

# Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb

## Der Einzelhandel der Zukunft

Eine praxisorientierte Studie im Rahmen der Initiative „Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb“ 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

### **Kurzfassung der Studie**

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 -

**Kurzfassung der Studie**

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](http://www.pcg-projectconsult.de)

## **Zusammenfassung/Summary**

Das vorliegende Dokument ist eine Kurzfassung der Studie „Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb. Der Einzelhandel der Zukunft“ und bietet eine Übersicht der wesentlichen Ergebnisse und Argumentationsgänge. Die Kurzfassung gliedert sich analog zur Studie grundsätzlich in zwei Teile: Erstens eine Sachstandanalyse der deutschen Einzelhandelsbranche und zweitens die auf einem Kriterienkatalog basierende Betrachtung von Best-Practice-Beispielen guter und fairer Arbeit.

Der Einzelhandel ist nicht nur einer der umsatz-, sondern auch der beschäftigungsstärksten Wirtschaftssektoren in Deutschland. Daneben ist die Branche aber auch durch einen ausgeprägten Wettbewerb und einen relativ weit fortgeschrittenen Konzentrationsprozess gekennzeichnet. Um weiterhin wettbewerbsfähig bleiben zu können, haben viele Unternehmen in der Vergangenheit auf eine Strategie der Kostensenkung, insbesondere im Bereich des Personals gesetzt, was für die Beschäftigten mit einer umfassenden Flexibilisierung und Prekarisierung verbunden war. Angesichts der zunehmenden Verlagerung von Umsätzen weg vom stationären Handel in den Online-Bereich ist auch in Zukunft nicht mit einer Entspannung des Wettbewerbs zu rechnen.

Über die Betrachtung von fünf Fallbeispielen im zweiten Teil kann allerdings gezeigt werden, dass sich Unternehmen nicht nur trotz, sondern gerade durch gute und faire Arbeitsbedingungen, die zwar zunächst mit zusätzlichen Kosten verbunden sind, am Markt profilieren können. Die Fallstudien zeigen zudem, dass für das Vorliegen oder die Implementierung „Guter Arbeit“ zwei Faktoren ausschlaggebend: Ein funktionierender – und im besten Fall über einen längeren Zeitraum tradierter – sozialer Dialog sowie eine Respektierung und Förderung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhebende Unternehmenskultur. Insbesondere das Beispiel Galeria Kaufhof führt eindrücklich vor Augen, welche positive Folgen eine historisch fundierte Institutionalisierung dieser beiden Faktoren zeitigt. In Abgrenzung dazu zeigen die Fallbeispiele Kaiser's Tengelmann und real,-, wie eine schwächere Ausprägung bzw. die teilweise Nicht-Existenz einer entsprechenden Unternehmenskultur und/oder die sukzessive Aufkündigung des sozialen Dialogs einer Prekarisierung der Arbeitsbedingungen Vorschub leisten.

## Inhaltsverzeichnis

1.	Sachstandsanalyse .....	1
1.1.	Wirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels für Deutschland .....	1
1.2.	Wirtschaftsstruktur der Einzelhandelsbranche .....	1
1.3.	Entwicklungstendenzen und Zukunftstrends im Einzelhandel .....	2
1.4.	Beschäftigungssituation im deutschen Einzelhandel .....	3
2.	Methodik zur Klassifikation von fairen Arbeitsverhältnissen .....	6
2.1.	Kategorien „Guter Arbeit“ .....	6
3.	Fallstudien .....	8
3.1.	Galeria Kaufhof .....	8
3.1.1.	Kurzportrait des Unternehmens .....	8
3.1.2.	Unternehmensspezifische Umsetzung fairer Arbeit .....	8
3.2.	IKEA .....	10
3.2.1.	Kurzportrait des Unternehmens .....	10
3.2.2.	Unternehmensspezifische Umsetzung fairer Arbeit .....	10
3.3.	Kaiser's Tengelmann .....	12
3.3.1.	Kurzportrait des Unternehmens .....	12
3.3.2.	Unternehmensspezifische Umsetzung fairer Arbeit .....	12
3.4.	Karstadt .....	14
3.4.1.	Kurzportrait des Unternehmens .....	14
3.4.2.	Unternehmensspezifische Umsetzung fairer Arbeit .....	14
3.5.	real,- .....	16
3.5.1.	Kurzportrait des Unternehmens .....	16
3.5.2.	Unternehmensspezifische Umsetzung fairer Arbeit .....	16
4.	Fazit .....	18
	Das Kriterium „Sozialer Dialog“ .....	18
	Die Kriterium Unternehmenskultur .....	19
	Das Kriterium Personalmanagement .....	19
	Abbildungsanhang .....	21
	Literatur .....	25

## 1. Sachstandsanalyse

### 1.1. Wirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels für Deutschland

Der deutsche Einzelhandel gehört mit über 3 Mio. Arbeitnehmern<sup>1</sup> zu den beschäftigungsstärksten Branchen Deutschlands und gilt seit jeher als „Jobmotor“, wobei die Zahl der Vollzeitstellen allerdings kontinuierlich abnahm (siehe Abb. 1). Neben seiner zentralen Funktion als Versorgungsinstrument zählt der Einzelhandel aber auch, gemessen an seinem Umsatz und seinem Anteil an der Wertschöpfung, zu den bedeutendsten Bereichen der deutschen Wirtschaft (vgl. Abb. 2). 2012 wurde dort ein Umsatz von rund 428 Mrd. € erwirtschaftet, womit der Einzelhandel die wichtigste Kraft in der Binnenwirtschaft darstellt. Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Branche bezieht sich darüber hinaus nicht nur auf die Zahl der Arbeits- und Ausbildungsplätze, sondern es gibt noch eine deutliche Ausstrahlungswirkung auf vor- und nachgelagerte ökonomische Wertschöpfungsprozesse (siehe Abb. 3). Generell stehen die Einzelhändler in Deutschland jedoch vor großen wirtschaftlichen Herausforderungen. Vergleicht man die Umsatzentwicklung der letzten Jahre, wird deutlich, dass die Wachstumsraten vergleichsweise gering sind und die Umsätze insgesamt stagnieren. Allerdings gibt es innerhalb der Teilbranchen zum Teil erhebliche Unterschiede. So stiegen die Ausgaben für Nahrungs- und Genussmittel zwischen 2000 und 2010 zwar um 9,2 %, gleichzeitig sank der Nonfood-Umsatz jedoch um 7,6 %. 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 %) (Glaubitz 2011: 7).

### 1.2. Wirtschaftsstruktur der Einzelhandelsbranche

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 (Ziegfeld 2013: 11). Aus Unternehmenssicht erhöht die zunehmende Konsolidierung des Einzelhandels die Verhandlungsmacht der Branchenriesen und damit einhergehend den Druck auf die Hersteller bei der Preisgestaltung.

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. Fast die Hälfte aller Beschäftigten (47 %) arbeitet in Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern.

Auch wenn die Beschäftigungsverteilung innerhalb der verschiedenen Unternehmensgrößen ausgeglichen erscheint, zeigt sich an den Umsätzen die weit fortgeschrittene Konsolidierung

---

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

der Branche. Hier liegt der von 1 % der Einzelhandelsunternehmen erzielte Anteil am Gesamtumsatz bei über 63 % (siehe Abb.4).

Zu Deutschlands größten Einzelhandelsunternehmen gehören nach Umsatzzahlen 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. €). Aus diesen Zahlen wird ersichtlich, dass der Lebensmittelbereich zur mit Abstand größten Teilbranche gehört (vgl. Abb. 5). 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. 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.

Der anhaltende Konsolidierungsprozess im Lebensmittelbereich hat die Branche auf wenige, große Handelsunternehmen reduziert, deren gebündelte Marktmacht ihnen erhebliche Verhandlungsvorteile gegenüber den Herstellern ermöglicht (Schlippenbach/Pavel 2011). 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) wird sich der Wettbewerb im deutschen Lebensmittelhandel weiter verschärfen, obwohl 2013 als das umsatzstärkste Jahr seit 2008 zu verzeichnen 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 (GfK 2013).

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 hervorgerufen wurde. Bezeichnenderweise stieg die Verkaufsfläche zwischen 1990 und 2010 um 44,5 Mio. m<sup>2</sup>, trotz einer abnehmenden Anzahl von Einzelhandelsunternehmen (Glaubitz 2011: 19). Das bedeutet, dass das Flächenwachstum zu meist über der Umsatzentwicklung lag und somit die Flächenproduktivität insgesamt abgenommen hat.

Diese Tendenz wurde aktuellen Daten zufolge nach 2012 durchbrochen, weil es erstmals seit vielen Jahren zu keinem weiteren Flächenwachstum gekommen ist. Als hauptsächliche Ursache hierfür sehen viele Experten die Insolvenz der Drogeriekette Schlecker, welche 2012 die Schließung vieler Tausend Filialen nach sich zog.

### **1.3. Entwicklungstendenzen und Zukunftstrends im Einzelhandel**

Derzeit steht der Einzelhandel wahrscheinlich vor der größten Herausforderung seiner Geschichte, denn die zunehmende globale Digitalisierung sorgt für gänzlich neue Rahmenbedingungen (Wittmann et al. 2014). Dabei verändert das Internet nicht nur durch seine transparente Informationsbereitstellung, sondern es bietet vor allem einen neuen, zusätzlichen Vertriebsweg, der nicht nur 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 auch häufiger zwischen verschiedenen Vertriebswegen und Unternehmen.

