

Stefan Sell

Schlecker als Fallbeispiel für Lohndumping und mehr.
Anmerkungen zur Entwicklung der Arbeitsbedingungen
im Einzelhandel

Bibliografische Daten:

Sell, Stefan: Schlecker als Fallbeispiel für Lohndumping und mehr. Anmerkungen zur Entwicklung der Arbeitsbedingungen im Einzelhandel (= Remagener Beiträge zur Sozialpolitik 04-2009), Remagen, 2009

Prof. Dr. Stefan Sell

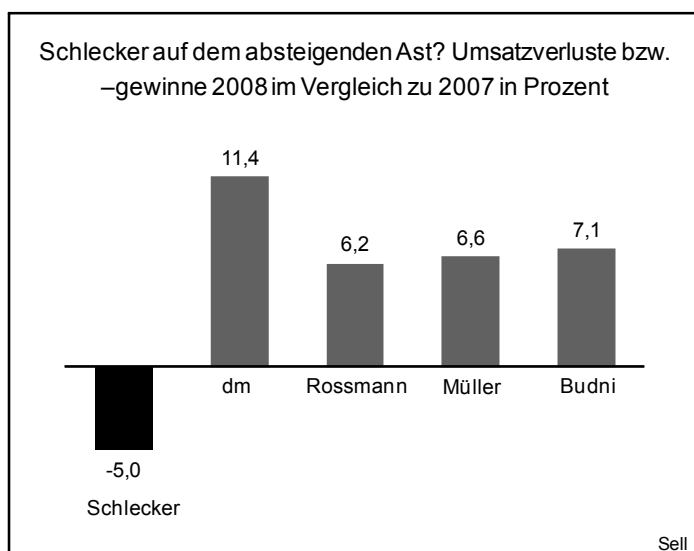
Professur für Volkswirtschaftslehre,
Sozialpolitik und Sozialwissenschaften

Fachhochschule Koblenz
Campus Remagen
Südallee 2
53424 Remagen

Internet: www.stefan-sell.de

Was passiert derzeit bei Schlecker?

Das Unternehmen Schlecker ist der Marktführer unter den Drogeriemärkten. Schätzungen des Marktanteils dieses Unternehmens belaufen sich auf **bis zu 40%** des Gesamtumsatzes in diesem Bereich des Einzelhandels. Schlecker hält sogar einen Marktanteil von **76%**, wenn man die Anzahl an Drogeriemärkten betrachtet.¹ Das Unternehmen Anton Schlecker mit Sitz in Ehingen bei Ulm wird in der Rechtsform einer Einzelunternehmung geführt, was auch bedeutet, dass der Firmeninhaber nicht verpflichtet ist, seinen Unternehmensgewinn zu veröffentlichen. Deshalb basieren alle umlaufenden Angaben über Umsätze von Schlecker auf Schätzungen von Branchenexperten.



Der Marktanteil von Schlecker befindet sich seit Jahren auf dem Sinkflug. So wurde für das Jahr 2004 noch ein Anteil in Höhe von über 42% geschätzt, während es im vergangenen Jahr nur noch maximal 38% waren.

Der Drogeriemarkt in Deutschland wird beherrscht von einigen wenigen großen Ketten. Zu den größten Anbietern gehören hier neben Schlecker die Unternehmen dm-drogerie markt, Rossmann und Müller. Wir haben es also aus ökonomischer Sicht mit einem sehr engen Angebotsoligopol² zu tun, das sich aktuell in der Phase eines heftigen Konkurrenz-

kampfes befindet – eine Situation, mit der sich die Discounterketten auch in anderen Teilbereichen des Handels wie bei Lebensmittel, Elektronikartikel konfrontiert sehen und die sich im wesentlichen in Form eines rabiaten Preiswettbewerbs zwischen den Anbietern ausformt.³ Ähnlich ist die Situation bei den Baumärkten. Hinzu kommt für die Drogeriemarktketten als besonderes Problem das Auftauchen zusätzlicher Konkurrenten um den stagnierenden Gesamtumsatz, denn die Lebensmitteldiscounter brechen zunehmend in das Revier der Drogisten ein. So haben Aldi und Lidl ihr Non-Food-Angebot ausgebaut und können dank ihrer enormen Verhandlungsmacht beim Einkauf mit Dauerniedrigpreisen antreten.

Vor dem Hintergrund der Marktmacht der im Drogeriemarktbereich untereinander konkurrierenden Unternehmen wird der aus dem Preiswettbewerb resultierende **erhebliche Kostensenkungsdruck** vor allem zwei problematische Auswirkungen haben:

- Zum einen wird der Druck an die **Lieferanten** weitergegeben, in dem die Einkaufspreise noch stärker als bisher nach unten gedrückt werden, was natürlich teilweise auch durchschlagen wird auf die Löhne und Arbeitsbedingungen der dort beschäftigten Menschen.

1 Auf der offiziellen Webseite des Unternehmens wird inhaltlich verkürzend ausgeführt: „Der Drogerie-Discounter SCHLECKER ist mit einem Marktanteil von 76 Prozent unangefochtener Marktführer unter den Drogeriemärkten in Deutschland.“ Normalerweise verbindet man mit Marktanteil den Anteil am Gesamtumsatz – und diese Assoziation wird hier auch angesprochen. Der hohe Wert bezieht sich lediglich auf die Grundgesamtheit aller Drogeriemärkte, aber gerade nicht auf den Umsatz, wo der Marktanteil deutlich niedriger liegt.

2 Angebotsoligopol bedeutet, dass einigen wenigen Anbietern, die über eine große Marktmacht verfügen, viele Nachfrager, die über faktisch gar keine Marktmacht verfügen, gegenüberstehen. Dadurch sind die Nachfrager den Unternehmensstrategien relativ alternativlos ausgeliefert.

3 Angesichts eines nachfrageseitig nach oben gedeckelten Umsatzvolumens und einer ausgeprägten Preissensibilität der Verbraucher besteht die Wahrscheinlichkeit einer ruinösen Preiskonkurrenz zwischen den großen Anbietern, deren Zielperspektive vor allem in einem höheren Anteil am Umsatzkuchen besteht, was angesichts der Rahmenbedingungen praktisch nur über die Verdrängung von Mitbewerbern realisiert werden kann.

- Mit Blick auf das **Personal der Discounter** wird der bereits seit Jahren zu beobachtende **Lohndruck nach unten** weiter zunehmen, um über Lohnsenkungen die Personalkosten reduzieren zu können.

| Zahl der Filialen der TOP 4-Unternehmen im deutschen Drogeriemarkt (2008) | | | |
|---|-------|----------|--------|
| Schlecker | dm | Rossmann | Müller |
| 10.708 | 1.012 | 1.490 | 447 |

Vor allem die zweite Entwicklungslinie lässt sich derzeit *am Beispiel von Schlecker* studieren. In der Vergangenheit haben die Discounter vor allem auf den Ausbau ihres Filialnetzes gesetzt, um ihren Marktanteil zu erweitern und Schlecker war hierbei im Feld der Drogeriemärkte der absolute Vorreiter, was sich allein

an der Anzahl an Filialen verdeutlichen lässt, mit der das Unternehmen in Deutschland gleichsam eine Flächendeckung erreicht hat. **Über 10.000 Filialen⁴** mit mehr als **37.000 Beschäftigten** wurden in den vergangenen Jahren installiert – viele davon in einer aus heutiger Sicht zu kleinen Betriebsgröße. In vielen Schlecker-Filialen arbeitet eine Vollzeitkraft und zwei Teilzeitkräfte, die je nach Bedarf eingesetzt werden, wobei in der Regel eine Mitarbeiterin alleine in der Filiale anwesend ist.

