

**Verkaufsarbeit zwischen Kunden und Kennziffern**  
**Beitrag zur SAMF-Arbeitsgruppe Dienstleistungsarbeit – Dienstleistungskultur**  
**am 21. 9. 02 in Dortmund**

Die These meines Beitrags lautet, dass der Stellenwert der Interaktionsbeziehung zwischen Verkaufsbeschäftigten und Kunden innerhalb der Unternehmenskonzeption in großen Einzelhandelsunternehmen deutlich abgenommen hat. Im Zuge der derzeit zu beobachtenden Reorganisationsbemühungen in den Einzelhandelsunternehmen haben Kunden immer weniger die Möglichkeit, die betriebliche Organisation und das Arbeitshandeln der Beschäftigten gemäß ihren Präferenzen zu beeinflussen. Ebenso wird der Spielraum der Beschäftigten immer stärker beschnitten, die betriebliche Organisation den Kundenwünschen entsprechend anzupassen. Statt dessen sind im Rahmen der strategischen Rezentralisierung der Unternehmensorganisation hierarchisch vermittelte Vorgaben der Unternehmenszentralen von zunehmender Bedeutung für das Arbeitshandeln der Beschäftigten. Die Dienstleistungsarbeit im Handel ist also nicht in erster Linie an den Kunden und damit denjenigen ausgerichtet, die den Umsatz bringen, sondern an den durch den harschen Unternehmenswettbewerb geschaffenen Rahmenbedingungen. Diese Ausrichtung der betrieblichen Organisation hat auch Folgen für die im Handel vorherrschende Dienstleistungskultur.

Drei Entwicklungen machen deutlich, weshalb die Bedeutung der Interaktion mit den Kunden im Einzelhandel abnimmt. *Erstens* hat sich der deutsche Einzelhandel in den vergangenen Dekaden zu einem Dienstleistungssektor entwickelt, in dem die Ware zunehmend in Selbstbedienung und auf großer Verkaufsfläche angeboten wird. Die Intensität des Kundenkontakts hat also schon aufgrund struktureller Veränderungen abgenommen. *Zweitens* – und dies ist zumindest in Deutschland eine neuere Entwicklung – beeinflussen die lokalen Kundenpräferenzen immer weniger die Sortimentsgestaltung. Dies ist auf die im Rahmen der strategischen Rezentralisierung forcierte Zentralisierung des Einkaufs zurückzuführen. Letztere ermöglicht die Bündelung von Einkaufsmacht gegenüber der Industrie und damit die Realisierung von Skaleneffekten, die sich wiederum positiv auf die Kostenstruktur von Unternehmen auswirken. *Drittens* sind in den untersuchten Einzelhandelsunternehmen in den vergangenen Jahren neue Steuerungsinstrumente eingeführt worden, mittels derer die dezentral operierenden betrieblichen Einheiten, die in der Regel als Cost- und Profitcenter organisiert sind und Kostenstellen genannt werden, von den Unternehmenszentralen gesteuert und kontrolliert werden. Die einzelnen Einheiten erhalten ökonomische Vorgaben wie z.B. Personalkostenanteile am Umsatz oder innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu erreichende Umsatz- bzw. Renditevorgaben, die erfüllt werden müssen, damit die Existenz der betrieblichen Einheit dauerhaft gesichert ist. Während diese Kennziffersysteme als hierarchische Steuerungs- und Kontrollinstrumente bezeichnet werden können, steuern unternehmensinterne Benchmarkings – ein weiteres Instrument, über das die ökonomische Leistungsfähigkeit gleicher Sortimentsbereiche in verschiedenen Betriebsstätten miteinander verglichen werden - allein durch den auf horizontaler Ebene initiierten Wettbewerb. Sowohl die direkte hierarchische Steuerung als auch die Steuerung durch die „Vermarktlichung“ der internen Strukturen haben eine Erhöhung des Leistungsdrucks zur Folge. Die leistungspolitische Maxime lautet, unter Einsatz des individuellen Potenzials zur

Selbstorganisation und Rationalisierung in Eigenregie die Strukturen der betrieblichen Einheit so effizient wie möglich zu gestalten. Eine Verletzung der durch die Kennziffern gesetzten Ziele hat unmittelbare Konsequenzen auf die Arbeitssituation der Beschäftigten – sei es durch die Anpassung der Personalkapazitäten, die Versetzung von Personal in andere Bereiche oder die Drohung, den Sortimentsbereich zu schließen oder an Konzessionäre abzugeben (Outsourcing). - Alle drei Entwicklungen machen deutlich, dass die Ausgestaltung der Kundenschnittstelle bzw. die Interaktion zwischen Kunden und Beschäftigten für die Unternehmen von untergeordneter Bedeutung ist. Es interessiert in erster Linie die ökonomische Performance der einzelnen Einheiten.