Die Umsätze im Onlinebereich sind steigend und eine Verlangsamung dieser Entwicklung scheint nicht absehbar. Lag der im E-Commerce erzielte Umsatz um die Jahrtausendwende noch bei rund 1 Mrd. €, waren es 2012 schon über 33 Mrd. €. Der technische Fortschritt – insbesondere bei mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablets – ermöglicht laut Expertenmeinung weiter großes Wachstumspotenzial im Onlinehandel.

Die neuen technischen Möglichkeiten haben somit zu einem neuen Einkaufsverhalten und entsprechenden Kundentypus geführt, welcher sich sämtlicher vorhandener Vertriebswege bedient. Studien des IFH haben bei Käufergruppen bis 25 Jahren festgestellt, dass sich bereits zwei Drittel der jüngeren Konsumenten aller Vertriebskanäle bedient. 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.

Zu den umsatzstärksten Artikeln des Onlinehandels gehören Mode und Accessoires, gefolgt von Computern und Unterhaltungselektronik (siehe Abb. 6). Immer häufiger finden auch schwierige Produktsegmente 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.

Trotz des vielbeschworenen Niedergangs des stationären Handels und anhaltender 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. 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 (Roland Berger 2013). Dies korrespondiert auch mit dem Trend, Produkte nach ökologischen und sozialen Kriterien auszusuchen. 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.

#### **1.4. Beschäftigungssituation im deutschen Einzelhandel**

Trotz der seit Jahren stagnierenden Umsatzvolumina spiegelt sich der deutschlandweite Aufwärtstrend des Arbeitsmarktes auch im Einzelhandel in Form eines spürbaren **Beschäftigungszuwachses** wider. Waren 2004 rund 2,87 Mio. Arbeitnehmer im Einzelhandel tätig, so stieg diese Zahl im Jahr 2012 auf über 3,06 Mio. Beschäftigte. Bei detaillierter Betrachtung zeigt sich allerdings ein deutlicher Abbau von Vollzeitstellen zugunsten sozialversicherter Teilzeitbeschäftigung, wohingegen die Anzahl der sog. Minijobs wieder leicht rückläufig ist bzw. auf einem vergleichsweise hohen Niveau stagniert. Ferner werden neue Arbeitsverhältnisse zu-

meist nur für eine befristete Zeit geschlossen, d.h. es kann nur bedingt von einem stabilen Beschäftigungszuwachs gesprochen werden.

Betrachtet man den Bereich der **Ausbildung**, ist hier festzuhalten, dass der Einzelhandel die Branche mit der höchsten Ausbildungsrate ist. Im Jahre 2011 wurden nach Angaben der DIHK 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.

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. Seit 2003 kam es in diesem Zusammenhang durch fehlende Tarifierhöhungen zu deutlichen Reallohnverlusten. Demnach stiegen die Reallöhne/-gehälter im Einzelhandel zwischen 2000 und 2010 um 3,3 Prozentpunkte weniger an als in der Gesamtwirtschaft (Quelle: HBS Tarifarchiv). Faktisch werden die Beschäftigten des Einzelhandels damit in der Lohnentwicklung von der gesamtdeutschen Entwicklung zunehmend abgekoppelt – 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 %. Die Niedriglohnschwelle liegt gemäß den OECD-Richtlinien bei zwei Dritteln des Medianlohnes. Diese 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. 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. 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 Beschäftigten aus. Niedrige Renten und Altersarmut sind nach niedrigen Einkommen im Erwerbsleben somit die Perspektive für viele Beschäftigte, insbesondere für Alleinerziehende und Teilzeitbeschäftigte.

Selbst berufliche **Qualifizierung** scheint die Beschäftigten in der Branche nicht vor niedrigen Löhnen zu schützen. So verfügten 2003 fast 81 % der Beschäftigten dort über eine abgeschlossene Berufsausbildung. Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft liegt der Einzelhandel damit über dem durchschnittlichen Qualifikationsniveau von 73 %. Deutlich unterrepräsentiert hingegen liegt die Zahl der höher Qualifizierten. Hier können nur rund 3 % der Beschäftigten im Einzelhandel einen Hochschulabschluss nachweisen. 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. Kalina und Voss-Dahm bezeichnen ihn als „Jedermann-Arbeitsmarkt“ (Kalina/Voss-Dahm 2005: 13).

Neueste Daten der Lohnspiegel-Datenbank des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Instituts (WSI) liefern eine noch detailliertere Analyse der **Einkommensverhältnisse** im deutschen Einzelhandel. Demnach liegt das Bruttomonatseinkommen von Verkäufern mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 38 Stunden bei durchschnittlich 1 890,0 € (ohne Sonderzuzah-



lungen) (Bispinck et al 2013: 5). Die Auswertung ergibt einen Medianwert von 1.755 €. Das heißt 50 % der Verkäufer erhalten mehr und 50 % weniger als diesen Betrag.

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 (ver.di 2013).

In diesem Zusammenhang ist das Ausmaß, in welchem **prekäre Erwerbsarbeit** im Einzelhandel stattfindet, als skandalös zu bezeichnen, wenn man sich die aktuellen Zahlen des Bundesfamilienministeriums im Branchenvergleich vor Augen führt. So verzeichnet der Handel mit 23,7 % mit Abstand die höchste Quote „purer“ geringfügiger Beschäftigung, d.h. diese Erwerbsarbeit ist das einzige Einkommen der weiblichen Beschäftigten (Wippermann 2012: 12) (vergl. Abb. 7). Des Weiteren belegt diese Analyse, dass über 61 % aller Minijobs branchenübergreifend als einzige Beschäftigungsform dienen. Die 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 (Ebd.: 11).

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 (WSI Lohnspiegeldatenbank 2013). Gravierende Unterschiede zwischen den Geschlechtern zeigen sich auch an den Arbeitszeiten (vergl. Abb. 8). Die durchschnittlich vertragliche Arbeitszeit liegt bei männlichen Beschäftigten bei knapp 38 Stunden, bei weiblichen Beschäftigten bei 31 Stunden. 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.

Angesichts der geschilderten Problemlagen, hat sich das **Image des Einzelhandels** in den letzten Jahren zunehmend verschlechtert. Die mediale Aufmerksamkeit richtete sich dabei immer wieder auf Skandale, in welchen es oftmals um die erhebliche Verschlechterung der Arbeitsbedingungen in der Branche ging.

Die gravierend unterschiedliche Wahrnehmung der vorherrschenden Arbeitsverhältnisse von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern im Einzelhandel ist scheinbar Ausdruck einen mangelnden Dialoges zwischen beiden Seiten. Im Gegensatz beispielsweise 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 (Kalkowski 2008: 6). Es ist daher kaum verwunderlich, dass die Tarifbindung im deutschen Einzelhandel kontinuierlich abgenommen und zu zunehmenden Lohnspreizungen in der Branche geführt hat. Aktuell liegt der Anteil der Beschäftigten in branchentarifgebundenen Unternehmen nur noch bei 42 % (Dummert 2013).

## 2. Methodik zur Klassifikation von fairen Arbeitsverhältnissen

Die methodische Grundlage der vorliegenden Studie bildete u.a. der DGB-Index „Gute Arbeit“, dessen quantitative Vorgehensweise im Rahmen der hier vorliegenden Studie mit qualitativen Kriterien ergänzt wurde. Grund war hier, dass die Zugrundelegung rein quantitativer Daten zur Ermittlung qualitativer und subjektiver Einschätzungen von guten und fairen Arbeitsbedingungen zu einer Verzerrung des Gesamtergebnisses führen kann. Zur Präzisierung des Begriffs „Gute Arbeit“ wurden im Rahmen der Studie deshalb Experten aus Wissenschaft und Praxis sowie Arbeitnehmern- wie auch Arbeitgeberverbänden nach ihrer Definition von „guten“ Arbeitsbedingungen gefragt.

### 2.1. Kategorien „Guter Arbeit“

In den leitfadengestützten Interviews wurden Meinungsbilder, Einschätzungen und Beurteilungen des Status Quo im Einzelhandel, seinen Entwicklungsmöglichkeiten sowie den Kriterien von guter Arbeit ermittelt. Die übergeordneten Kategorien, die sich aus der Auswertung der Interviews sowie aus der vorliegenden Literaturlage für eine Bewertung des Vorhandenseins von „Guter Arbeit“ in Unternehmen ergeben, sind folgende:

#### 1 Sozialer Dialog mit den Unterpunkten:

- 1.1 Tarif/Tarifgebundenheit
- 1.2 Betriebsvereinbarungen

#### 2. Unternehmenskultur mit den Unterpunkten

- 2.1 CSR-Strategien
- 2.2 Unternehmensimage
- 2.3 Verbundenheit mit dem Unternehmen
- 2.4 Umgang mit Minijobs und Werkverträgen

#### 3. Personalmanagement mit den Unterpunkten

- 3.1 Arbeitszeitmodelle und Personaleinsatzplanung
- 3.2 Ausbildung und Nachwuchsförderung
- 3.3 Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten/Aufstiegsmöglichkeiten
- 3.4 Work-Life-Balance
- 3.5 Gesundheitsmanagement
- 3.6 Demographischer Wandel/Zukunftsfähigkeit

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. Ein weiterer Indikator ist die Einhaltung von Tarifverträgen, die im Einzelhandel oftmals eine Obergrenze darstellen und eine vergleichsweise faire Bezahlung sowie Arbeitsplatzsicherheit garantieren. Dass diese beiden Aspekte bei Nichterfüllung auch im Rahmen des DGB-Index als größte empfundene Defizite der gegenwärtigen Arbeitsbeziehungen identifiziert wurden, stützt diese Annahme.