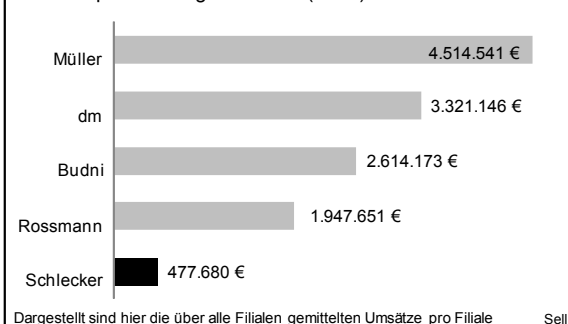
Schlecker plant nun eine **weitreichende Umstrukturierung des Filialsystems**, um für den immer härter werdenden Wettbewerb besser gerüstet zu sein. Das könnte dramatische Folgen für die Beschäftigten haben, die sich aktuell bereits zeigen. Kleinere und unrentable Märkte sollen

„Kommt ein XL-Laden, müssen in der Umgebung vier bis fünf Läden schließen“ (Achim Neumann, ver.di)

zugunsten so genannter **XL-Filialen** aufgegeben werden. Nach Angaben des Konzerns sollen Waren künftig in besonders großzügig und freundlich gestalteten Märkten ansprechender präsentiert werden. Durch die neue XL-Linie seien nach Darstellung der Gewerkschaft ver.di bis zu **4.000** kleinere von den insgesamt gut 10.000 deutschen Filialen von der Schließung bedroht. Nachdem Schlecker anfangs die Eröffnung von 150 neuen Großfilialen im laufenden Jahr angekündigt hat, sei derzeit im Unternehmen von bis zu 500 neuen XL-Filialen die Rede.

„ (...) in vielen Filialen ist häufig nicht mehr als eine einzige Verkäuferin anwesend. Immer wieder kommt es deshalb zu skurrilen Situationen, wie jener aus einer Kölner-Dependance. ‚Die Marlboro muss ich aus dem Lager holen‘, murmelt die ergraute Dame an der Drogeriemarktkasse. Um sie herum stapeln sich Katzenfutter, Kaffeepäckchen und Klopapier, der Laden ist bis in den letzten Winkel zugestellt, eine Kollegin, die die Kasse zwischenzeitlich im Auge behalten könnte, gibt es in diesem Moment nicht“ (Quelle: Handelsblatt, 05.11.2004).

Schlecker hat im Vergleich mit der Konkurrenz ein erhebliches Umsatzproblem angesichts der (noch) vielen kleinen Filialen



„Im Eiltempo schließt die Firma alte Verkaufsstellen und eröffnet neue Märkte: in zentralen Lagen, heller, schöner, größer. Und mit Verkäuferinnen, die gerade mal

Die bisherige Strategie von Anton Schlecker: „Er mietet zu Dumpingpreisen, verzichtet auf hohe Umsätze und drückt durch eine dünne Personaldecke die Fixkosten“ (Quelle: manager-magazin.de,

halb so viel verdienen wie die Kolleginnen in den übrigen Filialen“ - so lautet der aktuelle Vorwurf der Gewerkschaft ver.di.⁵

Der Blick zurück: Lange Jahre hat Schlecker die Trends in der Branche gesetzt und das Billig-Drogeriegeschäft in die hintersten Winkel der Republik gebracht. Das Unternehmen errichtete seine

4 Schlecker selbst macht über das Filialnetz folgende Angaben: Zahl der Drogeriemärkte in Deutschland: 10.560. Weitere Märkte in Europa: Österreich: 1.152, Spanien: 1.249, Italien: 336, Benelux-Länder: 236, Tschechien: 168, Polen: 90, Ungarn: 25, Dänemark: 20, Portugal: 39 (www2.schlecker.com/htdocs/cms/2185.htm, 16.04.2009).

5 Lambrecht, M. (2009): Schleckers Markt-Versagen, in: Financial Times Deutschland, 09.02.2009.

engen, zugestellten Läden in städtischen Nebenlagen oder auf dem platten Land, mit begrenztem Sortiment und sparsamem Personaleinsatz. Während Rossmann oder dm ihr Sortiment um Wellness-Artikel oder Bioprodukte erweiterten und mit Eigenmarken die Kundenbindung erhöhten, fehlte in den beengten Schlecker-Lädchen schlicht der Platz für Innovationen (Lambrecht 2009). Die klassische kleine Schlecker-Filiale hat in dem heutigen Wettbewerbsumfeld kaum Überlebenschancen – auch mit der skelettösen Personalausstattung in der für diese Läden so typischen Konstellation mit einer Ganztagskraft und zwei Teilzeitkräften, von denen jeweils nur eine im Laden ist, können die weniger als 200 Quadratmeter großen Filialen kaum wirtschaftlich betrieben werden. Die Flächenproduktivität ist deutlich niedriger als bei den Konkurrenten, das gleiche gilt für die Kundenfrequenz und den Umsatz pro Einkauf. Gemessen am Erlös pro Filiale sind die Rivalen mit ihren zumeist rund 600 Quadratmeter großen Läden in Einkaufsstraßen oder an Bahnhöfen deutlich produktiver.⁶

Die drei Hauptkonkurrenten von Schlecker (dm, Rossmann und Müller) zeichnen sich durch ganz unterschiedliche Strategien aus, mit denen sie den Marktführer (zunehmend erfolgreich) in die Zange nehmen. Diese Strategien sind – wie auch die Unternehmenspolitik von Schlecker – mit den Persönlichkeiten ihrer jeweiligen Inhaber verwoben:

- **dm-drogeriemärkte:** „Der Professor: So nennt der Handel DM-Chef Götz Werner (63). Seit er für ein bedingungsloses Grundeinkommen trommelt, gilt er vielen als kühner Sozialvisionär. Dabei betreibt der Anthroposoph die Wirtschaftswissenschaft nur nebenbei. Denn Werner ist vor allem Drogist – und zwar einer der erfolgreichsten hierzulande. Die DM-Gruppe steht hinter Schlecker auf dem zweiten Platz. Im Gegensatz zum Marktführer setzt Werner allerdings auf **viel Service, üppige Sortimente und dezentrale Steuerung**. Mit diesem Konzept konnte das Karlsruher Unternehmen in Deutschland zuletzt den Abstand zu Schlecker verkürzen.“
- **Rossmann:** „Der Rebell: Wenn jemand Dirk Rossmann (61) ins Handwerk pfuscht, wird er ungemütlich. Das musste das Kartellamt erleben. Weil sich die Wettbewerbshüter über Rossmanns Preispolitik erregten, drohte der Niedersachse mit Bundesgerichtshof und Europäischem Gerichtshof. Die Offensive ist Rossmanns Naturell. **Vor allem über den Preis greift er die Wettbewerber an**. Mit Erfolg: Das Umsatzplus seiner Drogeriekette lag 2007 in Deutschland bei 10,4 Prozent. Zudem ist er oft zur Stelle, wenn sich Zukaufsmöglichkeiten ergeben. Vor viereinhalb Jahren übernahm er die KD-Drogerien von Tengemann, im Herbst kaufte er die Mehrheit am Wettbewerber Kloppenburg.“
- **Müller:** „Der Unsichtbare: Was Verschwiegenheit angeht, kann Erwin Müller (75) locker mit Anton Schlecker konkurrieren. Pressearbeit ist dem Gründer der gleichnamigen Kette aus Ulm ein Graus. Müller hat das Image des Exoten. Zwar verkauft der gelernte Friseur auch Drogerieartikel. **Jedoch sind die Müller-Filialen im Vergleich zur Konkurrenz deutlich größer**. Weil er auf der Fläche auch in großem Stil Musik, Spiel- und Schreibwaren anbietet, sprechen Experten vom **Kleinkaufhaus Müller**. Bei der Expansion geht Müller **langsamer** vor als die Konkurrenz.“⁷