Doch auch unter diesen Bedingungen stellt sich die Frage, welchen Stellenwert die Kundenbeziehung für die Beschäftigten in diesem organisatorischen Kontext hat und wie die Interaktion zwischen den Verkaufskräften und den Kunden charakterisiert werden kann. Hier ist vieles zu nennen, was schon von anderen AutorInnen über die Bedeutung der Interaktion für die Dienstleistungsüberbringer in anderen Dienstleistungsbereichen geschrieben wurde (z.B. Voswinkel, Holtgrewe, Korczynski): Auch Verkaufskräfte fühlen sich in erster Linie ihren eigenen professionellen Standards verpflichtet, wollen gute Dienstleistungsarbeit leisten. Sie nehmen für sich in Anspruch, ExpertInnen im Bereich der „echten“ Kundenorientierung zu sein, weil sie tagtäglich (und im Unterschied zu den Entscheidungsträgern innerhalb der Unternehmen) mit den Kundenbedürfnissen konfrontiert sind. Sie formulieren, dass sie eine wichtige Vermittlerrolle zwischen den Kunden und der Organisation spielen könnten, die zu mehr Kundenorientierung und darüber auch zu mehr Umsatz führen könnte. Doch unter den gegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen der Verkaufsarbeit sei das Einbringen des spezifischen Wissens nicht gefragt. Beschäftigte sprechen auch häufig an, dass viele Interaktionen mit den Kunden unter den gegebenen organisatorischen Umständen der Arbeit misslingen. Denn weil die erbrachte persönliche Dienstleistung in der Regel hinter den Erwartungen der Kunden zurückbleibt, kommt es zu Konflikten. Diese Konflikte auszutragen ist für die Verkaufskräfte u.a. deshalb besonders unangenehm, weil dies im quasi öffentlichen Verkaufsraum und damit unter Beobachtung anderer Kunden und Beschäftigter sowie Vorgesetzter stattfindet. Unter diesen Bedingungen können (unzufriedene) Kunden auch zur Bedrohung werden.

Drei sowohl politisch als auch theoretisch relevante Fragestellungen wirft dieser empirische Befund m.E. auf:

Unter personalpolitischen bzw. personalstrategischen Gesichtspunkten ist zu fragen, welche Zukunft die – in vielen Einzelhandelsunternehmen durchaus in langer Tradition betriebene - aktive und investive Personalarbeit in großen Einzelhandelsunternehmen hat. Denn gegenwärtig werden Aufwendungen für die Personalarbeit einem strengen Kosten-Nutzen-Kalkül unterzogen. Sind kurzfristige Renditen aus Investitionen in das Personal nicht zu erwarten, so werden diese eher nicht getätigt.

Dies berührt auch den Themenkomplex der Dienstleistungskultur. Wenn der Einzelhandel als einer der größten und beschäftigungsintensivsten Dienstleistungssektoren immer weniger Wert auf das Angebot hochwertiger Dienstleistungen legt, so verändert das kulturelle Normen insgesamt.

Unter einer arbeitspolitischen Fragestellung ist der empirische Befund aus folgendem Grund interessant: Einerseits sind im Einzelhandel moderne Steuerungsmechanismen anzutreffen, die auf die Mobilisierung des individuellen Potenzials der Selbstorganisation und der Rationalisierung in Eigenregie setzen. Beschäftigte haben unter diesen Bedingungen erhebliche Steuerungs- und Koordinationsleistungen zu erbringen; die betriebliche Leistungspolitik ist ergebnisorientiert und individualisiert. Andererseits nehmen

Teilzeitbeschäftigung und vor allem die geringfügige Teilzeitbeschäftigung sehr stark zu, so dass von einer Taylorisierung der Arbeit gesprochen werden kann. Die Frage ist aber, ob und wenn ja wie moderne Steuerungsmechanismen der Arbeit innerhalb tayloristischer ( im Sinne hoch arbeitsteiliger) Arbeitsstrukturen überhaupt greifen können.