommen, dann werden wir aus dem Tarifvertrag aussteigen.“¹⁴⁸

In dieser Gemengelage fungierte der Interviewpartner bis zum 28.02.2014 als freigestelltes Betriebsratsmitglied – mit den Neuwahlen Anfang 2014, die durch die Verschmelzung der „zweiten“ real,- SB Warenhaus GmbH mit der real,- Warenhaus sb Warenhaus GmbH notwendig wurden, konnte aufgrund der neuen Stimmengewichtung der einzelnen real,- Häuser die Freistellung des Betriebsrats im Essener Haus nicht mehr aufrecht erhalten werden. Zusätzlich zu den Betriebsratsgremien in den einzelnen real,- Märkten existiert auch ein Gesamtbetriebsrat.

Wenngleich die Tradition des funktionierenden sozialen Dialogs weiter besteht, sieht der Interviewpartner aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Situation bei real,- die zwingende Notwendigkeit, bestehende und zukünftige Regelungen zwischen Management und – hier insbesondere dem Gesamtbetriebsrat – im Rahmen von Gesamtbetriebsvereinbarungen auf eine rechtliche Grundlage zu stellen.

„Aber das sind Sachen, die sind über eine Gesamtbetriebsvereinbarung verabschiedet, und alles, was nicht verabschiedet ist über eine Gesamtbetriebsvereinbarung, kippt einfach hinten rüber.“¹⁴⁹

Dieser Maxime folgend, wird gegenwärtig am Standort Essen als eine der wichtigen Lösungen der sich auch bei real,- abzeichnenden Demographieproblematik eine Erweiterung einer bestehenden Übernahmegarantie von Auszubildenden, welche

¹⁴⁸ Interview vom 26.06.2014

¹⁴⁹ Ebd.

die Abschlussprüfung erfolgreich bestanden haben, verhandelt. Gegenstand der jetzigen Regelung ist eine Übernahmegarantie für einen Zeitraum von 24 Monaten, wobei die Arbeitnehmerseite nunmehr eine unbefristete Übernahme in einer Vollzeitstelle anstrebt. Ausgangspunkt dieser Überlegungen der Arbeitnehmerseite ist das relativ hohe Durchschnittsalter (45 bis über 50 Jahre) der Beschäftigten in einigen Abteilungen (Getränkeabteilung, Drogerie, Kasse) im analysierten Standort Essen. Das Durchschnittsalter aller festangestellten Beschäftigten in Essen beträgt ca. 42 Jahre. Das Verhältnis von Frauen zu Männern beträgt 60/16.

Wird der soziale Dialog auf Konzernebene als funktionierend beschrieben, ergibt sich auf Ebene des analysierten real,- Marktes ein ähnliches Bild hinsichtlich der Zusammenarbeit der Mitbestimmungsträger. Jedoch wird als störendes Element einer beteiligungsorientierten und konsensualen Zusammenarbeit insbesondere das Fehlen einer Wertschätzung des Managements gegenüber Mitarbeitern durch den Interviewpartner moniert. Dieses fehlende Element macht sich letztendlich negativ bei der Zusammenarbeit der Betriebsparteien (wohl auch auf Konzernebene) bemerkbar.

„Man muss Leuten gut zureden. Weil, auch wenn ein Mitarbeiter, und das ist meine persönliche Meinung, wenn ein Mitarbeiter der Meinung ist, dass er durch ist, weil er keine Kraft mehr hat, weil er wirklich 9 Stunden da war an so einem Tag wie gestern. Dann würde ich als Vorgesetzter hergehen, dann nehme ich den Jungen oder das Mädels mal in den Arm und sage: Hör mal, das hast du gut gemacht. ... Das Problem heutzutage ist, [wenn der Vorgesetzte sagt, d. Verf.] wieso, die kriegen doch alle am 30. ihr Geld, das muss Wertschätzung genug sein. Ist leider so. Nicht nur hier im Hause, das Unternehmen ist halt so.“

5.5.3.2 Unternehmenskultur

Die wechselvolle Geschichte des Essener real,-Marktes, die von Interspar (1979) u.a. über Wal-Mart (1998) bis zur Übernahme durch real,- nachzuverfolgen ist, beinhaltet auch verschiedene Unternehmenskulturen. Insbesondere die Zeit des Wal-Mart Warenhauses scheint durch mehrere Faktoren die heute herrschende Unternehmenskultur beeinflusst zu haben. Analog zum „du“ im Fallbeispiel IKEA scheint auch das „du“, das zu Wal-Mart-Zeiten zumindest zwischen den Mitarbei-

tern geherrscht hat, ein engeres Zusammengehörigkeitsgefühl hervorgerufen zu haben, als es zu früheren Zeiten zu beobachten war.

„Also untereinander: ich sag mal der Umgangston an sich ist vernünftig. Natürlich gibt es die ein oder andere Reihe, die hat sich immer in den Haaren. Aber eigentlich ist das Betriebsklima gut. [...]Bei uns ist es aus der Wal-Mart Historie gewachsen, das haben wir auch immer weiter durchgeführt. Das ist bei uns grundsätzlich, dass das "du" gebraucht wird, das prägt das familiäre.“¹⁵⁰

Weiterhin ist für den Interviewten die nach seinen Worten relativ kleine Fläche des SB-Hauses ein zusätzlicher Grund für die gewachsene enge Verbundenheit der Mitarbeiter untereinander:

„Logisch, umso länger die Betriebszugehörigkeit, umso mehr ist da eine emotionale Bindung. Auch Leute, die kurzzeitig gegangen ist, sagen das war eine schöne Zeit, jetzt nicht vom Arbeiten her, sondern einfach nur von den Kollegen her. Viele, die sagen, ich hab eine Menge gute Menschen kennengelernt. Das hängt wirklich mit der kleinen Fläche zusammen. Das hast du bei großen Märkten, wenn du einen Koloss hast wie Essen-Kray oder Wattenscheid, 2 Geschosse, 12000 m², ja da ist die Metzgerei sein eigener Verein, das ist fast eine eigene Firma in dem Laden, die ticken da schon ein bisschen anders.“¹⁵¹

Die hier beschriebene Unternehmenskultur basiert in den geschilderten Ausprägungen (Zusammengehörigkeitsgefühl und emotionale Bindung) also nicht auf gezielten strategischen Vorgehensweisen durch das Management – betrachtet man die Aussage des Betriebsratsvorsitzenden hinsichtlich des Kriteriums „Wertschätzung“, kann dies sicherlich so gesehen werden – sondern kann als aus der Belegschaft selbst heraus kommend definiert werden. Darüber hinaus wird durch den Interviewpartner mangelnde Kommunikation und Transparenz des Managements gegenüber den Mitarbeitern moniert, so dass hier die zusätzliche Problematik der fehlenden Einbindung der Belegschaft in Hintergründe des Marktes (Umsätze, Planungen, Sonderverkäufe etc.) zum Tragen kommt.

¹⁵⁰ Ebd.

¹⁵¹ Ebd.