Den vorerst größten strategischen Befreiungsschlag versuchte Schlecker im Jahr 2008: Der **Kauf der Drogeriemarktkette „Ihr Platz“** – mit 675 Millionen Euro Umsatz und rund 700 Filialen die Nummer fünf hinter dem Spitzenquartett Schlecker, DM, Rossmann und Müller. Für Schlecker geht es dabei nicht um eine Kannibalisierung im Sinne einer Inkorporierung in das Schlecker-Filialensystem, sondern man setzt auf eine „**Zwei-Marken-Strategie**“. Mit dieser zweiten, „edleren“ Vertriebschiene versucht man die beiden Konkurrenten dm und Rossmann direkt anzugreifen.⁸

6 Lambrecht (2009) zitiert in seinem Artikel die folgenden Daten: „So lagen die Durchschnittsumsätze von Rossmann im vergangenen Jahr bei gut 1,9 Mio. Euro, in den DM-Drogeriemärkten waren es 3,3 Mio. Euro, in den Kaufhäusern der süddeutschen Müller-Kette gar 4,6 Mio. Euro. Schleckers Durchschnittserlös fiel dagegen (...) auf weniger als 550.000 Euro. Zahlreiche Verkaufsstellen kommen gar nur auf die Hälfte dieser Summe“.

7 Quelle für alle drei Beschreibungen: Manager Magazin, Heft 2/2008 (Hervorhebungen nicht im Original).

8 Neben der Übernahme der Marke „Ihr Platz“ forciert Schlecker den **Einstieg in neue Geschäftsfelder: Versand- und Großhandel** und den **Verkauf von Arzneimitteln**. Ein wichtiger Baustein hierbei ist der Internetversender **Schlecker Home Shopping**, der sich übrigens nicht nur auf Drogerieartikel beschränkt, sondern ein erweitertes Sortiment führt. Im Bereich **Großhandel** kauf Schlecker im Auftrag anderer Händler ein (so für die – mittlerweile insolvente - Woolworth-Kette oder für

Mit Discountpreisen gelang der Familie des schwäbischen Metzgers Anton Schlecker der Aufbau eines Drogerieimperiums.⁹ Geholfen hat dabei eine schlichte Unternehmensphilosophie. Ihr Ruf als Arbeitgeber ist nicht der beste. Großzügigkeit, besondere Fürsorglichkeit gar, sind vermutlich das Letzte, was Gewerkschafter und viele der Mitarbeiter den Schleckers nachsagen würden. Einen tiefen Einschnitt hat es für das Unternehmen im Jahr **2001** gegeben. Bis dahin galt die Drogeriemarktkette in Gewerkschaftskreisen als „besonders berüchtigt“. Damals gelang der gerade formierten neuen Dienstleistungsgewerkschaft ver.di ein ganz besonderer Erfolg: Schlecker unterzeichnete einen **Anerkennungstarifvertrag**, der bundesweit gilt. Ansonsten spiegelte sich die Niedrigpreisstrategie in einem **rigiden System der Arbeitsbeziehungen**. Ein markantes Beispiel dafür sind Filialen, in denen *keine Telefone* installiert wurden, die ohnehin nur für Privatgespräche missbraucht würden, wie Schlecker argwöhnte. Das rächte sich später. Auch Kriminelle hatten erkannt, dass die Filialleiterinnen die Polizei nicht telefonisch um Hilfe bitten konnten. Die Zahl der Überfälle nahm schlagartig zu.

Der Umgang mit den Angestellten brachte Anton Schlecker 1998 sogar eine zur Bewährung ausgesetzte Freiheitsstrafe wegen Betrugs ein (Quelle: Handelsblatt, 05.11.2004)

Das Stuttgarter Landgericht verurteilte 1998 Herrn und Frau Schlecker zu je zehn Monate auf Bewährung und zu einer hohen Geldstrafe. Die Richter sahen es als erwiesen an, dass das Unternehmer-Ehepaar viele der Beschäftigten von Schlecker schlichtweg betrogen hatte. Bis 1995 gaukelten die beiden hundert Verkäuferinnen die Zahlung von Tariflohn vor, tatsächlich bekamen die Frauen aber weniger.

Das Misstrauen gegenüber seinen Mitarbeitern nahm Schlecker zum Anlass, ein *rigoroses Kontrollsystem* zu installieren. Um die so genannten Inventurverluste zu minimieren, werden sowohl Bezirksleiter als auch Filialleiter dazu angehalten, regelmäßig die Taschen der Kollegen zu überprüfen. Weitere Kontrollen betreffen die Bargeldbestände der Kassen, die Spinde und die Privatfahrzeuge. Auch die Kameras in den Läden werden zur Beaufsichtigung der Mitarbeiter eingesetzt.¹⁰ Sofern Angestellte krankheitsbedingt ausfallen, werden ihnen Hausbesuche abgestattet. Ebenso werden sie durch Testkäufe kontrolliert.

In diesem Kontext ist es nun wirklich nicht überraschend, dass die Unternehmensleitung von Schlecker eine große Abneigung gegen gewerkschaftliche Aktivitäten und vor allem gegen eine ordentliche innerbetriebliche Mitbestimmung z.B. in Form von Betriebsräten hat.¹¹

- Im Raum Köln etwa, wo das Unternehmen rund 120 Filialen betreibt, findet man derzeit nicht einen einzigen Betriebsrat.

Abneigung ist das eine – aktive Verhinderung entsprechender Aktivitäten ist das andere. Nach Berichten der Gewerkschaft ver.di arbeitet Schlecker massiv mit Druck auf die eigenen Mitarbeiter, wenn sich innerhalb der Belegschaft der Wunsch nach einem Betriebsrat artikuliert. Aber man muss es deutlich sagen – hier steht das Unternehmen Schlecker nicht allein auf weiter Flur, sondern befindet sich in „guter“ Gesellschaft, wie gerade aktuelle Vorkommnisse belegen.

SPD kritisiert Drogeriekette Müller

Hertie). Im **Apothekenbereich** fokussiert Schlecker auf gängige Präparate, zum Beispiel Aspirin, Grippostad oder Thrombolytika. Sie sind - vorerst - nur im Versand erhältlich. Beliefert wird aus den Niederlanden.

9 Der entscheidende unternehmerische Schritt erfolgte im Jahr **1975**, nachdem die Preisbindung für Drogerieartikel gefallen war. In einem neuartigen Discountmarkt bot Anton Schlecker Pulver und Pasten, Puder und Parfums an. Zwei Jahre später betrieb er schon über hundert von derartigen Läden.

