

Literaturhinweise:

BIBB-Datenbank AZUBI

Bunk, Gerhard P., u. a.: Organisationsformen beruflicher Anfangsausbildung im Vergleich, Berufsfeldbreite Grundbildung und monoberufliche Teilzeitausbildung in Rheinland-Pfalz, Band I und II, Gießen 1988.

Der Niedersächsische Kultusminister: Materialien – Vergleichende Betrachtung der Vorläufigen Richtlinien für das Berufsgrundbildungsjahr Wirtschaft und Verwaltung mit Ausbildungsrahmenplänen für die Berufsausbildung in Kaufmännischen Ausbildungsberufen, Hannover 1986.

Empfehlungen der Bildungskommission des Deutschen Bildungsrates – Strukturplan für das Bildungswesen, Hrsg.: Deutscher Bildungsrat, Stuttgart 1970.

Höhn, E., u. a.: Berufliche Grundbildung in verschiedenen Organisations- und Kooperationsformen, Abschlußbericht. Hrsg.: Kultusministerium Rheinland-Pfalz, Mainz 1983 (Schulversuche und Bildungsforschung – Berichte und Materialien, Band 43).

Pampus, K.: Entwicklungstendenzen beruflicher Grundbildung in der Bundesrepublik Deutschland, 1. und 2. Teil. In: Die berufsbildende Schule 3 und 4/82.

Stiller, I.: Berufsgrundbildung in kaufmännischen und verwaltenden Ausbildungsberufen, Hrsg.: BIBB (Berichte zur beruflichen Bildung, in Vorbereitung).

Kundenorientierte Ausbildungsinhalte in kaufmännischen Ausbildungsordnungen

Peter Schenkel

Die Orientierung am Markt und an den Bedürfnissen der Kunden wird für nahezu alle Unternehmen immer wichtiger. Solange jedoch die damit verbundenen Ausbildungsprobleme ungelöst sind, werden Erfolge auf sich warten lassen.

Die bevorstehenden Neuordnungen wichtiger kaufmännischer Berufe bieten einen hervorragenden Ansatz, um die markt- und kundenorientierte Sichtweise bereits in die Erstausbildung einzubeziehen. Der Aufsatz stellt die gegenwärtige Situation dar und entwickelt konkrete Vorschläge, wie dies geschehen könnte.



Ausbildungsordnungen und Ausbildungspraxis

Ein wesentliches Instrument zur Durchsetzung betrieblicher Entscheidungen sind die Qualifikationen der Beschäftigten. Technische Innovationen können nur eingeführt, Organisationssysteme nur verändert und Absatzpolitiken können nur gestaltet werden, wenn sie mit den Qualifikationen der Beschäftigten korrespondieren. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes im Markt, aber auch einer

Peter Schenkel, Dr. rer. pol.
Projektleiter für kaufmännische Ausbildungsberufe in der Abteilung 3.3 „Kaufmännische und verwaltende Berufe“ des BIBB in Berlin

Volkswirtschaft im internationalen Zusammenhang, hängt wesentlich vom Ausbildungsstand der Beschäftigten ab.

Traditionell wurde Ausbildung als ein Reflex auf bereits vollzogene betriebliche Strategien in anderen Bereichen gesehen. Die Ausbildung hatte die Qualifikationen bereitzustellen, die zur Realisierung betrieblicher Planungen erforderlich waren. Der sich beschleunigende technische Fortschritt und der sich verstärkende Wettbewerb haben verdeutlicht, daß diese Sichtweise in vielen Fällen zu eng ist. Wenn die Ausbildung stets nur auf Entwicklungen reagiert, werden die organisatorischen, technischen und absatzpolitischen Spielräume von vornherein eingeschränkt und/oder die Realisierung betrieblicher Entscheidungen verzögert. Deshalb scheint sich gegenwärtig die Auffassung durchzusetzen, daß zwischen Ausbildung und Betriebspolitik keine einseitige Abhängigkeit, sondern eine Wechselwirkung besteht. Aus-

bildung hat auch Potentiale bereitzustellen, die betriebspolitische Spielräume eröffnen. Sie muß deshalb als eigenständiger Produktionsfaktor begriffen werden. Angesichts der Bedeutung der Ausbildung, der dynamischen technischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung, und der immer vorhandenen Unsicherheit jeder Entwicklung ist dies auch gar nicht anders möglich.