Die zweite Kategorie bezieht sich auf die **Unternehmenswerte** und die **Führungskultur**. Da diese Aspekte beim DGB-Index nicht berücksichtigt werden, stellen sie eine notwendige Erweiterung dar. In diesem Bereich geht es folglich 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. Alle diese Indikatoren lassen sich auf der betrieblichen Ebene erfassen, wobei insgesamt von einer großen Varianz auszugehen ist, selbst innerhalb des gleichen Unternehmens oder Konzerns.

Generell gilt es bei allen genannten Kategorien zu beachten, dass diese oftmals eng miteinander verknüpft sind und in direkten Wechselbeziehungen zueinander stehen. So kann ein funktionierender sozialer Dialog auf Unternehmensebene 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.

### 3. Fallstudien

#### 3.1. Galeria Kaufhof

##### 3.1.1. Kurzportrait des Unternehmens

Die Kaufhof-Holding durchlief in den vergangenen 20 Jahren 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:

Übersicht: Konzernstruktur der METRO Group

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

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 in 2013 rund 23 000 Mitarbeiter und erzielte 2012 einen Jahresumsatz von ca. 3,1 Mrd. €.

Im Frühjahr 2008 gab es eine Ankündigung seitens des Mutterkonzerns, sich von der Warenhaus-Sparte trennen zu wollen. Obwohl einige Investoren, wie u.a. der ehemalige Karstadt Eigentümer Berggruen, Interesse bekundet hatten und die METRO Group ihre Verkaufsabsichten im September 2013 noch einmal bestätigte, scheint das Vorhaben momentan nicht aktiv weiterverfolgt zu werden.

##### 3.1.2. Unternehmensspezifische Umsetzung fairer Arbeit

###### - Sozialer Dialog

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. In der betrieblichen Praxis spielt Mitbestimmung über die flächendeckende Präsenz von Betriebsräten in den einzelnen Warenhäusern eine große Rolle. Generell wurden die betrieblichen Arbeitsbeziehungen als sehr kooperativ beschrieben. 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 Vielzahl von Gesamtbetriebsvereinbarungen, die den funktionierenden sozialen Dialog dokumentieren.

###### - Unternehmenskultur

Das Unternehmen sieht sich seinem historischen und kulturellen Erbe verpflichtet, da soziales Engagement bereits vom Firmengründer Tietz vorgelebt wurde. Dieser gründete beispielsweise ein Betriebsferienhaus für Frauen, eine Unternehmenszeitung, eine Krankenkasse und führte zudem ein Urlaubsgeld ein. Diese „grundlegenden Werte der Solidargemeinschaft“ sollen heute weitergeführt werden.

Zusätzlich zeigt sich eine hohe Kontinuität innerhalb der zentralen Geschäftsführung, in welcher der Vorstandsvorsitzende seit 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 am Beispiel der Führungskräfte, sondern auch an der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit der Belegschaft, die bei rund 20 Jahren liegt.

Insgesamt zeigt sich, dass Galeria Kaufhof großen Wert auf ein gutes Image legt und zwar sowohl gegenüber Mitarbeitern wie auch Kunden. 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.

### **- Personalmanagement**

Ein für die Beschäftigten wichtiger Faktor „Guter Arbeit“ ist eine verlässliche Personaleinsatzplanung. Galeria Kaufhof veröffentlicht den Personaleinsatzplan in Abstimmung mit den Betriebsräten einen Monat im Voraus, wodurch eine verhältnismäßig große Planungssicherheit gewährleistet werden kann. Darüber hinaus sind geringfügige Beschäftigung, Leiharbeit oder Werkverträge – bezogen auf den Essener Standort – nicht Bestandteil der Unternehmensstrategie. Lediglich im Rahmen des Weihnachtsgeschäfts werden temporär Aushilfen eingestellt, die im Rahmen eines Vollzeitvertrages in Höhe von 163 Stunden die Stammbeslegschaft unterstützen. Zusätzlich werden bei hohen Krankenständen Aushilfen mit Verträgen über 30 bis 40 Stunden beschäftigt.

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. 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 umgekehrt. Das heißt, es wird vorrangig dem Bedarf entsprechend ausgebildet und zwar mit dem Ziel, mindestens 70 % der Auszubildenden zu übernehmen.

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 „Kaufhof-Gewächse“ bezeichnet. Im Allgemeinen bemüht sich das Unternehmen allen seinen Beschäftigten „lebenslanges Lernen“ zu ermöglichen. 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.

Darüber hinaus wird betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) als strategischer Faktor für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter begriffen und dementsprechend aktiv von der Geschäftsführung vorangetrieben. Stellschrauben liegen einerseits bei der Arbeitsumgebung und andererseits beim Verhalten der Mitarbeiter. Mit den Themenschwerpunkten Bewegung, Ernährung und mentale Fitness wird das Thema im Unternehmen kontinuierlich verfolgt. Die Initiativen können dabei sowohl von der Geschäftsführung als auch vom Betriebsrat ausgehen und münden oftmals in Betriebsvereinbarungen.

## **3.2. IKEA**

### **3.2.1. Kurzportrait des Unternehmens**

Die Unternehmensstruktur von IKEA besteht aus einem komplexen 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. Nach einer Schätzung des Economist verfügt die Stiftung über ein Kapital von mindestens 36 Milliarden USD, die als Investitionskapital für IKEA dienen. Der Stiftung ist die ebenfalls in Holland ansässige INGKA Holding untergeordnet, welche das operative Geschäft der Filialen verantwortet. Die insgesamt 303 Filialen weltweit arbeiten dabei alle als Franchisenehmer, die einzige Ausnahme bildet das IKEA-Einrichtungshaus in Delft.

Inhaber des Franchises sowie der Handelsmarke IKEA ist das organisatorisch von der ersten Säule vollständig separierte holländische Unternehmen Inter IKEA Systems. Die Franchisegeberin erhält von jedem Warenhaus 3 % des Umsatzes, was von diesen steuermindernd geltend gemacht wird. Eigentümerin von Inter IKEA Systems ist die Inter IKEA Holding mit Sitz in Luxemburg, die wiederum der liechtensteinischen Interogo Foundation gehört.

IKEA hatte 2013 einen weltweiten Umsatz von 27,0 Mrd. € (in Deutschland: 3,99 Mrd. €). Die Mitarbeiteranzahl betrug im gleichen Jahr weltweit 135.000 (davon 15.500 in Deutschland).

### **3.2.2. Unternehmensspezifische Umsetzung fairer Arbeit**

#### **- Sozialer Dialog**

IKEA befand sich bis zum Jahre 2010 außerhalb der Tarifbindung, orientierte sich aber dennoch an den Regelungen des Manteltarifvertrages Einzelhandel NRW. Dies galt auch für die in den Tarifverträgen festgelegten Entgelte. Mit dem Eintritt in die Tarifbindung 2010 setzte IKEA ein weiteres Signal der Anerkennung der mit ver.di ausgehandelten Verträge. Die anhaltende Würdigung der Sozialpartnerschaft lässt sich auch an der Mitarbeit im Handelsverband Deutschland (HDE) festmachen – so leitete Hauke Horstmann, Leiter Arbeitsrecht und Soziales IKEA Deutschland, für den Arbeitgeberverband die Tarifverhandlungen im Saarland.

Der soziale Dialog innerhalb der Einrichtungshäuser 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. Darüber hinaus wird durch eine große Anzahl von Betriebsvereinbarungen die inhaltlich gute Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Einrichtungshauschef auf eine rechtliche Basis gestellt.

Beispielhaft für die funktionierende überbetriebliche Sozialpartnerschaft sei hier das Projekt „Älter werden mit IKEA“ genannt, das durch den Gesamtbetriebsrat von IKEA Deutschland in Gemeinschaftsarbeit mit dem Management entwickelt wurde. Inhaltlich beschäftigt es sich mit der Fragestellung, inwieweit man nach dem Auslaufen der gesetzlichen Altersteilzeitregelung für ältere Arbeitnehmer einen flexiblen Ausstieg aus dem Berufsleben gestalten kann.

Die enge inhaltliche Zusammenarbeit der Sozialpartner zeigt sich auch darin, dass das Unternehmen großen Wert auf Transparenz gegenüber und anhaltende Kommunikation mit den betrieblichen Mitbestimmungsträgern legt. Eine zentrale Rolle hat in diesem Zusammenhang die einmal jährlich durch IKEA Deutschland einberufene Betriebsräteversammlung inne, in der gemeinsam mit dem Geschäftsführer und der Personalleitung IKEA Deutschland sowie sog. Deputies, die für vier bis fünf Einrichtungshäuser verantwortlich sind, über die weitere strategische Ausrichtung des Unternehmens beraten wird.

### **- Unternehmenskultur**

Laut Aussage der Betriebsratsvorsitzenden steht das skandinavische „du“ paradigmatisch für die für IKEA charakteristische Unternehmenskultur, die sich durch flache Hierarchien und die (weitgehende) Gleichstellung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften auszeichnet. 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 die Geschäftsleitung beurteilt wird. Fragen, Beschwerden oder Anregungen können durch die Mitarbeiter an alle Führungskräfte gerichtet werden, was zu einer gewissen Permissivität der Hierarchie beiträgt.