10 Vgl. hierzu bereits den Artikel von Keun, C. und Langer, K. (2003): Familie Schlecker. Knüppeln, knausern, kontrollieren, in: manager-magazin.de, 04.12.2003. Gerade der damals bereits vorgebrachte Hinweis auf die Nutzung der Überwachungskameras zur Kontrolle der eigenen Mitarbeiter ist interessant vor dem Hintergrund der Aufregung, die vor kurzem um das Unternehmen Lidl und dessen Kontrolle der Beschäftigten entstanden ist.

11 Vgl. hierzu umfassend das Buch von Bormann, S. (2007): Angriff auf die Mitbestimmung. Unternehmensstrategien gegen Betriebsräte – der Fall Schlecker, Berlin.

Auf keinen Fall einen Betriebsrat: Um die Wahl von Arbeitnehmervertretern zu verhindern, will die Drogeriekette Müller kurzfristig einen Unternehmensteil verkaufen. Das stößt nicht nur bei Gewerkschaften, sondern auch bei der SPD auf harsche Kritik.

Vor Gericht konnte sie die Wahlen nicht stoppen, deshalb hat die Drogeriekette Müller zu einem ungewöhnlichen Mittel gegriffen: Unmittelbar vor der Abstimmung verkündete das Ulmer Unternehmen, das betroffene Lager in Neu-Ulm zu verkaufen. Genutzt hat das allerdings nichts: Die Müller-Belegschaft des Lagers wählte den Betriebsrat auch gegen den Willen der Geschäftsführung. Die Drogeriekette hatte bis zuletzt vor Gericht versucht, die Betriebsratswahl zu verhindern.

Die oppositionelle SPD-Landtagsfraktion kritisierte das Verhalten der Firmenmanager von Müller: "Offensichtlich haben die Müller-Manager bis heute nicht akzeptiert, dass in Deutschland Unternehmer und Arbeitnehmer eng zusammenwirken", sagte Fraktionschef Claus Schmiedel am Donnerstag in Stuttgart. Unmittelbar vor der Wahl hatte das Unternehmen dann nach Gewerkschaftsangaben angekündigt, das Lager am 1. Mai zu verkaufen. "Das ist ein völlig überholtes Denken", kritisier-

te Schmiedel den geplanten Verkauf an die Honold Logistik Gruppe. Die SPD wolle dies weiter beobachten sowie Arbeitnehmer und Gewerkschaften in ihrem Kampf gegen ungeRechtes Verhalten von Managern unterstützen. Der neu gewählte Betriebsrat traf sich am Donnerstag zu einer Sondersitzung, um über den geplanten Verkauf zu diskutieren. Dabei sollte nach Gewerkschaftsangaben der Beschluss gefasst werden, einen Anwalt einzuschalten. Knackpunkt des drohenden Verkaufs sei, dass die Lager-Beschäftigten ungleich behandelt würden, sagte Reiner Dacke von der Gewerkschaft Ver.di. In dem Lager arbeiten rund 170 Beschäftigte, von denen knapp 90 bei der Drogerie Dienst Ulm GmbH (DDU) und knapp 80 bei der konzerninternen Dienstleistung Beimerstetten GmbH (DLB) angestellt sind.

Doch nur den Beschäftigten der DLB sei zugesichert worden, nach einem Jahr bei der Honold Logistik wieder zur DLB zurückkehren zu können, sagte Dacke. Den DDU-Mitarbeitern, die den Betriebsrat gewählt hätten und gewerkschaftlich organisiert seien, sei dies hingegen nicht garantiert worden.

(SPIEGEL ONLINE, 16.04.2009)

Schleckers XL-Konzept – Nicht nur eine spezifische Unternehmensstrategie

Schlecker ist auch heute gewissermaßen Vorreiter – wenn es um eine bestimmte Art und Weise der Unternehmensführung wie auch der Krisenbewältigung im Einzelhandel geht. Das XL-Konzept des Unternehmens zeichnet sich durch mehrere markante Punkte aus:

→ Zum einen ist das XL-Konzept eine **unternehmensseitige Antwort** auf offensichtliche Probleme der Betriebsgröße wie aber auch des bisherigen Geschäftsmodells von Schlecker im Vergleich zu den Konkurrenten insgesamt. Insofern könnte man noch argumentieren, dass es sich hierbei um ein Schlecker-spezifisches Thema handelt.

→ Zum anderen aber verdeutlicht das XL-Beispiel mit Blick auf die in diesem Unternehmen **Beschäftigten** vor allem zweierlei: Es wird in Fortschreibung bisheriger Aktivitäten im Sinne einer **Spirale nach unten** der Fokus auf die Vergütungen gerichtet, um diese weiter absenken zu können – und die sich hier manifestierende **Lohnsenkungsstrategie** ist nun keinesfalls auf Schlecker begrenzt, sondern entwickelt sich **zunehmend zu einem Branchenmerkmal**, dem sich Unternehmen – auch wenn sie eine andere Philosophie verfolgen sollten – auf Dauer nur schwer oder gar nicht entziehen können.

→ Die Realisierung einer offenen Lohnabsenkung wird über die Konstruktion des XL-Konzepts herbeigeführt. Ein zentraler Baustein dieses Modells ist eine offensichtliche **Tariffucht** von Schlecker.

Der entscheidende Hebel zum Erreichen dieses Ziels war die **Gründung einer neuen Gesellschaft als Betreiberin** der XL-Filialen, die **nicht tarifgebunden** ist. Schlecker argumentiert an dieser Stelle, dass es sich um ein ganz anderes Unternehmen handelt, denn ansonsten könnte es die bisher Beschäftigten nicht kündigen, weil es sich dann um einen *Betriebsübergang* handeln würde.¹² Keine Betriebsfortführung am bisherigen Standort, sondern ein ganz neues Geschäft, so die Argumentation des Unternehmens. Wie auch immer die juristische Würdigung des Vorgehens von Schlecker aussieht – betriebswirtschaftlich gesehen geht es ganz klar um den Ansatz, sich der bisherigen Belegschaft zu entledigen und diese entweder durch neue (billigere) Arbeitskräfte zu ersetzen oder die bisher Beschäftigten unter dem Dach der neuen Gesellschaft mit einer erheblichen Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen neu einzustellen. Es geht also schlicht und einfach darum, aus der bisherigen Verpflichtung gegenüber den – aus Sicht des Unternehmens zu „teuren“ – Mitarbeiterinnen aussteigen zu können, um so die Personalkosten absenken zu können und um die bereits heute völlig defizitären Mitbestimmungsstrukturen¹³ völlig aufzulösen.