So gestaltet und reagiert die betriebliche Ausbildung überaus flexibel auf alle Arten von Entwicklungen, ist in ständiger Veränderung begriffen. Ausbildungsordnungen sind dagegen vergleichsweise statisch und fixieren die Fertigkeiten und Kenntnisse, die Gegenstand der Ausbildung sind, für einen längeren Zeitraum. Sie legen einen Mindeststandard fest, der für einen begrenzten Zeitraum Ordnung und Einheitlichkeit der Berufsbildung sichern soll.

Die daraus entstehende Spannung zwischen der Dynamik der betrieblichen Ausbildung und der Statik von Ausbildungsordnungen hat zu sehr unterschiedlichen Lösungen für die Gestaltung von Ausbildungsordnungen geführt. Natürlich ist die Spannung dann am geringsten, wenn Ausbildungsordnungen so abstrakt gestaltet sind, daß sie den einzelnen Betrieben einen größtmöglichen Gestaltungsspielraum lassen und für jedwede Entwicklung offen sind. Diese Flexibilität bedeutet jedoch zugleich einen Verlust der ordnenden und vereinheitlichenden Funktion von Ausbildungsordnungen. Schriebe man dagegen die zu vermittelnden Fertigkeiten und Kenntnisse sehr konkret vor, so wäre zwar Ordnung und Einheitlichkeit gesichert, restriktive Ausbildungsordnungen dieser Art würden jedoch die erforderliche Anpassung an unterschiedliche und sich verändernde Gegebenheiten erschweren.

Die Vorbereitung von Ausbildungsordnungen im Bundesinstitut und die Erarbeitung und Abstimmung von Ausbildungsordnungen in einem konsensbildenden Verfahren

haben, trotz mancher Friktionen, im allgemeinen zu einem vernünftigen Kompromiß zwischen Einheitlichkeit und Flexibilität und zwischen statischer Festschreibung und dynamischer Entwicklung geführt.

Ausbildungsordnungen sind aber nicht zeitlos gültig. Technische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen lösen nach §25 BBiG Anpassungen der Ausbildungsordnungen an diese Entwicklungen aus. Ein weiterer, wenn auch interpretationsfähiger Maßstab, an dem die Aufhebung bestehender oder die Anerkennung neuer Ausbildungsberufe gemessen wird, sind die Kriterien des Bundesausschusses für Berufsbildung für die Anerkennung und Aufhebung von Ausbildungsordnungen.

Nachdem die Ausbildungsordnungen für die Industrie, das Bankgewerbe, das Versicherungsgewerbe und für den Groß- und Außenhandel bereits vor mehr als zehn Jahren erlassen wurden, stellt sich die Frage, ob sich in diesen Wirtschaftszweigen Entwicklungen vollzogen haben, die eine Neuordnung erfordern. Ganz konkret lautet die Frage dieses Aufsatzes, ob es absatzpolitische Entwicklungen gibt, die eine veränderte Bewertung der kundenorientierten Ausbildung erkennen lassen und die in den jetzt geltenden Ausbildungsordnungen nicht ausreichend berücksichtigt sind. Wenn dies so ist, schließt sich daran die Frage an, ob es eine gemeinsame Perspektive gibt, aus der heraus die kundenorientierte Ausbildung in kaufmännischen Ausbildungsordnungen geregelt werden könnte. In dem Aufsatz wird nicht allein ein Beitrag zur Neuordnung der kundenorientierten Ausbildung, sondern ein genereller Beitrag zur Neukonstruktion des Berufsfeldes angestrebt.

