



Sebastian Kretschmer, Diplomvolkswirt/Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

„Die Fähigkeit, lokale Besonderheiten zu berücksichtigen, ist Kennzeichen der Ausbildungsarbeit der Juniorengruppe.“

Es ist bei einer solchen Entwicklung von zentraler Bedeutung, dass die institutionellen Regelungen nicht zu starr sind, um zu gewährleisten, dass die EDEKA-Gruppe sich flexibel an veränderte Umwelt- und Marktbedingungen anpassen kann. Gehen die stabilisierenden Beschränkungen zu weit, so wird das unternehmerische Gestaltungspotenzial unterdrückt. Vielmehr müssen genügend Freiräume geschaffen werden, die den Kaufleuten ausreichende Gewinnmöglichkeiten eröffnen. Ist dieser Handlungsfreiraum innerhalb der Institution zu eng, so kann wirtschaftlicher Stillstand die Folge sein. Die Flexibilität einer Institution bemisst sich nicht nur nach der Anpassungs-, sondern auch nach der Gestaltungsflexibilität. EDEKA kann ihrer Aufgabe nur dann gerecht werden, wenn sie dieses Spannungsfeld zwischen Stabilitäts- und Flexibilitätsanforderungen beherrscht.

Qualifizierter Nachwuchs sichert die Zukunft

Die Gründung der Juniorengruppe ist ein positives Beispiel für die Anpassungsfähigkeit der EDEKA-Gruppe. Nachdem die Kooperation keine Händler mehr hinzugewinnen konnte, um die Wettbewerbsfähigkeit der Gruppe weiter zu sichern, wurde mit der Juniorengruppe ein neues Instrument geschaffen, um das Nachwuchsproblem zu lösen und die Abwanderung der Kaufleute zu verhindern. Denn durch fehlende Entwick-

lungsmöglichkeiten wechselten qualifizierte Mitarbeiter vermehrt in andere Wirtschaftszweige oder zu Wettbewerbern. Gerade dies kann den Fortbestand der EDEKA entscheidend gefährden. Denn die genossenschaftliche Struktur der Gruppe kann nur erhalten bleiben, wenn der Mitglieder- nachwuchs gesichert ist. Entsprechend kommt der Förderung talentierter Jungkaufleute aus den eigenen Reihen eine herausragende Bedeutung zu.



Wachsender Wettbewerb erfordert vermehrte Förderung

Nach der Theorie des institutionellen Wandels können Reformen nur glücken, wenn die evolutionäre Entwicklung der EDEKA-Gruppenstruktur berücksichtigt wird. Denn die zukünftige Entwicklung ist immer von den historischen Geschehnissen geprägt und lässt nur Anpassungen in kleinen Schritten zu. Es kommt hinzu, dass die Investitionen der Kaufleute auf diese Gruppenstruktur abgestimmt sind, was ebenfalls grundlegende Veränderungen aufgrund der demokratischen genossenschaftlichen Elemente unmöglich macht.



Neben dieser spezifischen Struktur und Entwicklung der EDEKA-Gruppe kommt den Mitarbeitern, die die Juniorengruppe fördert, eine besondere Bedeutung zu. Der zunehmende Wettbewerb verlangt eine vermehrte Förderung der Kaufleute, denn vor allem ihre lokale Kompetenz und ihr spezifisches Wissen ermöglichen eine sehr gute Ausrichtung auf die Kundenwünsche. Zudem können die Einzelhändler auch das Sortiment den regionalen Besonderheiten anpassen. Diese Flexibilität ist bei einem zentralistisch geführten Unternehmen nahezu unmöglich. Die Dezentralität und die Fähigkeit, lokale Besonderheiten zu berücksichtigen, sind wesentliche Kennzeichen der EDEKA sowie der Ausbildungsarbeit der Juniorengruppe. Neben dem beruflichen Fachwissen, das in den Ausbildungsprogrammen vermittelt wird, kann außerdem Wissen über das informelle Gefüge, unternehmensspezifische Kommunikationskanäle sowie Werte und Normen generiert werden. Dieses Wissen ist unternehmensspezifisch und nur innerhalb der EDEKA-Gruppe nutzbar, trägt aber wesentlich zum Verständnis der genossenschaftlichen Gruppenstruktur bei.

Fachliche Ausbildung in mehreren Stufen

Nachdem die Nachwuchsförderung bereits im Wettbewerb der neu entstehenden Betriebsformen zu Beginn des vorigen Jahrhunderts eine wichtige Rolle gespielt hat, vollzieht sich dieser Prozess seit den Nachkriegsjahren bis heute noch wesentlich stärker. Die Strukturentwicklung und die Wettbewerbsintensität haben seither erheblich zugenommen. Neue Geschäfts- und Betriebstypen sind entstanden und der Preiswettbewerb hat sich deutlich verstärkt. Hierbei kam es auch zu einer intensiveren Verknüpfung der einzelnen Handelsstufen. Diese wechselseitige Beeinflussung der Wettbewerber trägt als Triebfeder wesentlich zur Veränderung der Marktstrukturen und zum institutionellen Wandel der Branche sowie der Akteure bei. Der kontinuierlich steigende Ka-

pitalbedarf, den die Vergrößerung der Verkaufsflächen nach sich zieht, erschwert den Weg in die Selbstständigkeit zunehmend. Genau hier knüpft die Ausbildungsarbeit der Juniorengruppe an. Neben der fachlichen Ausbildung im mehrstufigen Ausbildungsprogramm der Juniorengruppe steht schließlich der Schritt in die Selbstständigkeit. Sie wird erleichtert durch die Förderung sowohl durch die EDEKABANK, die Großhandelsbetriebe als auch durch die EDEKA Zentrale.

Wegen der schwierigen Situation, eine Selbstständigkeit im Lebensmitteleinzelhandel außerhalb von Kooperationsgruppen zu realisieren, kommt einer Organisation wie der EDEKA eine besonders wichtige Rolle zu. Dies zeigt auch der unterschiedliche Geschäftserfolg, den angestellte Filialleiter und selbstständige Kaufleute erzielen. Den Abhängigkeiten, die dabei entstehen können, wirkt die genossenschaftliche Organisationsform entgegen. Durch die demokratischen Elemente sowie Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstbestimmung, vor allem aber durch das Ziel der Existenzsicherung, das im genossenschaftlichen Förderauftrag verankert ist, wird diese Gefahr wirkungsvoll gebannt. Dies gilt gleichermaßen für die Weiterbildungsaktivitäten.

Insgesamt haben sich die Anforderungen an die Kaufleute im Lebensmitteleinzelhandel erhöht. Der gesamte Wandel der Struktur von kleinen Betriebseinheiten, wie sie bei der Gründung der Spara bestanden, bis hin zu den modernen Großflächen verdeutlicht, wie in gleichem Maße die Ansprüche an die Mitarbeiter gestiegen sind. Die Juniorengruppe fördert die Kaufleute gezielt mit ihrer Ausbildungsarbeit und trägt somit maßgeblich dazu bei, die Zukunft des selbstständigen Lebensmitteleinzelhandels und der EDEKA-Gruppe zu sichern.