Angebote an die Belegschaft, die nicht auf einen einzelnen Markt bezogen und durch Gesamtbetriebsvereinbarungen abgesichert sind, sondern konzernweit gelten, sind die tariflich abgesicherte betriebliche Altersvorsorge, jährliche Prämienzahlungen bei Leistungserfüllung in Form von Warengutscheinen sowie Nachlässe auf Produkte.

5.5.3.3 Personalmanagement

Auch in diesem Experteninterview wird auf die hohe Belastung der Belegschaft durch die verlängerten Öffnungszeiten sowie die stark gestiegene Arbeitsverdichtung (gleiche oder mehr Arbeit bei weniger Mitarbeitern) hingewiesen. Dies betrifft nach Aussage des Interviewpartners vor allen Dingen die älteren Belegschaftsmitglieder. Um dies zumindest teilweise abzufedern, wurde durch das Betriebsratsgremium gegen den Widerstand des Managements durchgesetzt, dass Mitarbeiter über 50 Jahren nicht mehr nach 20:00 Uhr eingesetzt werden dürfen. Aufgefangen wird das Fehlen der Mitarbeiter bis Ladenschluss um 22:00 Uhr durch den Einsatz externen Personals, das sich aus zwei Zeitarbeitsfirmen, die schon länger mit real,- zusammenarbeiten und durch den Betriebsratsvorsitzenden als „seriös“ eingestuft werden, rekrutiert. Derzeit gehören ca. 20 % der Mitarbeiter nicht zur Stammebelegschaft, wobei durch das Betriebsratsgremium teilweise mit Erfolg versucht wurde, einzelne Mitarbeiter der Zeitarbeitsfirmen zu einer Festanstellung bei real,- zu verhelfen. Darüber hinaus wird die kollegiale Integration der Mitarbeiter in die Stammebelegschaft unterstützt.

„Aber ich sag jetzt mal, wir haben da gute Erfahrungen [mit den Zeitarbeitnehmern, d. Verf.] gemacht. Und die Mitarbeiter sind bei uns fest integriert im Stamm. Für den ein oder anderen ist es uns erfolgreich gelungen, den in die Festeinstellung reinzukriegen. War ein harter Kampf, wir waren auch mit allen Mitteln bereit dazu. [...] Unser Unternehmen generell ist ja eigentlich darauf bedacht, keine Dumpinglöhne zahlen. Sind natürlich bedacht auf der einen Seite Kosten zu sparen, völlig klar. Aber die Mitarbeiter werden schon vernünftig bezahlt, also da wird auf jeden Fall drauf geachtet.“¹⁵²

¹⁵² Ebd.

Des Weiteren werden im analysierten real,-Haus keine Minijobber beschäftigt, jedoch werden im Rahmen der „Nachtverräumung“ Werkvertragsnehmer eingesetzt.

Betrachtet man die Verteilung von Vollzeit- und Teilzeitkräften, ist in diesem Fallbeispiel der hohe Anteil von Teilzeitkräften zu konstatieren, wobei die Mindestarbeitszeit einer Teilzeitkraft bei 20 Wochenstunden liegt.

„Also alle Mitarbeiter, die Vollzeit arbeiten, sind eine gejagte Spezies. Wir haben im Grunde genommen im Wareneingang nur zwei Vollzeitarbeitskräfte. Hier oben haben wir 2, auf der Fläche haben wir noch vereinzelt welche, aber wirklich vereinzelt. Und der Rest fängt dann so an: 35,30,25,20 Stunden.“¹⁵³

Die für die zeitliche Vorausplanung der Mitarbeiter wichtige Vorlaufzeit des Personaleinsatzes liegt, anders als im Fallbeispiel Kaiser's, bei 14 Tagen. Berücksichtigung finden hier auch Wünsche der Mitarbeiter privater Natur, die auch innerhalb der gesamten Jahresplanung in Listen eingetragen werden können. Diese Wünsche werden dann in der jeweiligen Wochenplanung berücksichtigt. Zusätzlich wurde im analysierten real,-Markt ein Schichtsystem entwickelt, dass den Mitarbeitern eine Wochenarbeitszeit von Montag bis Freitag – ohne eine zusätzliche Schicht am darauffolgenden Samstag – garantiert. Änderungen in den Einsatzzeiten können nur mit Zustimmung des Mitarbeiters durchgeführt werden.

Das Thema Ausbildung ist bei real,- aufgrund der hohen Bewerbungszahlen, die deutlich den Bedarf übertreffen, kein Problemfeld im eigentlichen Sinne. Jedoch weist der Betriebsratsvorsitzende in kritisch ironischer Weise auf die „Knackpunkte“ einer Beschäftigung im Handel – also nicht nur bei real,- hin. Auf die Frage, ob sich bei real,- genügend Bewerber für einen Ausbildungsplatz melden würden, antwortete er:

„Ja, erstaunlicherweise. Weil ich mir dann immer sage oder mir immer die Fragen stelle: ist das jetzt eine Verzweiflungstat? Die kommen ja auch allen Bevölkerungsschichten, auch von der schulischen Bildung her. Ob das ein Gymnasiast ist, einer von einer Gesamtschule oder einer Hauptschule, eigentlich völlig egal. Ich frag ich

¹⁵³ Ebd.

mich dann immer: Wunderbares Zeugnis, was will der im Handel? Was will der da? Unattraktive Arbeitszeiten, unattraktiver geht das ja schon gar nicht. Weil, selbst in der Industrie wie bei ThyssenKrupp, haben sie bessere Arbeitszeiten. [...] Oder die verfolgen wirklich ein Ziel, dass die sagen: so ich will da jetzt die Einzelhandelskaufmann oder Kauffrau machen und haben sich irgendwie schon ihren Weg gesteckt.“¹⁵⁴

Die gezielte Förderung von Nachwuchskräften aus den Auszubildenden heraus wird bei Real,- laut Betriebsratsvorsitzenden in erster Linie durch einen Bachelor-Studiengang realisiert. Weiterhin wird die Möglichkeit angeboten, durch Teilnahme an Lehrgängen zum Teamleiter bzw. zum Geschäftsleiter aufzusteigen, wobei die in der Vergangenheit praktizierte Stufung „Verkäufer“, „Erstverkäufer“, „Substitut“, „Abteilungsleiter“ und „Marktleiter“ durch den Betriebsratsvorsitzenden im Vergleich zur derzeitigen Ausbildung als durchlässiger angesehen wird.

Zusätzlich zu der Förderung von Nachwuchs- und Führungskräften bietet real,- einen umfangreichen Seminarkatalog an, dessen Weiterbildungsmöglichkeiten durch jeden Mitarbeiter freiwillig genutzt werden kann:

„Es gibt einen Seminarkatalog, der umfasst alle Warenbereiche, alle Mitarbeiterstrukturen. Jetzt nicht nur in Bezug auf: wie mach ich meine Arbeit besser, sondern es gibt Angebote, wenn sich da der Mitarbeiter dafür interessiert, der kann sie auch machen.“¹⁵⁵

Zusätzlich zu der oben angeführten Erkenntnis, dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel durch gezielte Nachwuchsförderung zu begegnen, wird bei real,- im Rahmen einer betrieblichen Gesundheitsförderung auch auf die Gesamtzahl der Mitarbeiter eingegangen. Eingebettet ist die betriebliche Gesundheitsförderung in den Bereich „Arbeitsschutz“.