Die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern äußert sich aber auch in einer Reihe von Gratifikationen für diese: Vergünstigtes Essen, eine zusätzliche Rentenversicherung, Weihnachtsfeier und Weihnachtsgeschenke in Höhe von 35€ für jeden Mitarbeiter, pro Jahr ein gemeinsames Fest für alle Mitarbeiter, pro Dritteljahr von IKEA gesponserte sogenannte Tertialessen mit der eigenen Abteilung sowie gestaffelte Sach- und Urlaubsleistungen nach der zeitlichen Betriebszugehörigkeit ergänzen die IKEA-Angebote an die Belegschaft. Dies fördert eine relativ hohe Betriebszugehörigkeit, die in Essen im Schnitt bei zehn Jahren – bei einer Altersstruktur zwischen 35 und 45 Jahren – liegt.

### **- Personalmanagement**

Das aktuelle Verhältnis von Teilzeit- zu Vollzeitkräften liegt im IKEA-Warenhaus in Essen bei 60 % Teilzeit- zu 40 % Vollzeitkräften, wobei eine Relation von 50 zu 50 angestrebt wird. 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 Werkvertrags- oder Leiharbeiter, sondern um Mitarbeiter, die direkt von IKEA angestellt werden und damit alle Sozialleistungen des Unternehmens erhalten.

Der zeitliche Vorlauf, der wichtiger Bestandteil einer mitarbeiterorientierten Personaleinsatzplanung ist, liegt im Essener Einrichtungshaus bei 6 Wochen, was im Vergleich zu den anderen Fallbeispielen einen Spitzenwert darstellt. Veränderungen bei der Einsatzplanung können nur auf freiwilliger Basis und mit Zustimmung des Mitarbeiters vorgenommen werden, was durch den Personalausschuss kontrolliert wird. Darüber hinaus wird seitens der Geschäftsführung versucht, bei der Einsatzplanung auf Wünsche der Mitarbeiter einzugehen.

Ausbildung sowie Fort- und Weiterbildung bilden einen weiteren wichtigen Baustein in der IKEA-Philosophie. In einer Gesamtbetriebsvereinbarung „Ausbildung“ wird dieser Zielsetzung Rechnung getragen: Kann ein Auszubildender eine festgelegte Anzahl von positiven Beurteilungen vorweisen, ist eine unbefristete Übernahme in Vollzeit garantiert. Darüber hinaus stehen Fort- und Weiterbildungsangebote prinzipiell jedem Mitarbeiter offen und bestehen in speziellen Schulungen, deren Inhalte durch die jeweiligen Tätigkeiten in den Einzelabteilungen bestimmt sind. Weitere Qualifizierungsmöglichkeiten werden einmal im Jahr in einem Katalog (Papierform und Intranet) 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.

Flankierend dazu wird durch ein „gelebtes“ Betriebliches Gesundheitsmanagement, das extern durch Krankenkassen und intern durch IKEA-Führungskräfte unterstützt wird, das Thema der Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit forciert. Weiterhin wird in diesem Zusammenhang auch der Gedanke der Work-Life-Balance mit in die Unternehmensstrategie aufgenommen.

### **3.3. Kaiser's Tengelmann**

#### **3.3.1. Kurzportrait des Unternehmens**

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. Erst 2001 erhielt sie im Rahmen der rechtlichen Zusammenführung mit der Emil Tengelmann GmbH zur Kaiser's Tengelmann AG ihren heutigen Namen. Ab 2010 begann die Unternehmensgruppe, sich aus dem Vertriebsgebiet Rhein-Main-Neckar zurückzuziehen, was jedoch auch nicht verhinderte, dass die Lebensmittelsparte 2013 in die roten Zahlen rutschte. Als Reaktion will das Unternehmen 27 der 500 Märkte schließen, wovon rund 350 Mitarbeiter betroffen wären und schließt auch weitere betriebsbedingte Kündigungen nicht aus.

Der Gesamtumsatz von Kaiser's Tengelmann betrug in 2013 7,82 Mrd. € (Deutschland 5,3 Mrd. €) bei einer Beschäftigtenanzahl von insgesamt rund 72.800 (Deutschland ca. 50.250).

#### **3.3.2. Unternehmensspezifische Umsetzung fairer Arbeit**

- Sozialer Dialog

Das Kriterium „Tarifgebundenheit“ wird von Kaiser's nur partiell erfüllt. Zwar gibt es hier entgegen anderer Gesellschaften der Tengelmann-Gruppe eine fest institutionalisierte Mitbestimmungspraxis und das Unternehmen ist grundsätzlich tarifgebunden, seit 2008 gilt jedoch aufgrund der damaligen schlechten Ertragszahlen ein erstes Umstrukturierungspaket, das mit Zustimmung der Mitbestimmungsträger beschlossen wurde. Auslöser war die damalige Freigabe der Öffnungszeiten, die bei Kaiser's – zumindest in der Region Nordrhein – seitdem 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 ge-



ringfügig Beschäftigter zu forcieren, die eine Entlohnung von - auch noch derzeit - 7,50 € pro Stunde erhalten und eine relativ kurze Kündigungsfrist haben. Die Einstellung eines solchen Mitarbeiters ist nicht durch den Betriebsrat zustimmungspflichtig und kann selbständig durch die Filialleitung 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.

### **- Unternehmenskultur**

Betrachtet man das z.Zt. im Unternehmen eher schlechte 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. Zugleich kann aber herausgestellt werden, dass in „normalen“ Zeiten ein gutes Betriebsklima vorherrschend war. Diese Aussage wird durch die relativ hohe Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen unterstrichen, was sich etwa an der geringen Fluktuation ablesen lässt: So feiern jedes Jahr ca. 100 Mitarbeiter aus dem Verkauf ihr 25jähriges Dienstjubiläum.

Ein Ausdruck des im Allgemeinen guten Betriebsklimas ist das Projekt „Firmenticket“, das durch die Zusammenarbeit der Betriebsratsgremien der Firmen Kaiser`s und Tengermann Warenengesellschaft mit Unterstützung des Managements ins Leben gerufen wurde: Jedes der beiden Unternehmen gewährt einen Zuschuss für ein Ticket 2000 des ÖPNV in Höhe von 10 %. Derzeit profitieren ca. 200 Beschäftigte von dieser Zusatzleistung.

Eine weitere Sonderleistung für die Mitarbeiter besteht in einer Pensionskasse, welche bis 1998 ausschließlich durch das Unternehmen finanziert wurde. Aufgrund zu hoher Rückstellungen wurde die Kasse zwar in der damaligen Form geschlossen, jedoch eine Zusammenarbeit mit der Hamburger Pensionskasse und damit eine Fortführung (nun kofinanzierter) betrieblicher Altersvorsorge vereinbart.

Wird in den vorgenannten Beispielen durch das Unternehmen in erster Linie auf finanzielle Gesichtspunkte abgehoben, wird zusätzlich versucht, einmal im Jahr über ein von der Filialleitung finanziertes Mitarbeiterfest Teambuildingprozesse zu initiieren.

### **- 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. Dies äußert sich etwa im Verhältnis von Vollzeit- zu Teilzeitarbeitsplätzen: hier besteht ein Verhältnis von 1:4. Das Thema „Minijobber“ stellt sich bei Kaiser`s im Einsatz der Mitarbeiter, die einfache Tätigkeiten ab 18:30 Uhr ausüben. Wie bei IKEA sind diese direkt Angestellte des Unternehmens. Im Hinblick auf die Planbarkeit der Einsatzzeiten ist von den Mitarbeitern eine vergleichsweise hohe Flexibilität gefordert: Die in einer Betriebsvereinbarung festgelegte Regelung sieht vor, dass Mitarbeiter spätestens am Donnerstag die Planung für die Folgewoche zu erhalten haben.

Unstrittig ist der Bereich Fort- und Weiterbildung eng mit der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und somit der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens verbunden. Nach Aussage des Betriebsrats hat Kaiser`s dies erkannt und trägt dieses Erkenntnis mit einem breiten Angebot von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen Rechnung. Insbesondere fokussiert man sich hier auf motivierte Nachwuchskräfte, denen für die jeweilige zukünftige Funktion spezifi-

sche Förderkurse angeboten werden. Schwierigere Zugangswege zu spezifischen Qualifizierungsmaßnahmen haben in diesem Zusammenhang allerdings Verkäufer, die schon länger ihre Tätigkeit ausüben – hier sind keine Weiterbildungsprogramme vorgesehen, die für einen Aufstieg in der Hierarchie notwendig wären.

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

Eine zusätzliche Diskrepanz im Rahmen des Personalmanagements ergibt sich aus der unterschiedlichen Anwendung von Sozialleistungen in Filialen und Hauptverwaltung, wie z.B. Ruheräume oder Kantinenessen.

### **3.4. Karstadt**

#### **3.4.1. Kurzportrait des Unternehmens**

1999 fusionierten die Karstadt AG und das Versandhaus Quelle zur KarstadtQuelle AG. Seit dieser Fusion werden die Warenhäuser von der Karstadt Warenhaus GmbH (bis 2006 Karstadt Warenhaus AG) geführt, die eine Tochtergesellschaft der KarstadtQuelle AG darstellte. 2008 wurde der Name der Unternehmensgruppe auf Arcandor abgeändert.

Aufgrund zunehmender Geschäftsschwierigkeiten und Liquiditätsengpässen wurde am 9. Juni 2009 ein Insolvenzantrag für die Karstadt Warenhaus GmbH gestellt. Schließlich wurde Karstadt am 8. Juni 2010 für 70 Mio. € an die Berggruen Holding des Finanzinvestors Nicolas Berggruen verkauft. Seit Ende August 2014 ist die österreichische Signa-Gruppe des Immobilieninvestors René Benko die neue Eignerin der Karstadt Warenhaus GmbH, der auch der bereits zuvor veräußerte Sport- und Premiumbereich gehört.