Was das derzeit praktisch bedeutet, kann man am **Beispiel** der Errichtung einer XL-Filiale in der Stadt **Remagen** verdeutlichen, die im Kontext der Auswirkungen auf die bisher Beschäftigten zu großem Unmut und Solidarisierungsaktionen auch in der Bevölkerung geführt hat. Auslöser für die auch öffentlichen Proteste war die anstehende Schließung der beiden Schlecker-Filialen in Remagen an der Josefstraße sowie an der Alte Straße bei gleichzeitiger Neueröffnung einer Schlecker-XL-Filiale an der Marktstraße. „Mit der Schließung der beiden Filialen kommt auch für zehn Kolleginnen die Kündigung“, machte Marion Tesche als Betriebsratsvorsitzende für die Region Mayen-Remagen deutlich. Angestellte, die zum Teil seit mehreren Jahrzehnten für das Unternehmen tätig seien, würden somit auf die Straße gesetzt. Was die Gemüter der betroffenen Angestellten zudem noch erhitzt, ist die Personalpolitik, die vom Schlecker-Konzern seit Jahren vertreten wird. „Die neuen Mitarbeiter für die XL-Filiale werden voraussichtlich alle als Mini-Jobber eingestellt. Das heißt kein Urlaubsgeld, kein Weihnachtsgeld und ein Stundenlohn, der sich um die 6,50 Euro bewegen wird. Knapp die Hälfte dessen, was derzeit laut Tarifvertrag als Spitzenlohn gezahlt wird. Das ist nichts anderes als Lohndumping“, erklärte Marion Tesche. Und noch etwas bereitet sowohl dem derzeit noch bestehenden Betriebsrat als auch der Gewerkschaft Verdi Kopfzerbrechen. Nämlich der Umstand, dass sich die Mitarbeiter der künftigen XL-Filialen nicht mehr über einen Betriebsrat organisieren können. (Quelle: General-Anzeiger, 09.03.2009)

→ Aber Schlecker flüchtet nicht nur mit seinem XL-Konzept aus der bisherigen Tarifbindung und realisiert über direkte Lohnsenkung Kosteneinsparungen. Darüber hinaus ist vorgesehen, eine **Zeitarbeitsfirma** zu installieren. Beim Registergericht Chemnitz ist die **Meniar Personalservice GmbH** eingetragen, über die künftig Personalfragen in einem konzerninternen Dienstweg geregelt werden könnten. Der Hauptsitz von Meniar (steht für: Menschen in Arbeit bringen) soll Zwickau sein.¹⁴

→ Auch der **noch stärkere Einsatz von geringfügig Beschäftigten** („Minijobber“) passt als weiterer Baustein in die auf Lohndumping gerichtete Strategie des Billigheimers.

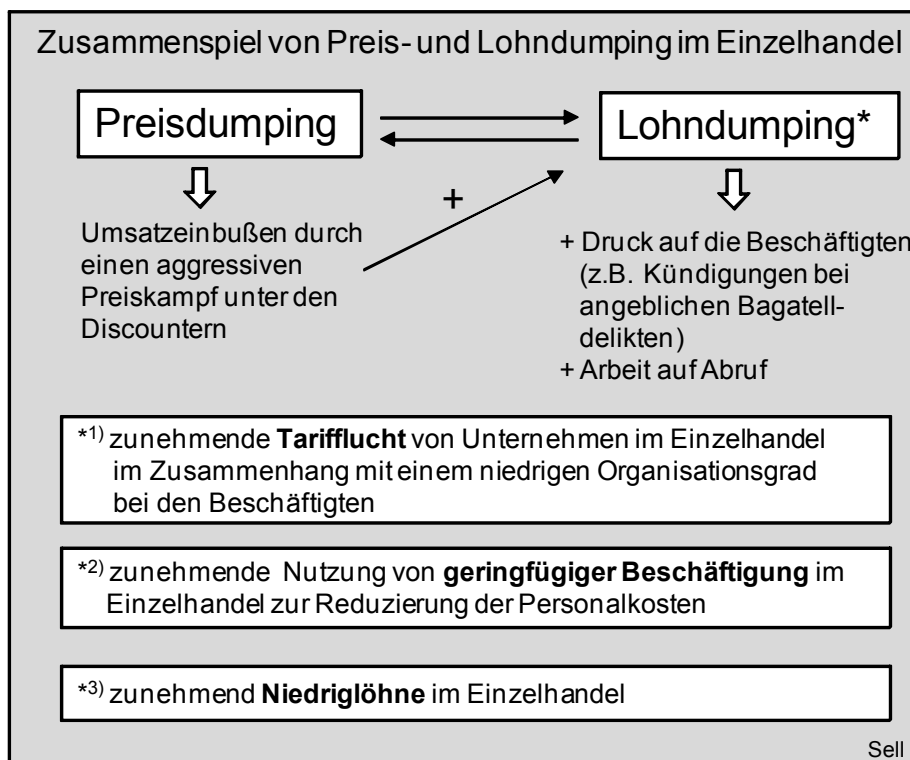
12 Entscheidend für die Richtigkeit der Argumentation von Schlecker wäre, dass es sich um einen völlig neuen Betrieb handelt, denn ansonsten müsste der Tatbestand des Betriebsübergangs vorliegen: Der Rechtsbegriff des Betriebsübergangs kennzeichnet den Wechsel des Inhabers eines Betriebs oder Betriebsteils durch irgendeine rechtsgeschäftliche Vereinbarung. Der Betriebsübergang führt nicht zu einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Die Regelung des § 613a BGB sieht eigentlich vor, den sozialen Besitzstand der Arbeitnehmer zu erhalten und ihnen einen lückenlosen Bestandsschutz zu gewähren, den Bestand des Betriebsrats und seiner Mitbestimmungsrechte zu wahren und Haftungsregelungen für Arbeitnehmeransprüche gegen den alten und den neuen Betriebsinhaber zu gewährleisten.

13 So würden den Bewerbern bei Neuanstellungen in den XL-Filialen Verträge mit einem Stundenlohn von 6,50 Euro angeboten, der Tarifvertrag sieht zwischen 7 und 9,50 Euro vor. Vor allem in den mehr als 200 der insgesamt 327 Schlecker-Bezirke ohne Betriebsrat gebe es aus der Belegschaft nur wenig Gegenwehr (vgl. Lambrecht 2009, a.a.O.).

14 Vgl. Pothoff, F. (2009): Der XL-Markt, in: WAZ, 05.02.2009.

Die Arbeitsbedingungen im Einzelhandel auf oder über der Kippe? Es geht nicht nur um Schlecker, sondern um die ganze Branche

Damit zeigt bereits ein erster Blick auf das *Beispiel Schlecker* die mehrfache Problematik für die Beschäftigten im Einzelhandel, denn es geht eben nicht nur um Versuche, die Löhne zu drücken, sondern insgesamt kommt es im Zusammenspiel vieler Maßnahmen zu einer **weiteren erheblichen Verschlechterung der Arbeitsbedingungen in der Branche Einzelhandel**¹⁵ – und das weist deutlich über Schlecker hinaus.



In der Gesamtbewertung zeigt sich ein für die Beschäftigten¹⁶ **fatales Zusammenspiel von Preisdumping und Lohndumping**,¹⁷ wobei der vorhandene Grundtrend hin zu Strategien der Kostenminimierung über Lohnsenkungen erheblich verstärkt wird durch die Auswirkungen der teilweise ruinösen Preiskonkurrenz in bestimmten Segmenten des Einzelhandels.

- Die ruinösen Effekte des Preisdumpings kann man aktuell im Lebensmitteleinzelhandel am Beispiel des katastrophalen Preisverfalls auf dem **Milchmarkt** beobachten, wo den Milchbauern derzeit nur noch Produzentenpreise von 22 Cent oder noch weniger gezahlt werden, mit denen realistischerweise nicht mehr kostendeckend produziert werden kann. Haupttreiber dieses enormen Preisverfalls ist die Preispolitik der großen Discounter.
- Aber auch im hier besonders interessierenden **Drogeriebereich** kennt man seit Jahren zahlreiche Beispiele für Preisdumping. So konnte man dem Handelsblatt im Jahr 2007 folgende Meldung

15 Es ist ja nicht wirklich ein neues Thema für den Einzelhandel: Vgl. nur am Beispiel der Discounterkette Lidl Hamann, A. und Giese, G. (2004): Schwarz-Buch Lidl. Billig auf Kosten der Beschäftigten, Berlin.