„Wir haben regelmäßig Kontakt mit dem Betriebsarzt. Machen auch hier regelmäßig unsere Arbeitssicherheitssitzung, sprich auch was Gesundheit und Prävention angeht. Machen diverse Aktionen auch wenn wir die Möglichkeit haben über die Kran-

¹⁵⁴ Ebd.

¹⁵⁵ Ebd.

kenkasse, den Gesundheitstag den haben wir auch, der steht jetzt auch wieder an. Das läuft über den Betriebsärztlichen Dienst.“¹⁵⁶

Zusätzlich wird ein betriebliches Wiedereingliederungsmanagement durchgeführt, das jedoch nicht auf „freiwilliger“ Basis durch das Management eingeführt wurde, sondern sich nur auf die gesetzliche Grundlage bezieht.

¹⁵⁶ Ebd.

6. Fazit

Der Ausgangspunkt zur Erstellung der Studie war in einem ersten Schritt die – in den vorigen Kapiteln eingegangenen – negativen Rahmenbedingungen des deutschen Einzelhandels, die auf die Schlagwörter Prekarisierung durch – in erster Linie – Leiharbeit und Werkverträge zugespitzt wurden. Angenommen wurde, dass die Abkehr von traditionellen Arbeitsverhältnissen hin zu Leiharbeit und Werkverträgen in hohem Maße von Unternehmen des Einzelhandels eingesetzt und genutzt wird und damit einer Prekarisierung der im Einzelhandel Beschäftigten Vor-schub geleistet hat.

Legt man nun die in der vorliegenden Studie identifizierten und analysierten Rahmenbedingungen, unter denen der Einzelhandel derzeit agiert und die stark auf die Beschäftigten ausstrahlen, einer Wertung zugrunde, liegt folgende Vermutung nahe: Es ist nicht ganz einfach der Branche, unter den im Einzelhandel objektiv vorhandenen Negativausprägungen „Kostendruck“, „Arbeitsverdichtung“, „Öffnungszeiten“, „geringe Verdienstmöglichkeiten“ aber auch „fehlende Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten“, positive Seiten abgewinnen zu können.

Vielmehr macht es den Anschein, dass die Branche sich in eine Richtung entwickelt hat, in der nur noch Spuren – wenn überhaupt – von fairen und finanziell auskömmlichen Bedingungen für die Beschäftigten aufzufinden sind.

Um zu widerlegen, dass zwischen „Schlechter Arbeit“ und Unternehmenserfolg ein Automatismus besteht, hat sich die Studie zum Ziel gesetzt, „Gute“ Beispiele des Einzelhandels zu identifizieren, die zumindest in Teilen das Konzept der „Guten Arbeit“ – und in Anlehnung daran die Kriterien der Landesinitiative, die zumindest in Teilen Beschäftigung zu guten und/oder fairen Bedingungen anbieten und gerade deshalb am Markt erfolgreich sind. Zu diesem Zweck wurden dann unter Zuhilfenahme sowohl von Experten aus der Wissenschaft als auch durch Experten der für diese Branche verantwortlichen DGB-Mitgliedsgewerkschaft ver.di Unternehmen identifiziert und näher analysiert, die ihnen zufolge als potentiell „faire“ Un-

ternehmen klassifiziert werden können und damit in die vorliegenden Fallbeispiele einfließen.

Die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der leitfadengestützten Interviews der vorliegenden Fallbeispiele sollen nun folgend dezidiert dargestellt werden. An dieser Stelle kann bereits gesagt werden, dass die grundsätzliche Annahme einer „flächendeckenden Negativbranche“ nicht verifizierbar ist. Vielmehr muss hier eine differenzierte Sichtweise angenommen werden, um unterschiedliche Unternehmenskonzepte bzw. -philosophien, die sich durchaus als positiv für Unternehmen und Beschäftigte auswirken, zu erkennen.

Das Kriterium „Sozialer Dialog“

Die Aussagen hinsichtlich eines funktionierenden und tragfähigen sozialen Dialogs differieren je nach analysiertem Unternehmen bzw. jeweiligem Einzelstandort. Auffällig sind in dieser Hinsicht die beiden Fallbeispiele IKEA und Galeria Kaufhof, die unter diesem Gesichtspunkt als positives Beispiel für gelebte Mitbestimmung gelten können. Zwar ist hinsichtlich der Vergleichbarkeit zwischen den Aussagen der Interviewpartnerin IKEA als Expertin nur für den Essener Standort und den Aussagen der Gesprächspartner Galeria Kaufhof als Vertreter des Konzernmanagements methodologisch Vorsicht geboten, jedoch konnten die Aussagen des Galeria Konzerns durch ein Interview mit Betriebsräten der Essener Galeria Kaufhof Niederlassung verifiziert werden.

Auffällig ist bei beiden Beispielen die intensiv gepflegte Tradition der Mitbestimmung, wobei dies bis zu einem gewissen Grad auf die handelnden Personen in den jeweiligen Standorten zurückzuführen sein kann, jedoch auch in einer grundlegenden Unternehmensausrichtung auf eine funktionierende Mitbestimmung begründet liegt. Dies betrifft insbesondere die Miteinbeziehung der Arbeitnehmervertreter bei dem Unternehmen gesamt (als Gesamtbetriebsrat) und dem Standort (als Betriebsrat) in unternehmerische Entscheidungen, veränderte Rahmenbedingungen und zukünftige geplante Entwicklungen.

Ein ähnliches Bild ergibt sich im Fallbeispiel Karstadt, wobei hier der Sonderfall von extremen wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Unternehmens, verbunden von einer ungewissen Zukunft für die Beschäftigten, eingetreten ist. Wie oben im Fallbeispiel „Karstadt“ beschrieben, stehen zum jetzigen Zeitpunkt mitbestimmungsrelevante Themenstellungen, die in der Vergangenheit auf Grundlage einer traditionell guten Mitbestimmungspraxis in beteiligungsorientierter Weise von den Betriebsparteien bearbeitet worden sind, nicht mehr in herausragender Weise auf der Agenda.

Ausgehend von der schwierigen Lage des Unternehmens, sind an dieser Stelle die Mitbestimmungsträger derzeit in erster Linie gefordert, den vorhandenen wirtschaftlichen Gegebenheiten entgegenzutreten und adäquate Lösungen zur Unternehmens- und Beschäftigungssicherung zu erarbeiten und umzusetzen. Unter diesen Gesichtspunkten ist die momentane Fixierung auf die wirtschaftlichen Probleme und Aufgabenstellungen der Mitbestimmungsträger und die damit verbundene Prioritätensetzung, welche die „normalen“ Themenfelder des sozialen Dialogs in den Hintergrund treten lässt, als atypisch anzusehen.