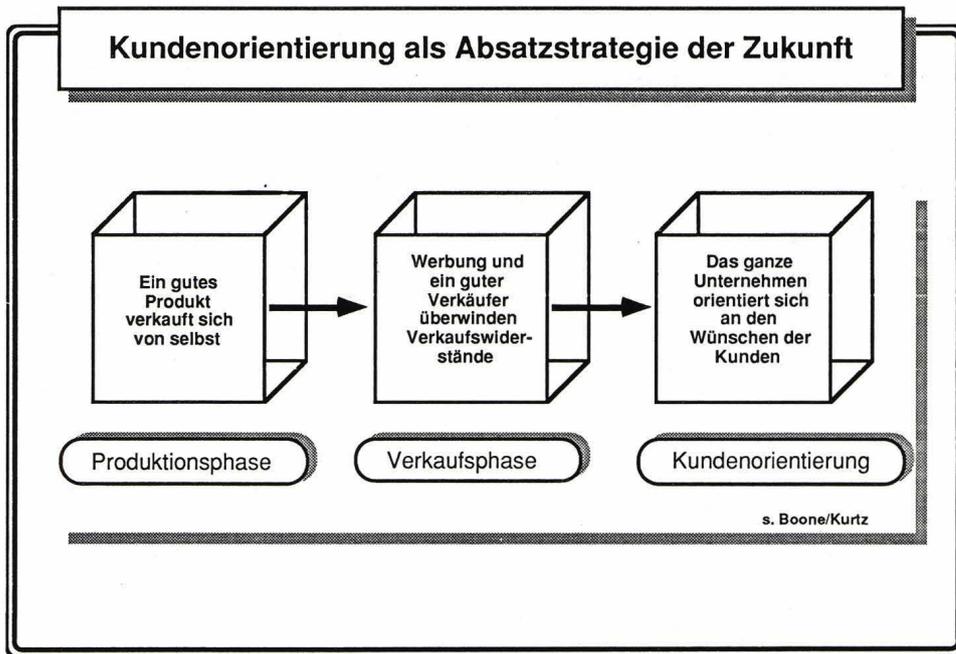
Entwicklungstendenzen kaufmännischer Tätigkeiten

In einer Reihe von repräsentativen Untersuchungen haben das Institut

für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und das IfO-Institut für Wirtschaftsforschung die produktivitätsfördernden Maßnahmen in verschiedenen Wirtschaftsbereichen erfragt und Prioritäten erhoben. Für vier wichtige Bereiche dokumentiert die Befragung die Priorität der Aus- und Fortbildung in einem überraschenden Ausmaß. Aus- und Fortbildung haben im Bank- und Versicherungsgewerbe und im Groß- und Einzelhandel die größte Bedeutung unter allen produktivitätssteigernden Maßnahmen. Deutlich wird zugleich, daß bei Versicherungen, Banken und im Einzelhandel weniger die Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich der EDV als vielmehr kundenbezogene Strategien im Vordergrund stehen.¹⁾ Die Intensivierung von Kundenberatung und -betreuung (Versicherungen), Service und Beratung (Kreditgewerbe) und Werbung (Einzelhandel) werden unter den drei wichtigsten produktivitätssteigernden Maßnahmen aufgeführt.²⁾

Aus dem Blickwinkel des Ausbildungsordnungskonstruktors mögen die Aussagen des voranstehenden Abschnitts überraschen. Aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre und des Praktikers sind sie eher ein Gemeinplatz. Solange Betriebe in Verkäufermärkten operierten, also weitgehend sicher sein konnten, daß ihre Angebote vom Markt auch aufgenommen wurden, standen produktionstechnische Fragen im Mittelpunkt der Unternehmensstrategien. Der Übergang zum Nachfragemarkt hat die Prioritäten radikal verschoben. Eine kostengünstige Produktion allein reicht nicht mehr aus, die Waren müssen auch abgesetzt werden. Die Kunden müssen umworben werden. So wurden in einer zweiten Stufe der betriebspolitischen Entwicklung das absatzpolitische Instrumentarium verfeinert und die Ausbildung des Außendienstpersonals verbessert.

Die Marktkräfte gewannen schließlich eine Bedeutung, die zu einer Ausrichtung des gesamten Unternehmens am Markt und an den Be-



dürfnissen der Kunden führte. Von den USA ausgehend, setzte sich die Marketing-Konzeption durch und begann zu einer ganz neuen Sicht der unternehmerischen Prioritäten zu führen. Marketing ist nicht eine zusätzliche Funktion zu den bereits vorhandenen, sondern eine das gesamte Unternehmen umfassende Kundenorientierung mit dem Ziel des langfristigen Unternehmenserfolges.³⁾ Dazu gehören z. B. die Identifikation der Wünsche der Kunden, die Information über das Angebot des Betriebes, die Bereitstellung der betrieblichen Leistungen und alle Maßnahmen, die die Kundenzufriedenheit nach dem Kauf sichern.

Dieser betriebspolitische Paradigmenwandel ist nicht neu und kommt für keinen Praktiker überraschend. Er beherrscht den betrieblichen Alltag und dokumentiert sich u. a. in den oben wiedergegebenen empirischen Befunden über die produktivitätssteigernden Maßnahmen in wichtigen Wirtschaftsbereichen. Angesichts bevorstehender Neuordnungen großer kaufmännischer Ausbildungsberufe ist unter ordnungspolitischen Gesichtspunkten vor allem interessant, in welcher Weise die geltenden Ausbildungsordnungen diese Entwicklungen aufnehmen oder vorbereiten.