16 In diesem Papier geht es vorrangig um die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Man sollte sich aber immer vor Augen führen, dass der massive Preiswettbewerb zwischen den großen oligopolistisch aufgestellten Discounterketten im Einzelhandel **erhebliche „Kollateralschäden“** sowohl bei den **Produzenten**, die angesichts der Marktanteile der Discounter von dieser Vertriebsschiene existenziell abhängig sind, wie aber auch bei den **Konsumenten** verursacht, denn wenn auch die Verbraucher am Anfang möglicherweise durch niedrigere Preise scheinbar profitieren, werden sie nach einem time-lag die Kosten der Discounter für ihre Kampfpreisstrategie mehrfach abbezahlen müssen.

17 Behauptet wird hier eine verstärkende Wirkung des Preisdumpings auf das parallel ablaufende Lohndumping, weil das Preisdumping den Bedarf an weiterer Kostensenkung promoviert: Der dauernde Ausverkauf von Leistungen hat viele Konsumenten in Richtung Billigpreis instrumentiert. Niedrig- und Tiefpreise wurden zur Hauptreferenz für die Kaufentscheidung hochstilisiert, aber das Preisdumping kennt langfristig keine Sieger. Es vernichtet Wertschöpfung und führt dazu, dass Unternehmen immer weniger Gewinne schreiben, so die Argumentation von Markus Webhofer vom Institute of Brand Logic in einem Interview, das bereits 2000 in der Zeitschrift „Cash“ veröffentlicht wurde.

entnehmen: „Rossmann erhält Geldbuße wegen Preisdumping. Das Bundeskartellamt hat wegen verbotener Dumpingpreise gegen die Drogeriemarktkette Rossmann Bußgelder in Höhe von insgesamt 300.000 Euro verhängt. Der Vorwurf: Rossmann soll Artikel diverser Hersteller unter den eigenen Einstandspreisen verkauft haben. Nach Ansicht der Wettbewerbshüter würden mit solchen Kampfpreisen kleinere Konkurrenten zu Lasten des Wettbewerbs systematisch aus dem Markt gedrängt (...) Die Bonner Kartellwächter beziehen sich mit ihrer Entscheidung auf das Jahr 2005. Damals habe Rossmann 55 verschiedene Produkte in mehr als 250 Filialen zum Teil deutlich unter den ‚Einstandspreisen‘ angeboten, befanden die Wettbewerbshüter. Solche Dumping-Preise sind in Deutschland verboten.“¹⁸

Die im Einzelhandel seit längerem beobachtbaren Lohnsenkungsstrategien als „**Lohndumping**“ zu bezeichnen ist *nicht unproblematisch*, weniger weil die verheerenden Auswirkungen auf die Beschäftigten nicht messbar sind, sondern weil der Terminus in Deutschland schwer zu greifen ist, da der ökonomisch-sozialpolitische Zugriff auf den Begriff einen anderen Gehalt hat als der juristische. Gerade seitens der Gewerkschaften werden Löhne *unter dem gültigen Tarif* abwertend als Lohndumping bezeichnet, insbesondere wenn diese unter der Höhe des Existenzminimums oder Sozialhilfesatzes liegen. Aus juristischer Sicht gestaltet sich die Angelegenheit schwieriger, denn der Begriff „Lohndumping“ kommt dort nicht vor. Man kann sich behelfen mit dem Terminus „**Lohnwucher**“, wobei dieser Begriff nur auf den ersten Blick irritiert, denkt man doch umgangssprachlich bei „Wucher“ eher an das Gegenteil von niedrig, also an völlig übertriebene Produkte oder viel zu hohe Zinsen, die verlangt werden.

Nach der Auffassung verschiedener **Arbeitsgerichte** liegt Lohnwucher vor, **wenn die Entlohnung des Arbeitnehmers die ortsübliche bzw. tarifliche Arbeitsvergütung um ein Drittel unterschreitet**.

- Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat es bisher vermieden, einen derartigen eindeutigen Richtwert aufzustellen. So heißt es in einem Urteil: „Die Sittenwidrigkeit einer Entgeltvereinbarung ist nicht allein nach der vereinbarten Entgelthöhe zu beurteilen.“¹⁹ Unterschreitet der vereinbarte Lohn die geltenden Sätze der Sozialhilfe, ohne in einem auffälligen Missverhältnis zu vergleichbaren Tariflöhnen zu stehen, so ist dies nach der Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts noch kein ausreichender Grund, Lohnwucher annehmen zu können. Aber auch das BAG stellt den relationalen Bezug her zu den Tariflöhnen, wenn es von einem „auffälligen Missverhältnis zu vergleichbaren Tariflöhnen“ spricht.

Viele berufen sich auf den **§ 138 BGB**, der besagt: „Ein Rechtsgeschäft, das gegen die guten Sitten verstößt, ist nichtig.“ **Sittenwidrigkeit des Lohnes** wird ebenso unterschiedlich konkretisiert: Sittenwidrigkeit kann angenommen werden, wenn der Lohn mehr als 30% unter dem Tariflohn oder dem ortsüblichen Lohn liegt, zumindest wird dieser Wert immer wieder kolportiert. Die richterrechtliche Realität muss aber wohl differenzierter bewertet werden, wie das folgende aktuelle Beispiel zeigt.

→ Ein aktuelles Beispiel aus der Welt der Billigläden betrifft ein Urteil gegen den **Textildiscounter Kik**: „Das Landesarbeitsgericht Hamm hatte entschieden, der von Kik gezahlte Stundenlohn von **5,20 Euro** sei ‚**sittenwidrig**‘. Stattdessen müsse der Discounter seinen Angestellten **mindestens 8,21 Euro** zahlen. Den beiden Klägerinnen müsse Kik daher 10.500 bzw. 8.900 Euro nachzahlen, so der Gerichtsbeschluss, der keine Revision zulässt. Es betrifft die 3.500 sogenannten 400-Euro-Kräfte des Unternehmens, das nach eigenen Angaben insgesamt rund 14.000 Mitarbeiter beschäftigt. ‚Die Betroffenen bekommen im Nachhinein richtig viel Geld obendrauf‘, freut sich die Gewerkschaft über den juristischen Erfolg.“²⁰ Allerdings zeigt ein Blick in die Pressemitteilung des Landesarbeitsgerichts, dass bei aller Freude über das Urteil der Beurteilungsmaßstab des Gerichts differenzierter betrachtet werden muss und auf alle Fälle keinen eindeutigen Hinweis auf eine immer wieder zirkulie-

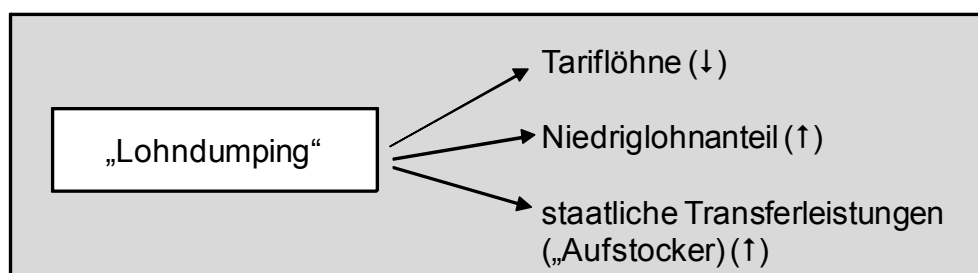
18 Quelle: Handelsblatt.com, 08.02.2007.