Interpretiert man die beiden anderen analysierten Fallbeispiele real,- und Kaiser's in Bezug auf das Kriterium „sozialer Dialog“, scheint es hier eine qualitative Unterscheidung im Sinne einer „gelebten“ Mitbestimmungspraxis zu den anderen genannten Unternehmen zu geben. Obwohl bei real,- und Kaiser's nach Aussagen der Interviewpartner durch historische Entwicklung und Tradition das Thema Mitbestimmung tief verwurzelt sei, wirkt die reale Umsetzung betrieblicher Mitbestimmung in Bezug auf eine konsensuale Zusammenarbeit der Betriebsparteien eher mühsam, konfliktbehaftet und mit Konfrontationen durchsetzt.

Diese Einschätzung korrespondiert auch mit den in den Interviews abgefragten Gesamtbetriebsvereinbarungen bzw. Betriebsvereinbarungen sowohl hinsichtlich der Anzahl als auch hinsichtlich der Inhalte. Während in den Fallbeispielen IKEA, Galeria Kaufhof und insbesondere „Karstadt“ auf eine Vielzahl von Betriebsvereinbarungen hingewiesen wird, deren inhaltliche Ausprägungen eine Fülle von Themenstellungen abdecken, sind in den Beispielen real,- und Kaiser's weitaus zu-

rückhaltendere Aussagen hinsichtlich Anzahl und inhaltlicher Prägung von Gesamt- bzw. Betriebsvereinbarungen genannt worden.

Alle betrachteten Unternehmen sind tarifgebunden und erfüllen somit wichtige Kriterien und Voraussetzungen für faire und gute Arbeit. Kritisch hinzuweisen ist hier jedoch auf die Beispiele „Karstadt“ und „real,-“, wobei bei Karstadt die Situation einer OT-Mitgliedschaft greift und bei real,- die Drohung des Arbeitsdirektors mit Austritt aus der Tarifbindung im Raum steht.

Der Bezug „Tarifbindung“ als ein wichtiges ausschlaggebendes Kriterium für „Gute Arbeit“ muss auch im Beispiel IKEA relativiert werden. Zwar hat dieses Unternehmen bis 2012 trotz fehlender Tarifbindung eine tarifliche Entgeltregelung und angepasste Arbeitsbedingungen in der Praxis umgesetzt, zu fragen ist jedoch, aus welchen Gründen die Tarifbindung erst 2012 durch Ikea vollzogen wurde.

Die Kriterien Unternehmenskultur/Unternehmenswerte

Die inhaltliche und organisationale Ausgestaltung beider Kriterien im unternehmerischen Alltag spiegelt im Grunde genommen die Ausrichtung eines Unternehmens hinsichtlich eines Wertesystems gegenüber der Organisation selbst und den Organisationsmitgliedern – in erster Linie die Belegschaft – wider. Unter diesen Gesichtspunkten kann als ein hinreichender Begriff für eine gute Unternehmenskultur und positive Unternehmenswerte der Terminus „Wertschätzung“ als in diesem Bereich geltende zentrale Größe definiert werden. „Wertschätzung“ subsummiert in diesem Sinne diejenigen Handlungsweisen in und von einem Unternehmen, die – zwar außerhalb der konkreten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wie Umsatz und Gewinn liegend – diese aber außerordentlich beeinflussen können.

Diese Einschätzung gründet sich darauf, dass in einem Unternehmen vorhandene und „gelebte“ Wertschätzung insbesondere gegenüber den Mitarbeitern in erster Linie eine „großflächige“ Sicht auf vorteilhafte unternehmerische Entwicklungen beinhaltet und somit dem Unternehmen nützt. Unter diesen Gesichtspunkten sind eine verbesserte Dienstleistungsmentalität, eine enge Verbundenheit mit dem Un-

ternehmen und damit eine geringe Fluktuation sowie ein gutes Betriebsklima mit einer Ausstrahlung in die Kundschaft hinein als positive Folgen dieser Strategie zu konstatieren.

In der Betrachtung der analysierten Fallbeispiele sind wiederum starke qualitative Unterschiede in der Einschätzung des „Wertschätzungs-Kriteriums“ durch die Interviewpartner zu konstatieren. Abermalig werden die beiden Unternehmen real- und Kaiser's, zumindest an den untersuchten Standorten, seitens der Interviewpartner kritisch gesehen. In diesem Zusammenhang scheint insbesondere real- als Beispiel hinsichtlich einer fehlenden Implementierung dieses strategisch wichtigen Kriteriums in die Unternehmensphilosophie und -ausrichtung gelten zu können.

Anders Galeria Kaufhof, IKEA und – aus bekannten und beschriebenen Gründen mit Abstrichen – „Karstadt“: hier wird nach Aussagen der Interviewten bewusst die unternehmenskulturelle Sichtweise der Mitarbeiterorientierung durch „Wertschätzung“ mit den dazu gehörenden Facetten offensiv vertreten. Zu diesen Facetten gehören u.a. Fairness im Umgang miteinander, durchlässige Hierarchien, Transparenz in der Kommunikation, „ernst genommen werden“, Qualität der Führungskräfte, Aufstiegsmöglichkeiten.

Die Erfüllung dieser Optionen bietet gerade für eine extrem dienstleistungsorientierte Branche wie den Einzelhandel immense Vorteile. Diese Einschätzung korrespondiert auch positiv mit der Meinung von Experten, die gerade die Motivation der Belegschaft, generiert durch eine positive Unternehmenskultur, als von hoher Bedeutung für den Einzelhandel beschreiben, da hier der Kontakt mit dem Endverbraucher im Vordergrund steht. Zufriedene Mitarbeiter wirken sich demnach direkt/unmittelbar positiv auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens aus.

In diesem Zusammenhang zeigen die Beispiele Galeria Kaufhof, IKEA und, in der Vergangenheit und vor den wirtschaftlichen Turbulenzen Karstadt, dass Unternehmenswerte, die den Mitarbeiter als Menschen in den Vordergrund stellen, zu Mitarbeitern führen, die gerne im Unternehmen arbeiten und dies in ihrer „Außenwirkung“ auf den Kunden in positiver Weise übertragen.

Bezugnehmend auf die gute Praxis der beschriebenen positiven Fallbeispiele, scheint das Kriterium „Wertschätzung“ im Sinne der Beteiligungsorientierung gegenüber den Mitarbeitern mit eines der wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmenspolitik zu sein und ist in Unternehmen somit zu forcieren.

Geht man mit dieser Ansicht konform, ist hier hinsichtlich der Fallbeispiele Kaiser's und real,- sicherlich Nachholbedarf zu konstatieren. Zwar wird hier ebenfalls das Betriebsklima, also der Umgang der Belegschaft miteinander, als gut bezeichnet, jedoch ist dies nicht durch eine strategische Vorgehensweise der „Unterstützung“ bzw. einer intensiven Beteiligungsorientierung durch das Management hervorgerufen worden.

In diesem Sinne scheint sich insbesondere entsprechend der Bewertung des Standortes real,- Essen eine Art Trotzreaktion als Selbsthilfe der Belegschaft im Sinne eines starken Zusammengehörigkeitsgefühls manifestiert zu haben, das nicht durch das Unternehmen initiiert wurde.