Unter der Federführung des neuen Eigentümers wurde im September 2014 vom Aufsichtsrat der Warenhauskette ein Sanierungskonzept ausgearbeitet, das tiefgreifende Einschnitte vorsieht. 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 % verringert werden. Nach Einschätzung von Experten könnten die Restrukturierungsmaßnahmen bis zu 4000 der derzeit rund 17 000 Beschäftigten betreffen.

Karstadt machte im Geschäftsjahr 2012/2013 bei einem Umsatz von 2,7 Mrd. € einen Verlust von 127 Mio. €.

#### **3.4.2. Unternehmensspezifische Umsetzung fairer Arbeit**

- Sozialer Dialog

Im Rahmen der Fallstudien nimmt „Karstadt“ aufgrund der anhaltenden Krise eine besondere Rolle ein. Es ist wenig verwunderlich, dass aufgrund der jetzt in der Diskussion stehenden Restrukturierungsmaßnahmen Optionen zur Standortsicherung und Vermeidung von Arbeitsplatzabbau Priorität haben. Ungeachtet dieser Situation findet sich bei Karstadt eine sehr ausgeprägte Mitbestimmungskultur, die sich in den Warenhäusern über Jahrzehnte entwickelt

hat. Diese Kultur trägt dazu bei, dass die vorhandenen Rahmenbedingungen bzw. die Arbeitsbedingungen aus Sicht des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden geschützt werden.

In der Vergangenheit war das Unternehmen auch in den verschiedenen Restrukturierungsphasen tarifgebunden, seit Juli 2013 ist Karstadt jedoch in einer OT-Mitgliedschaft und damit tariflichen Regelungen nicht mehr verpflichtet. Dennoch hat das Konstrukt „Betriebsräte“ kontinuierlich dafür gesorgt, dass die Karstadt-Mitarbeiter Arbeitsverträge erhalten, die durch den Interviewpartner als seriös und „vernünftig“ definiert werden. Ausdrücklich wird in diesem Kontext auf die geringe Zahl befristeter Mitarbeiter hingewiesen.

Die intensive Tätigkeit des GBR-Gremiums im Rahmen der Mitbestimmung manifestiert sich auch in den Gesamtbetriebsvereinbarungen, die sich über die ganze Bandbreite der Arbeitsbeziehungen erstrecken. Beispielhaft für die große Anzahl dieser ist der Abschluss von 128 Gesamtbetriebsvereinbarungen während der letzten vierjährigen Amtszeit des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden. Als herausragend wurde in diesem Zusammenhang die Gesamtbetriebsvereinbarung „Familie und Beruf“ bezeichnet, die maßgebend im Handel ist.

#### **- Unternehmenskultur**

Im Hinblick auf die Unternehmenskultur ist ungeachtet der derzeitigen Herausforderungen eine nach wie vor hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen konstatiert werden. 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 aber auch auf die Folge der Restrukturierungsmaßnahmen der letzten zehn Jahre, in denen Nachwuchskräfte nach der Ausbildung nicht von Karstadt übernommen wurden.

Die derzeitige Krisensituation trägt allerdings dazu bei, dass eine positive strategische Fokussierung auf die Mitarbeiter - wie in der Vergangenheit - momentan nicht erkennbar ist. In der Konsequenz wächst die Unzufriedenheit der Beschäftigten und die Identifikation mit dem Unternehmen fällt zunehmend schwerer. Diese Entwicklung ist umso kritischer zu sehen, als dass gerade diese Loyalität es erst ermöglicht hat, durch finanzielle Zugeständnisse der Belegschaft die Restrukturierungsprozesse der Vergangenheit durchzuführen.

#### **- Personalmanagement**

Analog zu den vorangegangenen Themenfeldern wird auch der Bereich des Personalmanagements durch die Auswirkungen der Krisensituation determiniert.

Wendet man sich den Themen „Gesundheit“ und „Fort- und Weiterbildung“ zu, wird trotz aller Schwierigkeiten eine positive Sichtweise auf diese Bereiche deutlich: Hier wird nach Angaben des Interviewpartners das Betriebliche Gesundheitsmanagement gelebt und - mit Unterstützung von Betriebsvereinbarungen - weiter nach vorne gebracht. Dies betrifft auch das Thema „Fort- und Weiterbildung“, das durch einen eigenen Ausschuss gestaltet wird.

Trotz des Hinweises auf die noch funktionierende Ausschussarbeit wird deutlich, dass unter krisenhaften Rahmenbedingungen – und diese Feststellung betrifft nicht nur Karstadt, sondern prinzipiell jedes sich in einer Krisensituation befindliche Unternehmen – zuvor gängige

Verhaltensweisen nicht mehr oder nicht in derselben Intensität durchgeführt werden, sondern die Angst in der Krise die Unternehmenspolitik beeinflusst.

### **3.5. real,-**

#### **3.5.1. Kurzportrait des Unternehmens**

Die heutige Marke real,- entstand 1992 durch die Zusammenführung von 13 SB-Warenhaus-Unternehmen mit zum Teil beträchtlich divergierenden Vertriebskonzepten. Seit 2006 befindet sich das Unternehmen in einem umfassenden Restrukturierungsprozess, im Zuge dessen eine ganze Reihe von Märkten geschlossen oder weiterveräußert wurde. Soweit ersichtlich ist, hält der Prozess an. real,- gab bekannt, bis September 2015 acht der 310 bestehenden Märkte schließen zu wollen, bei denen es sich um unprofitable Standorte handele. Davon wären rund 650 Mitarbeiter betroffen.

2012 betrug der Umsatz insgesamt 11,0 Mrd. € (Deutschland 8,1 Mrd. €) bei einer Mitarbeiterzahl von insgesamt ca. 59.900 (Deutschland ca. 37.800).

#### **3.5.2. Unternehmensspezifische Umsetzung fairer Arbeit**

##### **- Sozialer Dialog**

Auch bei real,- hat die betriebliche Mitbestimmung trotz der hohen Anzahl der Eigentümerwechsel eine gewisse Tradition. Ausgehend von der Gründungszeit bei Interspar, in der innerbetriebliche Sozialpartnerschaft als Normalität angesehen und gelebt wurde, wurden sozialer Dialog und Tarifbindung in die jeweils neuen Gesellschaftsstrukturen übernommen und nicht infrage gestellt. Erst in der jüngsten Vergangenheit sind Aussagen des Arbeitsdirektors Andreas Schrödinger, der 2013 als Verhandlungsführer der Arbeitgeberseite in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen fungierte, registriert worden, welche die weitere Tarifbindung in Frage stellen.

Wenngleich die Tradition des funktionierenden sozialen Dialogs weiter besteht, sollen aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Situation bei real,- bestehende und zukünftige Regelungen zwischen Management und Gesamtbetriebsrat durch Gesamtbetriebsvereinbarungen auf eine rechtliche Grundlage gestellt werden. Dieser Maxime folgend wird gegenwärtig am Standort Essen im Kontext der Demographieproblematik eine Erweiterung der bestehenden Übernahmegarantie von erfolgreichen Auszubildenden verhandelt. Gegenstand der jetzigen Regelung ist eine Übernahmegarantie für einen Zeitraum von 24 Monaten, wobei die Arbeitnehmerseite eine unbefristete Übernahme in Vollzeit anstrebt. Ausgangspunkt dieser Überlegungen der Arbeitnehmerseite ist das relativ hohe Durchschnittsalter (45 bis über 50 Jahre) der Beschäftigten.

Das Durchschnittsalter aller festangestellten Beschäftigten in Essen beträgt ca. 42 Jahre. Das Verhältnis von Frauen zu Männern beträgt 60/16.

##### **- Unternehmenskultur**

Die wechselvolle Geschichte des Essener real,- Marktes, die von Interspar (1979) über Wal-Mart (1998) bis zur Übernahme durch real,- reicht, beinhaltet auch verschiedene Unternehmenskulturen. Insbesondere die Zeit des Wal-Mart Warenhauses scheint durch das für den

Konzern übliche „du“ die heute herrschende Unternehmenskultur beeinflusst und zu einer größeren Zusammengehörigkeit beigetragen zu haben. Auch ist für den Betriebsrat die relativ kleine Fläche des Marktes ein zusätzlicher Grund für die gewachsene enge Verbundenheit der Mitarbeiter untereinander. Andererseits wird aber mangelnde Kommunikation und Transparenz des Managements gegenüber den Mitarbeitern moniert, so dass hier eine fehlende Einbindung der Belegschaft in die Wirtschaftlichkeitsentwicklung des Marktes sowie eine im Vergleich mit anderen Fallbeispielen geringer ausgeprägte Wertschätzung der Mitarbeiter zu konstatieren ist.

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

### **- Personalmanagement**

Auch bei real,- ist die hohe Belastung der Belegschaft durch verlängerte Öffnungszeiten sowie stark gestiegene Arbeitsverdichtung ein Thema, was vor allem auf ältere Belegschaftsmitglieder zutrifft. Um dies zumindest partiell 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 dies 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 Stammbesellschaft, wobei der Betriebsrat teilweise mit Erfolg durchsetzen konnte, dass einzelne Mitarbeiter der Zeitarbeitsfirmen zu real,- wechselten. Darüber hinaus werden keine Minijobber, jedoch 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. Die für die zeitliche Vorausplanung der Mitarbeiter wichtige Vorlaufzeit des Personaleinsatzes liegt bei 14 Tagen. Berücksichtigung finden hier auch Wünsche der Mitarbeiter privater Natur, die innerhalb der gesamten Jahresplanung in Listen eingetragen werden können. Zusätzlich wurde im analysierten real,- Markt ein Schichtsystem entwickelt, das 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.

Aufgrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels betreibt real,- eine gezielte Förderung von Nachwuchskräften aus den Auszubildenden heraus, was in erster Linie durch einen Bachelor-Studiengang realisiert wird. Weiterhin wird die Möglichkeit angeboten, durch Teilnahme an Lehrgängen zum Teamleiter bzw. zum Geschäftsleiter aufzusteigen, wobei die Durchlässigkeit der Hierarchie dem Betriebsratsvorsitzenden zufolge abgenommen hat. In Ergänzung zur Förderung von Nachwuchs- und Führungskräften bietet real,- einen umfangreichen Seminar-katalog an, dessen Möglichkeiten durch jeden Mitarbeiter freiwillig genutzt werden können

## 4. Fazit

Der Einzelhandel ist nicht nur eine der umsatzstärksten, sondern auch eine der beschäftigungsintensivsten Branchen der deutschen Binnenwirtschaft. Gleichzeitig zeichnet sich der Einzelhandel aber durch einen in Relation hart geführten Wettbewerb aus, der in der Vergangenheit zunehmend über die Lohnkosten als zentralem Wettbewerbsfaktor und damit auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen wurde. In der Folge wurden die lange Zeit für den deutschen Arbeitsmarkt konstitutiven Normalarbeitsverhältnisse zunehmend durch atypische Beschäftigungsverhältnisse - geringfügige Beschäftigung, Leiharbeit und Werkverträge - substituiert, was mit einer Prekarisierung der im Einzelhandel Beschäftigten gleichzusetzen ist.

Um zu widerlegen, dass zwischen „Schlechter Arbeit“ und Unternehmenserfolg ein Automatismus besteht, Wettbewerbsfähigkeit also nicht zwangsläufig nur auf Kosten der Arbeitnehmer hergestellt werden kann, wurden 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 die ihnen zufolge als potentiell „faire“ Unternehmen klassifiziert werden können gerade deshalb am Markt erfolgreich sind.

Die Analyse zeigte auch, 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“**

Zunächst: Alle der hier aufgeführten Unternehmen sind tarifgebunden und erfüllen somit ein zentrales Kriterium „Guter Arbeit“. Kritisch hinzuweisen ist hier jedoch auf Karstadt und real,-, da bei Karstadt die Situation einer OT-Mitgliedschaft greift und bei real,- die Drohung des Arbeitsdirektors mit Austritt aus der Tarifbindung im Raum steht. Alle Unternehmen verfügen darüber hinaus über eine mehr oder minder lang bestehende Tradition konstruktiver Mitbestimmungspraxis, über die Arbeitnehmer in unternehmerische Entscheidungen, veränderte Rahmenbedingungen und zukünftige geplante Entwicklungen einbezogen werden.

Auffällig ist bei den Beispielen Galeria Kaufhof sowie Karstadt die intensiv gepflegte Tradition der Mitbestimmung, wobei dies bis zu einem gewissen Grad auf die handelnden Personen an den jeweiligen Standorten zurückzuführen sein kann, jedoch auch in einer grundlegenden Unternehmensausrichtung auf eine funktionierende Mitbestimmung begründet liegt. Weiter zeigen sich jedoch qualitative Unterscheidungen mit hoher Praxisrelevanz: Obwohl bei real,- und Kaiser's Tengelmann durch die historische Entwicklung und Tradition das Thema Mitbestimmung tief verwurzelt scheint, wirkt die reale Umsetzung betrieblicher Mitbestimmung in Bezug auf eine konsensuale Zusammenarbeit der Betriebsparteien vergleichsweise mühsam, konfliktbehaftet und mit Konfrontationen durchsetzt.

Diese Einschätzung korrespondiert auch mit den in jeweiligen Unternehmen vorliegenden Gesamtbetriebs- bzw. Betriebsvereinbarungen, sowohl hinsichtlich der Anzahl wie auch der Inhalte. Während bei IKEA, Galeria Kaufhof und insbesondere Karstadt eine ganze Reihe von

Betriebsvereinbarungen zu finden sind, deren inhaltliche Ausprägungen eine Fülle verschiedener Themenstellungen abdecken, ist dies bei real,- und Kaiser's weniger extensiv in Zahl und inhaltlicher Ausgestaltung von Gesamt- bzw. Betriebsvereinbarungen ausgeprägt.

Alle der hier betrachteten Praxisbeispiele erfüllen das Kriterium „Sozialer Dialog“, sind (mit Einschränkungen) tarifgebunden und können Betriebsvereinbarungen vorweisen. Eine funktionierende Mitbestimmungspraxis ist damit ein wichtiger Indikator und notwendige Bedingung für gute und faire Arbeitsbedingungen. Da dennoch eine signifikante Variation der Arbeitsbedingungen auszumachen war, kann dies allerdings nicht der einzige Faktor sein.

## **Die Kriterium Unternehmenskultur**

Die inhaltliche und organisationale Ausgestaltung dieses Kriteriums im unternehmerischen Alltag spiegelt im Grunde genommen die Ausrichtung eines Unternehmens hinsichtlich eines Wertesystems gegenüber den Organisationsmitgliedern - hier der Belegschaft - und den Stakeholdern wider. Unter dieser Annahme kann als hinreichender Begriff für eine gute Unternehmenskultur und positive Unternehmenswerte der Terminus „Wertschätzung“ als in diesem Bereich zentrale Größe definiert werden.

Diese Einschätzung gründet sich darauf, dass in einem Unternehmen „gelebte“ Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern in erster Linie eine „großflächige“ Sicht auf vorteilhafte unternehmerische Entwicklungen beinhaltet und somit dem Unternehmen nützt. In der Folge sind eine verbesserte Dienstleistungsmentalität, eine enge Verbundenheit mit dem Unternehmen und damit eine geringe Fluktuation sowie ein gutes Betriebsklima mit einer Ausstrahlung in die Kundschaft hinein als positive Folgen dieser Strategie zu konstatieren.

Im Hinblick auf die Fallbeispiele sind wiederum starke qualitative Unterschiede in der Einschätzung des „Wertschätzungs-Kriteriums“ zu konstatieren. Abermalig sind die beiden Unternehmen real,- und Kaiser's, zumindest an den untersuchten Standorten, kritisch zu sehen. In diesem Zusammenhang scheint insbesondere real,- als Beispiel einer fehlenden Implementierung dieses strategisch wichtigen Kriteriums in die Unternehmensausrichtung gelten zu können. Anders Galeria Kaufhof, IKEA und - aus den beschriebenen Gründen mit Abstrichen - Karstadt: hier wird die unternehmenskulturelle Sichtweise der Mitarbeiterorientierung durch „Wertschätzung“ mit den dazu gehörenden Facetten offensiv vertreten. Dazu gehören u.a. Fairness im Umgang miteinander, durchlässige Hierarchien, Transparenz in der Kommunikation, „ernst genommen werden“, Qualität der Führungskräfte, Aufstiegsmöglichkeiten.

Bezugnehmend auf die gute Praxis der Fallbeispiele, kann das Kriterium Unternehmenskultur bzw. „Wertschätzung“ gegenüber den Mitarbeitern die konstatierten Unterschiede erklären und ist somit einer der wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmenspolitik.

## **Das Kriterium Personalmanagement**

Unbestritten ist, dass ein Personalmanagement, das sich aktiv mit den Wünschen und Bedürfnissen hinsichtlich 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 einer entsprechenden Führungskultur zu sehen, welche

die Vorgabe beteiligungsorientierten und innovativen Personalmanagements ernst nimmt und die Verankerung in der strategischen Grundstruktur des Unternehmens vorantreibt.

Der Einzelhandelsbranche liegt im Hinblick auf gute und faire Arbeit ein Spannungsverhältnis insbesondere hinsichtlich der verbreiteten Beschäftigungsverhältnisse zugrunde. Dies betrifft nicht nur das Verhältnis von Vollzeit- zu Teilzeitstellen, sondern beinhaltet auch prekäre Beschäftigungsverhältnisse mit Werkvertragsnehmern, Leiharbeitern und Minijobbern.

Wie die Fallbeispiele gezeigt haben, sind es insbesondere Unternehmen mit gut funktionierenden und fest verankerten Mitbestimmungsstrukturen (Kaufhof, IKEA), die hinsichtlich des Einsatzes von Leiharbeit- bzw. Werksvertragsnehmern große Zurückhaltung an den Tag legen. Atypische Beschäftigung wird wenn nur saisonal bzw. aufgrund hoher krankheitsbedingter Ausfälle in der Stammbeslegschaft (Galeria Kaufhof), oder 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.

Diese Ansicht wird u.E. durch die Fallbeispiele real,- und Kaiser's unterstützt. Gerade weil bei diesen Beispielen - hier in erster Linie real,- - ein „freiwilliger“ Verzicht auf atypische Beschäftigung auch außerhalb der temporär besonders hohen Kundenfrequenzen nicht zu erkennen ist, können aufgrund dieser Gegebenheiten Forderungen nach geregelten Arbeitszeiten, fairer Bezahlung und der sukzessiven Übernahme von Leiharbeitnehmern durch die Arbeitnehmerseite nur konfliktiv gegenüber dem Management durchgesetzt werden.