19 BAG, Urteil vom 26.4.2006, 5 AZR 549/05.

20 Vgl. Wulff, H. (2009): Kik-Chef mit Rechenschwäche, in: junge Welt, 26.03.2009.

rende „30%-unter-Tarif-Regel“ enthält, sind doch die Abstände, die hier ausschlaggebend waren, von einer anderen Größenordnung: *„Ebenso wie das Arbeitsgericht hat auch das Landesarbeitsgericht angenommen, dass die von der Beklagten gezahlte Vergütung in Höhe von 5,20 € sittenwidrig ist, weil nach den Gesamtumständen ein auffälliges Missverhältnis zwischen Lohnhöhe und Arbeitsleistung vorliegt. Für den Vergleich hat die Kammer auf die branchenüblichen Tariflöhne abgestellt, weil im Jahr vor Vertragsschluss die Allgemeinverbindlichkeit der Tarifverträge des Einzelhandels in Nordrhein-Westfalen ausgelaufen war und diese im Wege der Nachwirkung auf die Arbeitsverhältnisse in der Branche eingewirkt haben. Deswegen ist davon auszugehen, dass im nordrhein-westfälischen Einzelhandel die Tariflöhne auch bei Vertragsabschluss im November 2001 üblich waren. Ausgehend davon war nach dem Gehaltstarifvertrag ab Januar 2004 eine Vergütung in Höhe von 1.946,00 € brutto maßgeblich. Da die Parteien eine Pauschalvergütung vereinbart haben, in der das Weihnachtsgeld und das Urlaubsgeld und – insoweit rechtswidrig – auch das Urlaubsentgelt und die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall enthalten waren, lag die Vergütung der Klägerinnen bei ca. 640,00 € monatlich. Eine Unterschreitung des Tarifniveaus um 2/3 hat die Berufungskammer als sittenwidrig angesehen. Selbst wenn man den Lohntarifvertrag zu Grunde legte, weil die Klägerinnen entgegen ihrer Annahme als Packerinnen und nicht als Verkäuferinnen beschäftigt waren, läge die Vergütung noch ca. 60 % unter dem Tariflohn.“*²¹

Hier soll vor allem die arbeitsmarkt- und sozialpolitische Dimension im Vordergrund stehen und aus dieser Perspektive ergibt sich mit Blick auf die Effekte eines (wie auch immer konkretisierten) „Lohndumpings“ ein dreifach problematischer Befund:



Das gesamte Gefüge der Arbeitsbedingungen im Einzelhandel wird durch diese Effekte auf eine schiefe Ebene gestellt und ist mit einem höchst gefährlichen **„Rutschbahneffekt“ nach unten** konfrontiert. Dies ist auch deshalb so brisant, weil die Branche insgesamt betrachtet noch bis Anfang des Jahrtausends *aus tarifpolitischer Sicht* durchaus stabile Strukturen hatte. Welche massiven Verwerfungen hier bereits stattgefunden haben, verdeutlicht der Blick auf einige Zahlen: Noch 1996 war fast jedes Unternehmen im Arbeitgeberverband, während es bereits zehn Jahre später nur noch deutlich weniger als 40% waren. Den entscheidenden Bruch gab es im Jahr **2000** mit der **Aufhebung der Allgemeinverbindlichkeit** der tarifvertraglichen Regelungen, die bis dahin für halbwegs erträgliche Bedingungen gesorgt hatte. Nunmehr lohnt es sich für ein einzelnes Unternehmen, **Tarifflicht** zu versuchen bzw. zu realisieren, um auf diesem Weg Kostenvorteile realisieren zu können. Die Bedeutung des Wegfalls der Allgemeinverbindlichkeit kann für diese Branche gar nicht hoch genug angesetzt werden, denn man muss korrespondierend berücksichtigen, dass auf der anderen Seite der **Organisationsgrad** der überwiegend aus Frauen bestehenden Belegschaften mit um die **30%** und teilweise völlig organisationsfreien Betrieben defizitär ist, was natürlich die Handlungsmöglichkeiten der Gewerkschaften erheblich beschränkt. Insofern steht der Einzelhandel mit dem höchst problematischen Zusammenspiel von Tarifflicht bei den Arbeitgebern und einer gleichzeitigen Vereinzelung der Arbeitnehmer/innen durch einen zu niedrigen Organisationsgrad fast schon paradigmatisch für die parallelen Entwicklungen in anderen Branchen und damit für einen höchst problematischen Wandel des gewachsenen Systems der Arbeitsbeziehungen in Deutschland.

21 LAG Hamm, Sittenwidriger Lohn im Einzelhandel – Arbeitsgericht Dortmund bestätigt. Pressemitteilung vom 18.03.2009.

- Die bis heute noch nachwirkenden positiven Effekte relativ stabiler Strukturen im Einzelhandel wurden interessanterweise auch im Kontext der Diskussion über die dramatische Zunahme der Niedriglohnbeschäftigung²² herausgestellt. In dem 2007 von Bosch und Weinkopf herausgegebenen Sammelband „Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland“ findet sich ein höchst interessanter Beitrag über die Branche Einzelhandel von Dorothea Voss-Dahm mit dem bezeichnenden Titel „Der Branche treu trotz Niedriglohn – Beschäftigte im Einzelhandel“.²³ Zusammenfassend kommt Voss-Dahm zu folgenden Erkenntnissen: Die Wettbewerbssituation im Einzelhandel ist vor dem Hintergrund von Niedrigpreisstrategien, Flächenexpansion und Verdrängung von Wettbewerbern aus dem Markt zur Ausweitung der eigenen Marktanteile von hoher Intensität. Die sich unmittelbar anschließende Fragestellung lautet: Schlägt dieser Wettbewerbsdruck unmittelbar durch auf die Beschäftigten in Form sich verschlechternder Arbeitsbedingungen? **In der Vergangenheit** zumindest gab es zwei Eckpfeiler des Beschäftigungssystems – **Tarifverträge** und das **Berufsausbildungssystem** – die eine Einhaltung von Mindeststandards sicherstellen konnten. Die Tarifbindung im Einzelhandel war hoch und bis 2000 durch Allgemeinverbindlichkeitserklärungen abgestützt. Auch das System der Berufsausbildung hat das an Qualifikationen festgemachte Vergütungssystem durch den hohen Anteil formal qualifizierter Kräfte stabilisiert.