Das Kriterium Personalmanagement

Ergänzend zu den Kriterien „Unternehmenskultur“ und „Unternehmenswerte“ bildet der Bereich des „positiven“ Personalmanagements nach den in der vorliegenden Studie gewonnenen Erkenntnissen ein weiteres wichtiges Modul erfolgreicher Unternehmenspolitik im der Branche.

Unbestritten ist hier, dass ein Personalmanagement, das sich – neben den rein administrativen Aufgaben – inhaltlich mit den Wünschen, Bedürfnissen und Kompetenzverbesserungen hinsichtlich des Einsatzes der Mitarbeiter im Rahmen einer „kompetenzgerechten“ Arbeit befasst, sowohl unternehmerische als auch Vorteile in der Außendarstellung durch die Mitarbeiter zu den Kunden verzeichnen kann.

Grundvoraussetzung für die Initiierung und Umsetzung dieser strategischen Vorgehensweise ist in erster Linie in der Führungsebene zu sehen, welche die Vorgabe des beteiligungsorientierten und – im Hinblick auf Angebote, die als „neu“ im Unternehmen betrachtet werden können – innovativen Personalmanagements ernst

nimmt und die Verankerung in der strategischen Grundstruktur des Unternehmens vorantreibt.

Basierend auf den Erkenntnissen der vorliegenden Studie ist darüber hinaus eine weitere Voraussetzung erkennbar. Diese beinhaltet eine funktionierende Mitbestimmungspraxis, gegründet auf festen Regelungen – wie z.B. das Betriebsverfassungsgesetz, Gesamtbetriebsvereinbarungen, Betriebsvereinbarungen – sowie vertrauensvolle Zusammenarbeit der betrieblichen Mitbestimmungsträger und korrespondiert somit mit einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung.

Die im Rahmen der Studie gesammelten Erkenntnisse unterstützen diese Sichtweise: gerade die Fallbeispiele IKEA und Galeria Kaufhof, die eine umfassende und funktionierende Mitbestimmungskultur aufweisen, sind hinsichtlich der durch die Verfasser definierten messbaren und harten Kriterien praktizierten Personalmanagements wie

- Arbeitszeitmodelle und Personaleinsatzplanung,
- Ausbildung und Nachwuchsförderung,
- Angebote von Fort- und Weiterbildungen/Aufstiegsmöglichkeiten,
- Work-Life-Balance,
- Betriebliches Gesundheitsmanagement/Betriebliches Weidereingliederungsmanagement,
- Prämien/Sonderleistungen für Mitarbeiter sowie
- Demographischer Wandel/Zukunftsfähigkeit

in den analysierten Fallbeispielen führend in der Umsetzung und inhaltlichen Ausgestaltung der genannten Kriterien.

Bei dieser Wertung gilt es jedoch zu beachten, dass auch bei den beiden anderen untersuchten Unternehmen Kaiser's und real,- bzw. deren analysierten Standorten eine ebenfalls traditionelle Mitbestimmungskultur herrscht. Diese wird nach Aussagen der Interviewpartner im Gegensatz zu IKEA und Galeria Kaufhof jedoch nicht „intensiv“ gepflegt und als Teil der „gelebten“ Unternehmenskultur durch das Management nicht oder unzureichend vertreten.

Rückschließend kann somit – einerseits auf Grundlage der gemachten Aussagen der Interviewpartner und andererseits hinsichtlich der in der Untersuchung vorgefundenen „geringeren“ Prägnanz und Wirkungsstärke der Kriterien in der unternehmerischen Realität – konstatiert werden, dass ein inhaltlich inkonsequentes Personalmanagement für eine positive unternehmerische Entwicklung im Bereich der Mitarbeitermotivation und -ausstrahlung sowie der Dienstleistungsmentalität nicht ausreichend ist.

Der Sonderfall Karstadt weist zusätzlich darauf hin, dass eine fruchtbare inhaltliche Zusammenarbeit der betrieblichen Mitbestimmungsträger im Sinne von Guter bzw. Fairer Arbeit außerhalb administrativer Fragestellungen stark von der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens abhängig ist. Betrachtet man bei Karstadt die Zeiten vor den ersten wirtschaftlichen Schwierigkeiten, können Parallelen zu Galeria Kaufhof im Sinne beteiligungsorientierter Zusammenarbeit der betrieblichen Mitbestimmungsträger gezogen werden. Erst durch die wirtschaftlichen Zäsuren wurden mitarbeiterorientierte Themenstellungen nicht mehr mit der vorher vorhandenen Intensität verfolgt, so dass nunmehr die unternehmensinterne Qualität der Mitbestimmung der Vorjahre nicht mehr erreicht wird. Vielmehr treten nun Themenstellungen in den Vordergrund, die sich überwiegend auf die Fragen des Arbeitsplatzerhalts und der Existenzsicherung fokussieren.

Betrachtet man unter diesem Aspekt in einer darauf rekurrierenden Sichtweise die Fallbeispiele Kaiser's und real,- als ebenfalls von krisenhaften wirtschaftlichen Entwicklungen betroffen (geplante oder schon durchgeführte Schließungen von Standorten), liegt die Vermutung einer aus den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen resultierenden vorgefundenen Praxis der geringeren Intensität des sozialen Dialogs bzw. eines inhaltlichen Personalmanagements, wie es bei IKEA und Galeria Kaufhof vorgefunden wurde, nahe.

Diese Interpretation erscheint jedoch aufgrund des „Stimmungsbildes“ in der Interviewsituation ungeachtet der schwierigen wirtschaftlichen Situation jedoch eher nicht haltbar zu sein. Vielmehr deutet vieles darauf hin, dass die identifizierten Strukturmerkmale des Personalmanagements in beiden Unternehmen – und damit

einhergehend die Merkmale eines intensiven sozialen Dialogs – nicht in einem hohen Anteil ausgereizt werden.

Der Branche liegt unter den Gesichtspunkten von guter und fairer Arbeit ein Spannungsverhältnis insbesondere hinsichtlich der in den Unternehmen verbreiteten Beschäftigungsverhältnisse zugrunde. Dies betrifft nicht nur das Verhältnis von Vollzeit- zu Teilzeitstellen, sondern beinhaltet auch die Frage nach und Verbreitung von prekären Beschäftigungsverhältnissen mit Werkvertragsnehmern, Leiharbeitern und Minijobbern.

Eine eindeutige Bewertung hinsichtlich dieser Themenstellung, die als zutreffend für das jeweilige Gesamtunternehmen gilt, kann aufgrund der jeweils individuellen Ausprägung der untersuchten Unternehmensstandorte an dieser Stelle nicht geleistet werden. Gleichwohl sind durch die Erkenntnisse der vorliegenden Studie Trends zu erkennen, die wiederum das schon zuvor skizzierte positive „Ranking“ der Fallbeispiele Galeria Kaufhof und IKEA in Bezug auf Gute Praxis bei Guter und Fairer Arbeit verifizieren.