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, ist die deutsche Einzelhandelsbranche insbesondere durch ausgeprägten Wettbewerbsdruck zu charakterisieren, dem die Unternehmen der Branche durch extensive Kostensenkungsstrategien vor allem im Bereich Personal zu entgegen suchen. Für die Beschäftigten bedeutet das vielfach umfassende Flexibilitätsanforderungen und eine Prekarisierung von Erwerbsarbeit. Dass sich über ein solches Geschäftsmodell kein nachhaltiger Unternehmenserfolg generieren lässt, liegt auf der Hand und wird durch Unternehmen wie Galeria Kaufhof oder IKEA unter Beweis gestellt. Die Analyse der Fallbeispiele hat ergeben, dass gute und faire Arbeitsbedingungen nicht nur höhere Personalkosten bedeuten, sondern etwa über eine gesteigerte Loyalität und Motivation handfeste ökonomische Vorteile für das Unternehmen mit sich bringen. In diesem Zusammenhang sei darauf verwiesen, dass bei Karstadt keineswegs die im Vergleich eher guten Arbeitsbedingungen oder die Mitbestimmung durch Arbeitnehmer, sondern in erster Linie Managementfehler dafür verantwortlich waren, dass der Konzern in diese Krise geriet.



# Abbildungsanhang

Abbildung 1: Beschäftigungsstruktur im deutschen Einzelhandel

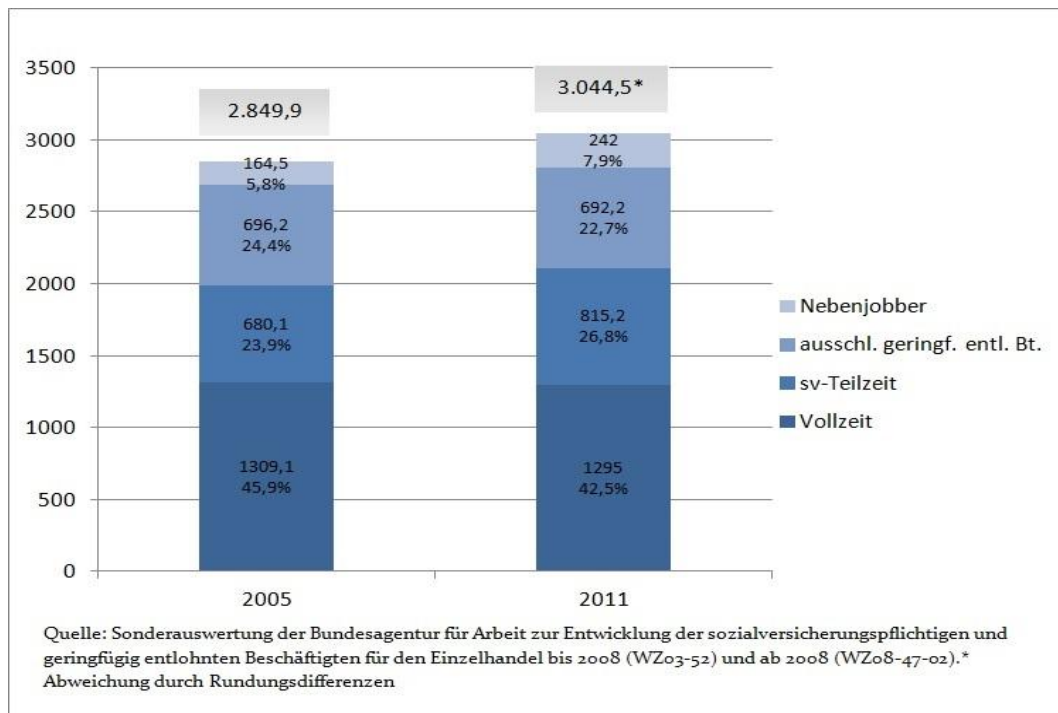
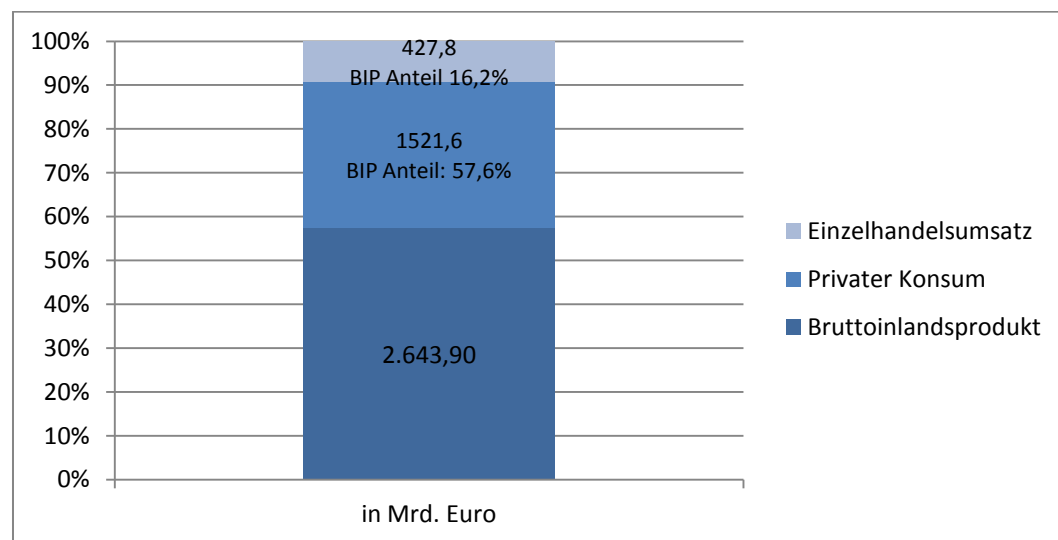
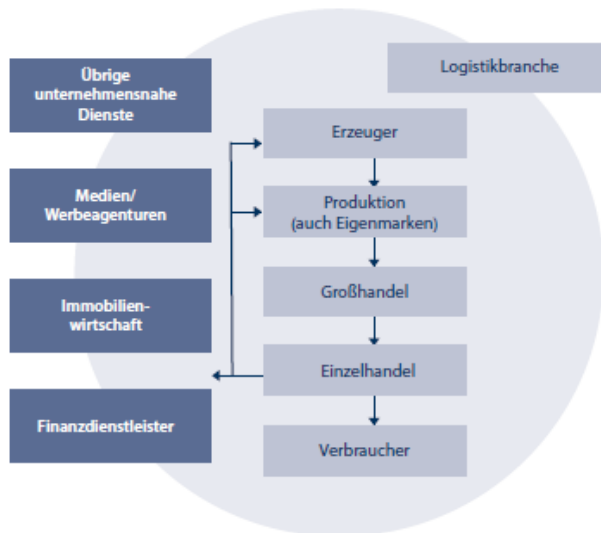


Abbildung 2: Wirtschaftliche Leistung des Einzelhandels 2012



Quelle: Statistisches Bundesamt 2013

Abbildung 3: Einbettung des Einzelhandels in angrenzende Wertschöpfungsprozesse



Quelle: HDE 2013

Abbildung 4: Umsatzverteilung der Unternehmen nach Größe (links) und Anteil (rechts)