→ Die Befunde der betrieblichen Fallstudien zeigen *auf der einen Seite einen überraschend stabilen Bereich mit einer immer noch hohen Tarifbindung und einem – zumindest innerhalb der sozialsicherstellungspflichtig Beschäftigten – geringen Anteil an Niedriglohnbeschäftigten sowie einer erstaunlichen geringen Fluktuation.*

→ Auf der anderen Seite wird das Bild getrübt bzw. realistischer, wenn man auch die Minijobs in die Betrachtung mit einbezieht. *„Die Minijob-Beschäftigung ist angesichts des hohen Wettbewerbsdrucks, dem Einzelhandelsunternehmen ausgesetzt sind, auch in der Branche insgesamt als eine treibende Kraft für die Zunahme der Niedriglohnbeschäftigung anzusehen.“²⁴*

Minijobs haben hier – wie auch an anderen Stellen des Beschäftigungssystems – ganz offensichtlich eine „**Ventilfunktion**“ für betriebliche **Kostensenkungsstrategien**. Aber nicht nur diese Risse innerhalb der immer noch recht stabilen Strukturen im Einzelhandel sind zu beklagen – generell steigt der Druck zur Absenkung der Löhne, was vor allem in den nicht (oder nicht mehr) tarifgebundenen Unternehmen auch zunehmend realisiert wird (beispielsweise über die Streichung von Zuschlägen oder die Variabilisierung von Gehaltsbestandteilen. Man kann durchaus davon sprechen, dass der Einzelhandel in der Gesamtschau hinsichtlich der Verfasstheit seines Beschäftigungssystems an einem Scheideweg steht.

Die aktuellen Befunde verdeutlichen das Ausmaß der problematischen Entwicklung der Arbeitsbedingungen im Einzelhandel:

- **Ein Drittel** der Beschäftigten verdienen **weniger als 7,50 Euro pro Stunde**. **12% bzw. 320.000** Beschäftigte bekommen sogar **weniger als 5 Euro pro Stunde** und müssen oft als „Aufstocker“ mit Mitteln aus dem Grundsicherungssystem alimentiert werden, weil sie weniger als das offizielle Existenzminimum verdienen. Zugleich gibt es dadurch eine erhebliche Subventionierung niedriger Löhne für die Arbeitgeber aus Steuermitteln.

22 Vgl. hierzu auf der Basis von Daten des Jahres 2006 die Darstellung bei Kalina, T. und Weinkopf, C. (2008): Weitere Zunahme der Niedriglohnbeschäftigung: 2006 bereits rund 6,5 Millionen Beschäftigte betroffen, IAQ-Report 2008-01, Essen.

23 Voss-Dahm, D. (2007): Der Branche treu trotz Niedriglohn – Beschäftigte im Einzelhandel, in: Bosch, G. und Weinkopf, C. (Hrsg.): Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland, Frankfurt, New York

24 Voss-Dahm (2007), a.a.O., S. 282, im Original nicht kursiv.

- Die vor dem Hintergrund der „Ventilfunktion“ geringfügiger Beschäftigung zunehmende Inanspruchnahme von „Minijobberinnen“ hat dazu geführt, dass mittlerweile **mehr als 900.000 geringfügig Beschäftigte** in diesem Bereich tätig sind, davon allein 238.000 Nebenjobberinnen. Auch hier kommt es unter dem Strich zu einer unhaltbaren Subventionierung des Abbaus regulärer Beschäftigung für die Arbeitgeber.

Was zu tun wäre – Grundlinien einer (Re-)Stabilisierung der Branche

Bleibt abschließend natürlich die Frage, was denn angesichts dieser Entwicklungslinien zu tun wäre bzw. was realistisch getan werden kann. Offensichtlich notwendig erscheint das **Aufhalten des „Rutschbahneffekts“ nach unten**. Erforderlich wäre das Einziehen von Stabilisierungselementen, will man eine weitere Verschlechterung der Arbeitsbedingungen im Einzelhandel verhindern.

- Eine Möglichkeit der Politik wäre natürlich, einen **gesetzlichen Mindestlohn** einzuführen, der wie eine Sperre nach unten wirken würde. Es ist aber leider mehr als offensichtlich, dass die Politik derzeit aufgrund des Stellungskrieges zwischen den Befürwortern und den Gegnern einer Mindestlohnregelung und der parteipolitischen Instrumentalisierung des Themas der Realisierungsgehalt dieser Option gegen Null tendiert.
- Geht es vorwiegend um die Sperrklinkenfunktionalität, dann könnte eine **Revitalisierung der Allgemeinverbindlichkeit der tarifvertraglichen Regelungen** angepeilt werden, also eine Rückkehr zu den Verhältnissen vor 2000.²⁵ Dies wäre eigentlich eine Minimalforderung in der derzeit erkennbaren Ausformung der Branche, um die Anreize für Tariffucht und Lohndumping zu reduzieren. Allerdings ließen sie sich nur etwas verringern, denn weiterhin könnten die Arbeitgeber zu Umgehungsstrategien greifen, die die Wirkung der Allgemeinverbindlichkeit ins Leere laufen lassen.
- Offensichtlich wird bei einem Blick auf den Einzelhandel der Bedarf an einer umfassenden Reform der außer in Deutschland nur noch in Österreich vorhandenen Subventionierung der **geringfügigen Beschäftigung** mit all ihren Verwerfungseffekten auf dem Arbeitsmarkt. Diese Reform kann eigentlich nur aus der **Abschaffung** dieses Instrumentariums bestehen.
- Man kann es drehen und wenden wie man will: Angesichts der erheblichen Macht-Asymmetrien innerhalb der Branche zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite muss man nicht einmal ein Freund der Gewerkschaften sein, um sich eine **deutliche Erhöhung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades** zu wünschen – dies ist hier auch als Appell an die Arbeitnehmer/innen zu verstehen, um überhaupt Optionen für ein kollektives Handeln zu öffnen. Hinzu kommt der Bedarf, endlich ganz normale innerbetriebliche Mitbestimmungsstrukturen in den Unternehmen zu implementieren. Angesichts der massiven Behinderungen durch viele Arbeitgeber muss hier möglicherweise ganz neu diskutiert werden, wie man Arbeitnehmerrechte auch tatsächlich realisieren und wie man Arbeitgeber hier besser in die Schranken weisen kann.

25 Wie immer steckt der Teufel im Detail der Regelungen mit den jeweiligen Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen: Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung kann einen Tarifvertrag **im Einvernehmen** mit einem aus je drei Vertretern der Spitzenorganisation der Arbeitgeber und der Spitzenorganisation der Arbeitnehmer bestehenden Ausschuss auf Antrag einer Tarifvertragspartei für allgemeinverbindlich erklären, wenn die tarifgebundenen Arbeitgeber nicht weniger als 50 % der unter den Geltungsbereich des Tarifvertrages fallenden Arbeitnehmer beschäftigen und die Erklärung der Allgemeinverbindlichkeit im öffentlichen Interesse geboten erscheint. Seit Beginn der 1990er Jahre hat die Bedeutung dieses Instruments massiv abgenommen, vor allem, weil die Arbeitgeberseite zunehmend von ihrem **Vetorecht** Gebrauch gemacht hat.

- Schlussendlich muss natürlich auch an den **Verbraucher** und seine „Marktmacht“ appelliert werden, die durchaus vorhandenen erheblichen Unterschiede zwischen den Unternehmen der Branche²⁶ soweit das möglich ist auch bei den eigenen Kaufentscheidungen zu berücksichtigen. Auch das Einkaufen kann ja eine politische Handlung sein. Nicht immer, aber manchmal und gezielt würde helfen, die Rutschbahn nach unten vielleicht aufzuhalten.

26 Man betrachte nur als Beispiel die ganz erheblichen Unterschiede zwischen der Unternehmensphilosophie von Schlecker und dm.