Basierend auf den Aussagen der Interviewpartner ist festzuhalten, dass insbesondere in den beiden genannten Fallbeispielen seitens des Personalmanagements hinsichtlich des Einsatzes von Leiharbeit- bzw. Werkvertragsnehmern große Zurückhaltung an den Tag gelegt wird. Atypische Beschäftigung wird einerseits nur saisonal oder aufgrund hoher krankheitsbedingter Ausfälle in der Stammbesellschaft (Galeria Kaufhof), andererseits nur an Tagen mit erfahrungsgemäß hohem Kundenaufkommen (IKEA) praktiziert. In beiden Fällen wird in diesem Zusammenhang auf einen fairen Umgang mit den Mitarbeitern Wert gelegt – dies schlägt sich in den Vertragsmodalitäten (Zeiten und faire Bezahlung) nieder.

An dieser Stelle ist jedoch nicht zu verifizieren, unter welchen Rahmenbedingungen die geschilderten Regelungen Eingang in die Unternehmensstrategie gefunden haben – sprich, mit welchen Verhandlungsmechanismen des sozialen Dialogs die vorliegenden Arbeitsbedingungen durchgesetzt wurden. Bedenkt man vor dem Hintergrund dieser Fragestellung die durch die Interviewpartner geschilderte funktionierende Mitbestimmungspraxis, liegt die Vermutung einer freiwilligen

Regelung durch das Unternehmen nahe. Jedoch ist i. d. R. festzustellen, dass Unternehmen unter den Gesichtspunkten der Kostenersparnis selten fakultativ den Weg der größeren Aufwendungen gegenüber einer anderen, preisgünstigeren Alternativen wählen. Zu vermuten ist daher, dass im Rahmen der Mitbestimmungspraxis die Arbeitnehmerseite als Mitinitiator der beschriebenen Normen fungierte und ihre Vorstellungen von guten und fairen Arbeitsbedingungen durchsetzte.

Diese Vermutung wird u.E. durch die Fallbeispiele real,- und Kaiser's unterstützt. Gerade weil bei diesen Beispielen – hier in erster Linie bei real,- – ein „freiwilliger“ Verzicht auf atypische Beschäftigung auch außerhalb der temporären besonders hohen Kundenfrequenzen nicht zu erkennen ist, wird aufgrund dieser Gegebenheiten durch die handelnden Personen der Arbeitnehmerseite in teilweise erfolgreicher Weise der Versuch unternommen, geregelte Arbeitszeiten, faire Bezahlung und darüber hinaus die sukzessive Übernahme von Leiharbeitnehmern gegenüber dem Management durchzusetzen.

Treffen die gezogenen Schlussfolgerungen zu, ist „betriebliche Mitbestimmung“ eine unabdingbare Voraussetzung dafür, gute Arbeit und faire Arbeitsbedingungen in den Unternehmen des deutschen Einzelhandels einzuführen und diese Rahmenbedingungen nachhaltig und effektiv zu schützen. Mitbestimmung im Sinne des sozialen Dialogs kann somit als „Transmissionsriemen für gute Arbeit“ gesehen werden.“¹⁵⁷

Weiterer Handlungsbedarf

Die vorliegende Studie bedient sich zunächst zur Darstellung des Status Quo im Einzelhandel an einem intensiven Literaturstudium und sich daraus ergebender weiterer Recherche. Darauf basierend wurden Experteninterviews in den Bereichen Wissenschaft, Handel und Gewerkschaft etc. geführt, auf deren Grundlage adäquate Fallbeispiele identifiziert und analysiert wurden. Alle untersuchten Fälle gehören zu Konzernen und bilden hinsichtlich ihrer Varianz gegenüber der Konzern-

¹⁵⁷ Dr. Marc Schietinger beim Expertenworkshop im Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW am 20.08.2014

ebene nur einen bruchstückhaft kleinen Teil der Gesamtheit ab. Insofern ist es an dieser Stelle auch nicht möglich, für alle möglichen Korrelationen der konzernangehörigen Standorte mittels eines induktiven Vorgehens methodologisch saubere Schlussfolgerungen hinsichtlich der jeweiligen Unternehmensstrategien zu ziehen.

Somit stellen die untersuchten Fallbeispiele nur einen partiellen Ausschnitt ökonomischer Handlungsmaximen und deren Wirkung innerhalb der Rahmenbedingungen des deutschen Einzelhandels unter den Gesichtspunkten guter und fairer Arbeit und eines fairen Wettbewerbs dar. In diesem Zusammenhang sei noch einmal darauf verwiesen, dass es sich bei den Fallbeispielen ausschließlich um Konzernfilialen handelt, Großunternehmen aber eigentlich nur 0,8 % an allen im Handel tätigen Unternehmen ausmachen,¹⁵⁸ was die Ergebnisse der Studie in ihrer Validität zunächst zu relativieren scheint. Wenn man sich aber vergegenwärtigt, dass gleichzeitig mehr als ein Drittel (36,4 %) der Beschäftigten im Handel bei diesen Unternehmen tätig sind, wird deutlich, dass das Handeln der Großen im Sinne guter und fairer Arbeitsbedingungen nicht nur einen signifikanten Anteil der Mitarbeiter im Einzelhandel unmittelbar betrifft, sondern auch eine gewisse Sogwirkung entfalten könnte.

Die Identifikation und extensive Bekanntmachung sog. Leuchtturmbeispiele gewinnt umso mehr an Bedeutung, als der in der Studie herausgearbeitete zentrale Transmissionsriemen Guter Arbeit, nämlich die Mitbestimmung, bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) nur eine untergeordnete bis gar keine Rolle spielt. So verfügen lediglich

*„[...] 10 % aller betriebsratsfähigen kleinen und mittleren Unternehmen zwischen 5 und 500 Mitarbeitern (...) über einen Betriebsrat. Damit ist der Mittelstand weitgehend mitbestimmungsfrei geblieben“.*¹⁵⁹

¹⁵⁸ Destatis: Anteile kleiner und mittlerer Unternehmen an ausgewählten Merkmalen 2011, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Tabellen/Handel.html> [30.9.14]

¹⁵⁹ Greipenstein, Ralph/ Weber, Helmut (2008): Arbeitnehmerbeteiligung im Mittelstand zwischen Patriarchat und Mitbestimmung, WISO direkt August 2008, S.1.

Auch wenn hier damit ein gewisser Regelungsbedarf zu konstatieren ist, liegt auf der Hand, dass das Betriebsverfassungsgesetz in jedem Falle nur den rechtlichen Rahmen vorgeben kann. Die gesetzliche Verregelung aller denkbaren Konstellationen von Arbeitsbeziehungen darüber hinaus ist allerdings in höchstem Maße unrealistisch. Dies verdeutlicht, dass tatsächlich gelebte Arbeitnehmerbeteiligung in einer auf Kooperation und Wertschätzung der Mitarbeiter fußenden Unternehmenskultur von zentraler Bedeutung ist.¹⁶⁰

Mit Blick auf den Mittelstand lohnt es sich, in diesem Rahmen noch einmal zu diskutieren, ob das Kriterium der Tarifgebundenheit die Geltung beanspruchen kann, der die Autoren der hier vorliegenden Studie ihr beimessen. So wurde im Rahmen des Expertenworkshops am 20.08.2014 im Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW vonseiten des Handelsverbands das Argument vertreten, dass Tarifgebundenheit nicht per se auf gute oder schlechte Arbeitsbedingungen hinweist, da es ja durchaus eine ganze Reihe von Unternehmen gibt, die aus verschiedenen Gründen nicht tarifgebunden sind, sich aber an den tariflichen Vorgaben orientierten und ähnliche Arbeitsbedingungen böten.¹⁶¹