Kundenorientierung in Ausbildungsordnungen

Die vier „großen“ kaufmännischen Ausbildungsordnungen Industriekaufmann/-frau, Kaufmann/-frau im Groß- und Außenhandel, Bankkaufmann/-frau und Versicherungskaufmann/-frau sind seit dem Erlaß des Berufsbildungsgesetzes (1969) zweimal geordnet worden. Die erste Neuordnung (1972/73) stellte die Berufsausbildung auf die Grundlage des Berufsbildungsgesetzes. Die Neuordnungen der Jahre 1978/79 führten zu einer Abstimmung der Ausbildungsinhalte zwischen Schule und Betrieb zu einer funktionalen Gliederung des Ausbildungsberufsbildes, zu tätigkeits- und lernzielorientierter Formulierung des Ausbildungsrahmenplanes und zu einer realitätsnahen Gestaltung der DV-Ausbildung in Schule und Betrieb. Hinter beiden großen Ordnungswellen stand also ein einheitliches inhaltliches und strukturelles Konzept.

In das funktionale Gliederungsschema wurden beratungsorientierte Ausbildungsinhalte entsprechend den Bedürfnissen der jeweiligen Wirtschaftszweige eingepaßt. Kundenorientierung wird vorwie-

gend als korrekte Sachbearbeitung, bestenfalls als fachgerechte Kundenberatung gedeutet (Bankkaufmann). Eine einheitliche Perspektive oder modulare Strukturen lassen sich bei den kundenbezogenen Ausbildungsinhalten nicht ausmachen.

Angesichts der marktorientierten Perspektive der Betriebspolitik und der Bedeutung der Kundenorientierung für die Produktivität bedarf es kaum einer Begründung, daß diese Ausbildungsinhalte nicht mehr mit den betrieblichen Anforderungen korrespondieren. Sie erlauben aufgrund ihres Abstraktionsgrades eine weitgehend freie Gestaltung der betrieblichen Ausbildungspläne und Ausbildungsprozesse und stehen insofern einer Anpassung an die neuen Erfordernisse nicht im Wege. Einheitlichkeit und Ordnung sichern sie jedoch nur noch unzureichend. Der Mindeststandard der Ausbildung hat sich wahrscheinlich bereits weit von den kodifizierten Ausbildungsinhalten entfernt. Fraglich ist auch, ob diese Lernziele dem Betrieb genügend Anhaltspunkte für die Entwicklung betrieblicher Ausbildungsinhalte geben.

Kundenorientierung im Rahmenlehrplan

In den bundeseinheitlichen Rahmenlehrplänen sind kunden- und marktorientierte Ausbildungsinhalte sehr unterschiedlich geregelt. Beim Bankkaufmann, Versicherungskaufmann und Kaufmann im Groß- und Außenhandel sind die marktorientierten Inhalte in der allgemeinen Wirtschaftslehre in der Unterposition „Der betriebliche Leistungsprozeß“ und dem Lernziel „wichtige Instrumente der Absatzpolitik unterscheiden“ enthalten. In der Handelsbetriebslehre (Groß- und Außenhandel) wird unter dem Lernabschnitt „Absatz“ zusätzlich Marketing als unternehmerische Grundeinstellung und Denkweise angeführt. Der Rahmenlehrplan für den Industriekaufmann enthält in der Industriebe-

triebslehre den Bereich Absatzwirtschaft mit detaillierten Inhalten. In der Warenverkaufskunde des Kaufmanns im Einzelhandel sind differenzierte verhaltensorientierte und warenbezogene Lernziele zu den Bedürfnissen der Kunden, den Warenkenntnissen, der Präsentation und dem Verkaufsverhalten enthalten. Zusätzliche absatzbezogene Inhalte sind der Position Warenabsatz in der Wirtschaftslehre zugeordnet.⁴⁾

Wie diese Intentionen in den Lehrplänen der einzelnen Bundesländer umgesetzt werden, wäre nur durch eine Befragung für die relevanten fünf Berufe in allen Bundesländern zu klären. Deutlich ist aber bereits auf der Ebene des Rahmenlehrplanes, daß die Regelungen sehr unterschiedlich sind und ein einheitliches Konzept fehlt.