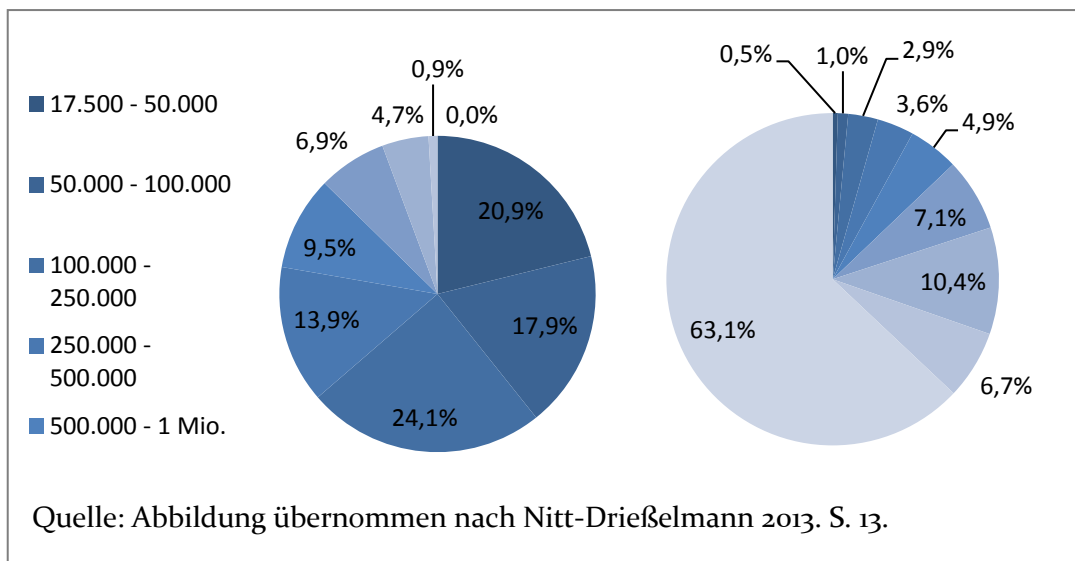
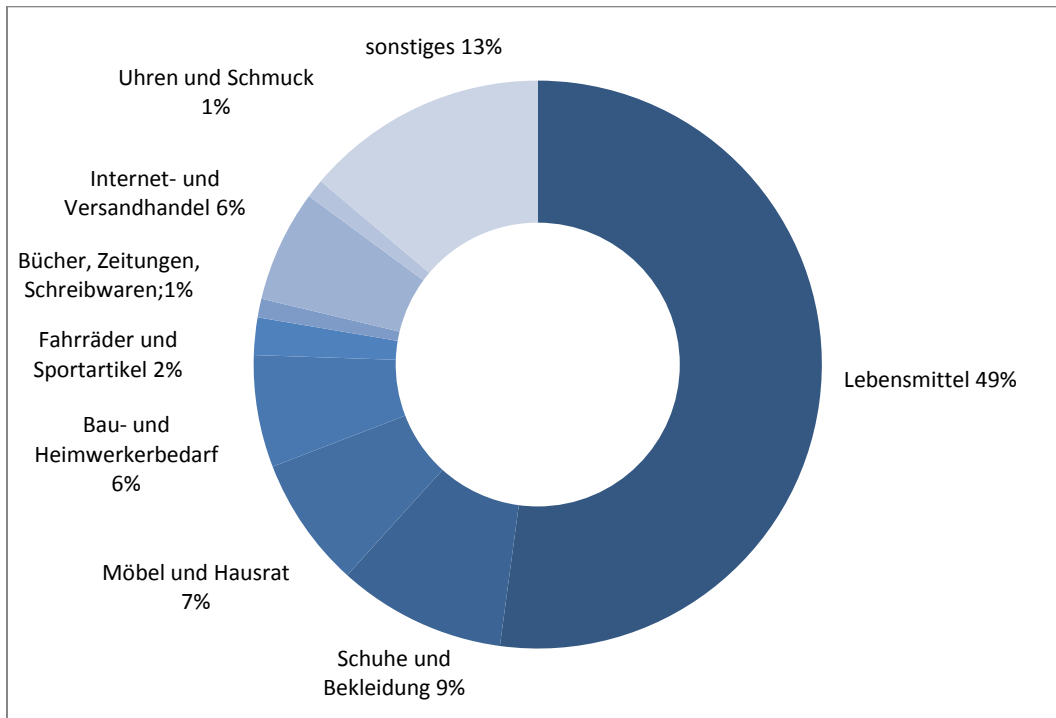
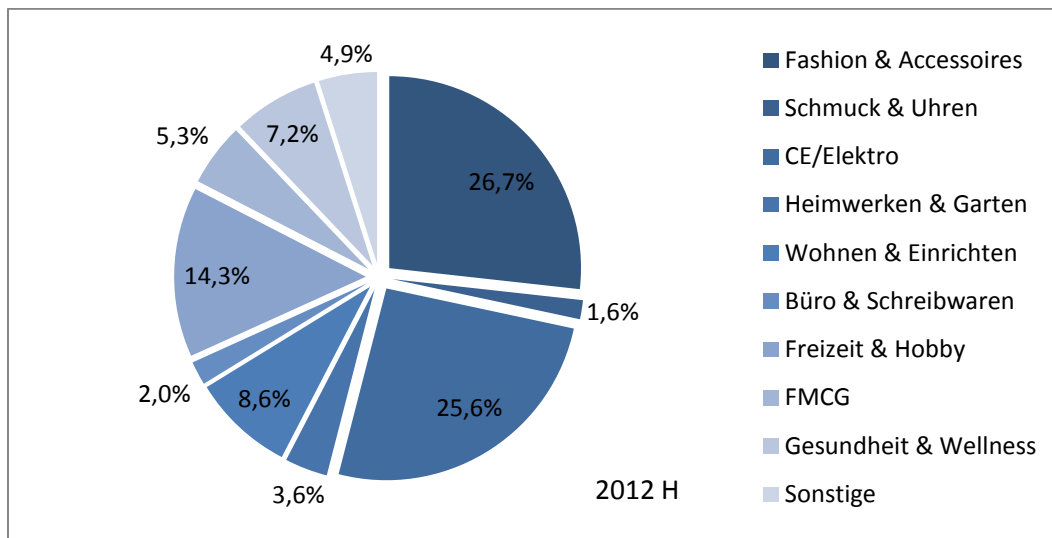


Abbildung 5: Einzelhandelssegmente nach Umsatz



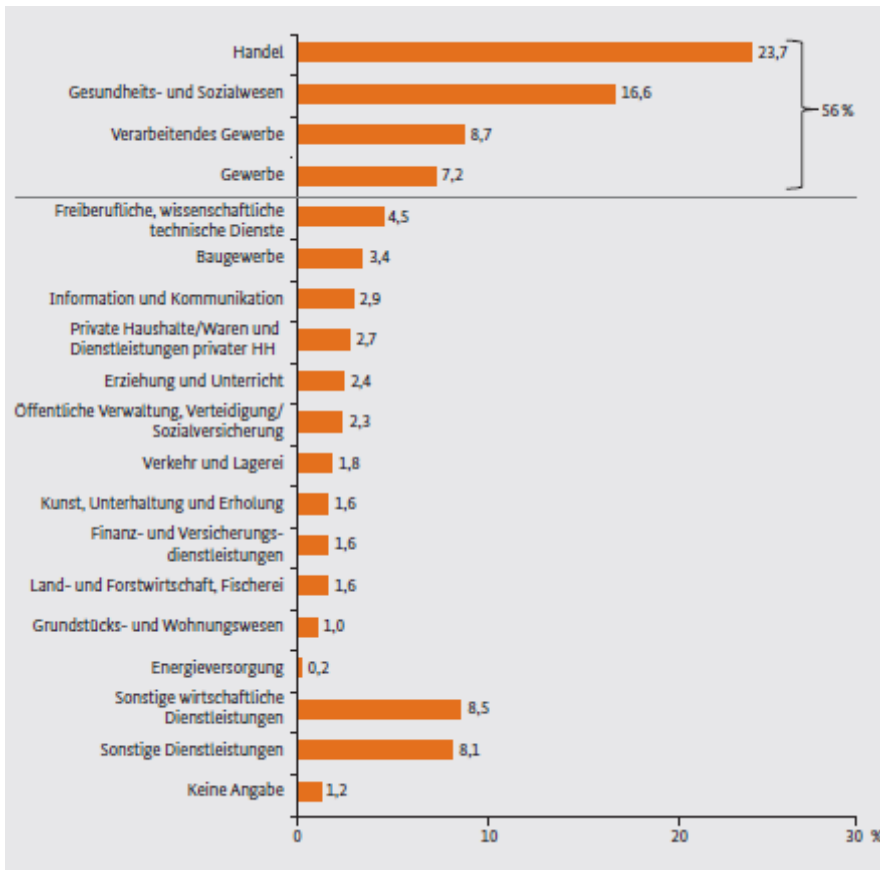
Quelle: GfK Gruppe

Abbildung 6: Die stärksten Produktgruppen im Einzelhandel



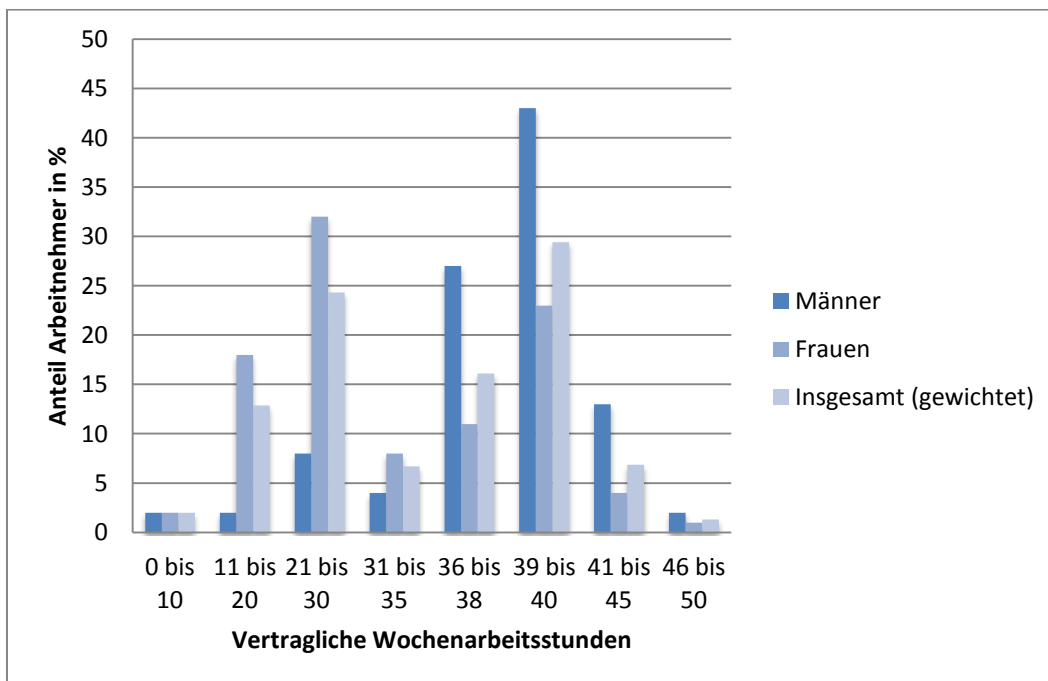
Quelle: IFH Retail Consultants 2013

Abbildung 7: Branchen für weibliche Minijobs „pur“



Quelle: Wippermann 2012. S. 12.

Abbildung 8: Vertragliche Arbeitszeiten von Verkaufspersonal



Quelle: WSI Lohnspiegel Datenbank 2013.

## Literatur

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.

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

GfK: Consumer Panels/ Consumer Index 12|2013.

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

HBS Tarifarchiv

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

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

Kalina, Torsten; Voss-Dahm, Dorothea, 2005: Fluktuation und Mobilität im Einzelhandel: Analysen auf Basis von Auswertungen des Beschäftigtenpanels der Bundesagentur für Arbeit; Arbeitspapier des Instituts für Arbeit und Technik. Gelsenkirchen.

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

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

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

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

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.

Wippermann, Carsten (2012): 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.

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

WSI Lohnspiegel Datenbank 2013

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