Es ist zwar richtig, dass gerade bei den kleineren Unternehmen eher selten ein (Haus-)Tarifvertrag vorliegt und „Gute Arbeit“ – so sie denn im konkreten Fall vorzufinden ist – eher durch informelle, betriebsinterne Regelungen gelebt wird. Nichtsdestotrotz hat sich im Rahmen der Studie sehr wohl gezeigt, dass Tarifgebundenheit ein starkes Indiz für faire Arbeitsbedingungen ist, da die Verweigerung tariflicher Bindung meist ein Anzeichen dafür ist, dass sich Akteure der Führungsebene gegen „Gute Arbeit“ positionieren. Darüber hinaus dient ein Tarif als Regelwerk, das nicht nur Arbeitnehmer und Arbeitgeber (Planungs-)Sicherheit bietet, sondern über eine gleiche Lohnsituation erst ein fairer Wettbewerb ermöglicht wird, der nicht auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen wird.¹⁶²

¹⁶⁰ Ebd., S. 4.

¹⁶¹ Dr. Peter Achten beim Expertenworkshop im Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW am 20.08.2014

¹⁶² Ulrich Köster beim Expertenworkshop im Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW am 20.08.2014

Welche konkreten Ansatzpunkte gibt es nun für politische Akteure, um die Arbeitssituation der Beschäftigten im Einzelhandel in einem positiven Sinne zu beeinflussen? Ein erster Verfahrensvorschlag zielt direkt auf KMUs: Auch wenn bei kleineren Betrieben nicht nur das Bewusstsein für, sondern auch das Bestreben, „Gute Arbeit“ in die Praxis umsetzen zu wollen, vorhanden ist, kann es sich zeigen, dass es schlichtweg an Budget und Personal mangelt, entsprechende Strategien zu erarbeiten und umzusetzen.

Größere Unternehmen können das „Kosten/Nutzen-Verhältnis fairer Arbeitsverhältnisse“¹⁶³ einfacher bewältigen, da damit ja Anfangskosten verbunden sein können, die in einem (großen) Konzern pro Kopf natürlich auch viel geringer ausfallen. Um KMUs bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen aus eigener Kraft und der Erarbeitung adäquater Personalstrategien zu unterstützen, könnte nach Meinung der Expertenrunde ein frei zugänglicher Best-Practice-Pool eingerichtet werden, in dem die jeweiligen Vorgehensweisen und Betriebsvereinbarungen der sog. Leuchtturmbeispiele enthalten sind.

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, kann die Politik nur begrenzt auf einzelne Wirtschaftssubjekte einwirken, um die zur Implementierung oder Fortführung „Guter Arbeit“ zu motivieren. Machbar für die Politik ist aber, einen vernünftigen gesetzlichen Rahmen definieren, der Grenzen für den Wettbewerb im Einzelhandel setzt bzw. sicherstellt, dass dieser nicht auf dem Rücken der Beschäftigten geführt wird.

Ein erster Schritt in diese Richtung ist etwa der flächendeckende, gesetzliche Mindestlohn von 8,50 €, der ab dem 1. Januar 2015 gilt. Wie die Analyse der Fallbeispiele gezeigt hat, spielt der gesetzliche Mindestlohn für Unternehmen mit guten und fairen Arbeitsbedingungen überhaupt keine Rolle, haben diese doch schon seit geraumer Zeit unternehmensinterne Mindestlöhne vereinbart, die den gesetzlichen teilweise sogar deutlich überschreiten, anders bei Geschäftsmodellen, die sich vor allem über Lohndumping, Minijobs und Leiharbeit im Wettbewerb zu profilie-

¹⁶³ Dr. Uta Geppert beim Expertenworkshop im Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW am 20.08.2014

ren suchen. Dies gilt in besonderem Maße für Einzelhandelsfilialen, die aus einem der großen Einzelhandelskonzerne ausgegliedert wurden und nun durch selbstständige Kaufleute geführt werden. Dort war in der überwiegenden Zahl der Fälle eine signifikante Verschlechterung der Arbeitsbedingungen zu verzeichnen¹⁶⁴, der mit dem Mindestlohn zumindest im Hinblick auf die Vergütung teilweise entgegen werden kann.

Neben der betrieblichen Mitbestimmung als zentralem Transmissionsriemen guter Arbeit ist es aber letztendlich das Tarifvertragssystem, über das die flächendeckende Umsetzung guter und fairer Arbeitsbedingungen gelingen kann. Das Tarifsysteem in Deutschland befindet sich allerdings in einem schon seit Jahren andauernden Erosionsprozess. Dieser müsste mit geeigneten Mitteln aufgehalten werden, wobei die Erörterung dafür notwendiger Maßnahmen den Rahmen dieser Studie sprengen würde. Ein Ansatzpunkt wäre aber beispielsweise die (Vereinfachung von) Allgemeinverbindlichkeitserklärungen von Tarifverträgen. Gerade im Einzelhandel gilt, dass die Allgemeinverbindlichkeit, obwohl regelmäßig beantragt und angesprochen, heute aufgrund hoher Hürden und einer ausgeprägten Blockadehaltung der Arbeitgeberseite nur noch eine marginale Bedeutung hat.

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass diese Studie im Hinblick auf Möglichkeiten für die weitere und verstärkte Durchsetzung guter und fairer Arbeitsbedingungen im Einzelhandel nur als Ausgangspunkt dienen kann und damit insbesondere im Bereich der kleinen und mittelständischen Unternehmen weiterer Forschungsbedarf besteht.

¹⁶⁴ Norbert Kösling beim Expertenworkshop im Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW am 20.08.2014

Literatur

Amlinger, Marc; Bispinck, Reinhard; Schulten Thorsten (2014): Niedriglohnsektor: Jeder Dritte ohne Mindestlohn? Ausnahmen vom geplanten Mindestlohn und ihre Konsequenzen. WSI Report 12/ Januar.

Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (Hrsg.) (2006): Katalog E, Definitionen zu Handel und Distribution – Elektronische Fassung, 5. Ausgabe, Köln.

Bispinck, Reinhard; Dribbusch, Heiner; Oz, Fikret; Stoll, Evelyn (2013): Was verdienen Verkäuferinnen und Verkäufer im Einzelhandel? Eine Analyse von Einkommensdaten auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank. Arbeitspapier 05/2013. Düsseldorf.

Bundesverbandes des Deutschen Lebensmittelhandels (BVLH) (2014): Zahlen und Fakten. (Beschäftigtenzahlen.) http://www.bvlh.net/infothek_daten-fakten.html#jfmulticontent_c731-1

Deutsche Industrie- und Handelskammer IHK (Hrsg.) (2012): Ausbildungsverträge 2012. http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ausbildungsvertraege-12/at_download/file?mdate=1366294157440

Dummert, Sandra (2013): IAB Forschungsbericht 2/2013: Branchenstudie Einzelhandel. Auswertungen aus dem IAB-Betriebspanel 2010 und 2011.