Konzeptionelle Ansätze für eine Kundenorientierung in Ausbildungsordnungen

Die Neuordnung „Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel“

Die Ausbildungsordnung „Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel“ (Erlaß 1987) verläßt die 1978/79 vorgezeichneten Strukturen und Inhalte. Für das Verkaufsgespräch und die fachlich-warenbezogenen Fertigkeiten und Kenntnisse wurden neue inhaltlich-didaktische Konzeptionen entwickelt und in neue Ordnungsstrukturen umgesetzt. Den Vorschlägen einer empirischen Untersuchung zur Vorbereitung dieser Neuordnung folgend⁵⁾, wird das Verkaufsgespräch von einem interaktionistischen Ansatz ausgehend interpretiert.

Interaktionssituationen im Verkauf lassen sich danach unterscheiden, welche Spielräume zum Rollenhandeln sie zulassen. „Während in ritualisierten Verkäufer-Käufer-Beziehungen stereotype Erwartungen vorherrschen, in denen nur minimale Spielräume für die Interpretation der gegenseitigen Erwartungen und Wünsche gegeben sind, zeichnen sich individuierte Bezie-

hungen gerade dadurch aus, daß die Fähigkeit zur Rollenübernahme situationsspezifisch an den individuellen Bedürfnissen der Handlungspartner ausgerichtet ist.“⁶⁾ Individuierte Verkaufsbeziehungen erfordern das Wissen um eine Perspektive des anderen, eine Analyse dieser Perspektive, die Unterscheidung relevanter Rollenmerkmale, das Wahrnehmen und Gestalten der eigenen Perspektive und das Umsetzen in Verkaufshandlungen.⁷⁾

Die Verkaufshandlung kann nicht aus dem rezeptartigen Befolgen von Handlungsanweisungen gestaltet werden — dies ist das traditionelle Verkaufskonzept — sondern setzt ein situationsadäquates Agieren und Reagieren mit dem Kunden als Partner voraus. Dies bedeutet, daß soziale und verhaltensorientierte Lernziele in Ausbildungsordnungen aufgenommen werden müssen.

Auch die fachlich-warenbezogene Ausbildung wurde neu konzipiert. Angesichts der Warenvielfalt des Einzelhandels, des nahezu uferlosen Umfangs der darauf bezogenen Fertigkeiten und Kenntnisse und der sehr heterogenen Betriebsstrukturen des Einzelhandels galt es eine Konzeption zu entwickeln, die eine didaktisch begründete Auswahl der Ausbildungsinhalte, eine flexible Anpassung an die betrieblichen Strukturen und ein abgestuftes Instrumentarium verschiedener ordnungspolitischer Instrumente sicherte. Diese Konzeption leitet sich aus einer Abstraktionskette ab, die vom einzelnen Artikel über Warengruppen und Warenbereiche (Fachbereiche, Branchen) bis zum gesamten Einzelhandel reicht.

Die warenbezogenen Fertigkeiten und Kenntnisse können sich warenallgemein auf alle Waren des Einzelhandels beziehen. Auf dieser sehr hohen Abstraktionsebene wird gleichsam ein Rahmen gezogen, der Ausbildungsinhalte für alle Bereiche des Einzelhandels festlegt. Auf der darunterliegenden Ebene des Fachbereichs (Bran-

chen) werden Inhalte formuliert, die für die Betriebe einer bestimmten Branche, unabhängig von ihrem Sortiment, zu vermitteln sind. Sie werden als grundlegende Inhalte bezeichnet, weil sie für das berufliche Handeln in der gesamten Branche eine grundlegende Bedeutung haben. Die dritte Ebene wird durch die jeweiligen Warengruppen für jeden Fachbereich konkretisiert. Die warenbezogenen Inhalte umfassen die Besonderheiten einzelner Warengruppen.

Zur Anpassung an die Sortimentsstrukturen werden dem Betrieb verschiedenartige Auswahlmöglichkeiten eingeräumt. Zunächst kann sich jeder Betrieb einem von insgesamt 20 Fachbereichen zuordnen. Fachbereiche sind z. B. Bürofachhandel oder Zoobedarf. Innerhalb jedes Fachbereichs werden in einer Empfehlung Warengruppen aufgelistet, die der Ausbildung zugrunde zu legen sind. Der Betrieb kann sich jedoch nach einer vorgegebenen Auswahlempfehlung ein „Ausbildungssortiment“ zusammenstellen, das seinen Sortimentsstrukturen am nächsten kommt.