Falk, Kai. (2012): Der Handel als Arbeitgeber. MANUFACTS Research & Dialog.

Georg, Arno; Dechmann, Uwe; Peter, Gerd (2010): Der DGB-Index Gute Arbeit und seine Kritiker. Eine Stellungnahme zu Prümper, J. & Richenhagen, G. Arbeitswissenschaftliche Bewertung des DGB-Index „Gute Arbeit“, In: Z.Arb.wiss. (63) 2009/2, 176-187.

GfK: Consumer Panels/ Consumer Index 12|2013.

GfK Geo Marketing: http://www.gfk-geomarketing.de/deutsche_flaechenumsaetze_im_aufwaertstrend.html

Glaubitz, Jürgen (2011): Handel 2020 Fakten, Trends, Potenziale. Eine Analyse zur Entwicklung im deutschen Einzelhandel.

HDE Handelsverband Deutschland (2013): Branchenreport Einzelhandel. Der Handel als Wirtschaftsfaktor. Berlin.

HDE Handelsverband Deutschland (2013): Branchenreport Einzelhandel. Der Handel als Arbeitgeber. Berlin.

HDE Handelsverband Deutschland (2014): Zahlenspiegel 2014. Berlin

Hinz, Lieselotte (2012): Minijobs im Einzelhandel. WSI Mitteilungen 2012. S. 58-60.

Hirsch, Jens (2011): Quo vadis, Einzelhandel in Mittelstädten? – Kommunale Umfrage in Mittelstädten zur Bedeutung des Handels für eine nachhaltige Stadtentwicklung. Herausgegeben vom Competence Center Retail Property (CCRP) der Universität Regensburg.

IFH Retail Consultants (2013): Branchenreport Internethandel. Köln.

IHK Darmstadt Rhein Main Neckar (Hrsg.) (2011): Weniger, älter, bunter... Wie der Einzelhandel von der demographischen Entwicklung profitieren kann.

Kalkowski, Peter (2008): Ist der Flächentarifvertrag für den Einzelhandel noch zu retten? Rahmenbedingungen und Konturen einer Entgeltstrukturreform. Göttingen.

KPMG AG (Hrsg.) (2012): Trends im Handel 2020.

METRO Handelslexikon 2012/2013: Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und der Welt. Düsseldorf.

Niederrheinische Industrie- und Handelskammer Duisburg-Wesel-Kleve (Hrsg.) (2013): Praxisleitfaden Einzelhandel: Demografischer Wandel – Erfolgsfaktoren für Unternehmen am Niederrhein. Duisburg.

Nitt-Drießelmann, Dörte (2013): Einzelhandel im Wandel. Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut. Hamburg.

Pezoldt, Kerstin; Gebert, Ria (2011): RFID im Handel - Vor- und Nachteile aus Unternehmens- und Kundensicht. Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre 8/2011.

Prümper, Jochen; Richenhagen, Gottfried (2009): Arbeitswissenschaftliche Bewertung des DGB-Index 'Gute Arbeit', in Z.Arb.wiss. (63) 2009/2, S. 176-187.

Pur, Sabine; Stahl, Ernst; Wittmann, Michael; Wittmann, Georg; Weinfurtner, Stefan (2013): Retourenmanagement im Online-Handel – Das Beste daraus machen. Ibi research an der Universität Regensburg GmbH.

Röhrig, Reinhard (2008): Zwischen Sanierung und Beteiligungsorientierung: Neu Wege der Arbeitsplatzsicherung; in: Klaus Kost (Hrsg): Wir retten, was zu retten ist. Arbeitsplatzergänzung durch Belegschaftsinitiativen, Marburg; S. 162-181

Roland Berger Strategy Consults (2013): Dem Kunden auf der Spur: Wie wir in einer Multichannel-Welt wirklich einkaufen. Chancen für Handel und Hersteller. München.

v. Schlippenbach Vanessa; Pavel, Ferdinand (2011): Konzentration im Lebensmittel Einzelhandel: Hersteller sitzen am kürzeren Hebel. Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 13/2011.

STATISTA (2013): Anzahl der Beschäftigten im Einzelhandel in Deutschland nach Beschäftigungsform in den Jahren 2004 bis 2012. Abrufbar unter: Anzahl der Beschäftigten im Einzelhandel in Deutschland nach Beschäftigungsform in den Jahren 2004 bis 2012:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/6306/umfrage/entwicklung-der-beschaeftigtenzahl-im-einzelhandel-seit-2000/>

Statistisches Bundesamt (2013): Umsatz Einzelhandel. Wiesbaden.

ver.di Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.) (2013): Arbeitsbedingungen im Handel. So beurteilen die Beschäftigten des Groß- und Einzelhandels die Lage in Hamburg. Hamburg.

Voss-Dahm, Dorothea (2010): Aktuelle Trends der Beschäftigung und Qualifikationsentwicklung im Handel – eine Übersicht unter besonderer Berücksichtigung von Nordrhein-Westfalen. Duisburg.

Voss-Dahm, Dorothea (2007): Der Branche treu trotz Niedriglohn – Beschäftigte im Einzelhandel. In: Gerhard Bosch; Claudia Weinkopf: Arbeiten für wenig Geld: Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Frankfurt am Main, 2007. S. 249-286.

Voss-Dahm, Dorothea; Lehndorff, Steffen (2003): Lust und Frust in moderner Verkaufsarbeit - Beschäftigungs- und Arbeitstrends im Einzelhandel. Institut für Arbeit und Technik Gelsenkirchen.

Wabe Institut Berlin (2013): Ver.di Fachbereich Handel, Tarifrunde 2013: Beschäftigung im Handel.

WALTER FRIES UNTERNEHMENSBERATUNG (HRSG.) (2011): BRANCHENANALYSE E-COMMERCE. Markt & Deals. Abrufbar unter:
<http://walterfries.de/de/downloads/?download=61> (abgerufen am 15.11.2013).

Wittmann, Georg; Stahl, Ernst; Torunsky, Robert; Weinfurtner, Stefan (2014): Digitalisierung der Gesellschaft 2014: Aktuelle Einschätzungen und Trends. Ibi research an der Universität Regensburg GmbH.

Ziegfeld, Christian (2013): Messers Schneide! Die Preisstrategie als wesentlicher Faktor Erfolgsfaktor des Geschäftsmodells. Die OC&C-Preisstudie 2013

Presse

<http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/aktuellemeldungen/item/123234-handel-baut-sozialversicherungspflichtige-besch%C3%A4ftigung-aus.htm>

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/zwei-millionen-menschen-droht-ausschluss-vom-mindestlohn-a-945688.html>

Pressemeldung Handelsverband Deutschland (HDE) vom 29. Januar 2014.

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/einzelhandel-neue-technologien-gefragt/2869370.html>

<http://www.welt.de/wirtschaft/article124337516/Coca-Cola-kaempft-sich-zurueck-in-das-Lidl-Regal.html>

<http://www.welt.de/wirtschaft/article117400745/Discountrepublik-So-guenstig-leben-die-Deutschen.html>