Didaktisches Strukturkriterium der Inhalte sind die Beratungsbedürfnisse der Kunden. Sie erwarten vom Berater zunächst Informationen über die Verwendungsmöglichkeiten der Waren. Erst in zweiter Linie interessieren sie diejenigen Eigenschaften des Produktes, durch die die Verwendung bestimmt wird. Nur in vertieften Gesprächen sind bei einer Minderheit von Kunden und bei bestimmten Produkten Kenntnisse der Materialien, technischer Daten oder ähnlichem erforderlich.

Wählt man die Beratungsbedürfnisse der Kunden als Auswahlkriterium, so bedeutet dies eine Abkehr von der traditionellen technologischen Warenkunde. Die Auswahl der fachlichen Inhalte und ihre Vermittlung geht nicht mehr von den technologischen Besonderheiten, sondern von den Beratungserwartungen der Kunden aus. Der überkommene Ansatz wird gleichsam umgekehrt.

Die folgenden Lernzielbeispiele verdeutlichen die zunehmende Konkretisierung der Ausbildungsinhalte auf den verschiedenen Ebenen und ihre didaktische Strukturierung.

Jede Neuordnung kann nur als der Endpunkt einer bestimmten Entwicklung angesehen werden. So kann auch die Neuordnung der Berufsausbildung für den Einzelhandel nur als ein Stadium eines rollierenden Prozesses begriffen werden. Die Neuordnung ist zugleich Endpunkt einer Entwicklung und Ausgangspunkt für die Ausbildung der dann einsetzenden technischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Prozesse. Bei Überschreiten einer kritischen Grenze wird dann eine erneute Neuordnung ausgelöst.⁸⁾ Neuordnungen sind in dieser Sichtweise Markierungspunkte, die einen gegebenen Zustand festschreiben, bestimmte Entwicklungen zulassen, andere ausschließen. Die Strukturen der Verordnung ergeben sich aus einem Prozeß, dessen Beobachtung die eigentliche Herausforderung der Ausbildungsordnungsforschung ist.

Marketing in der Weiterbildung

Der zentrale Platz des Marketing in der betriebswirtschaftlichen Disziplin und im praktisch-unternehmerischen Handeln ist unbestritten. Marketing wird jedoch auch heute noch, viele Jahre nach der Übernahme dieses Ansatzes aus den USA und seiner praktischen Entfaltung in den Unternehmen, der universitären Ausbildung bzw. der Weiterbildung zugeordnet. Die starke Theorieorientierung der Vorschriften von Fortbildungsprüfungen zeigt die enge Verbindung von theoretischer Disziplin und Weiterbildung.

Eine Übersicht über kaufmännische Weiterbildungsmöglichkeiten mit Abschlußprüfung (Stand 1985) zeigt⁹⁾, daß für den Fachkaufmann Marketing 34 Weiterbildungslehrgänge angeboten und an 25 Kammern in zehn Bundesländern Prüfungen abgenommen werden. Die Prüfungen erfordern relativ ein-

heitlich Kenntnisse des Marketinginstrumentariums, der Informationsquellen des Marketing, der Organisation des Marketing, der Planungs- und Kontrolltechniken und Kenntnisse von rechtlichen und volkswirtschaftlichen Grundlagen.

Marketing als übergreifende Perspektive

Folgt man der Definition der amerikanischen Marketing Association, so ist Marketing the „Process of planning and executing the conception pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.“¹⁰⁾ Marketing ist also keine ausschließliche Funktion der Unternehmenleitung und auch nicht auf Produktionsbetriebe oder Waren beschränkt. Marketing durchdringt alle Funktionen eines Betriebes, schließt ausführende Tätigkeiten ein und dehnt sich auf alle Arten von Institutionen aus.

Die Definition läßt bereits die Bereiche des Marketing erkennen:

1. Produkt- bzw. Servicestrategie
2. Verteilungsstrategie
3. Absatzförderung einschließlich persönlicher Verkauf
4. Preispolitik

Bezüge man diese, hier nur als Gliederungspunkte aufgeführten, Marketingbereiche auf die verschiedenen hierarchischen Ebenen und die Funktionsbereiche eines Betriebes, so entstünde eine dreidimensionale Matrix, in der man fachsystematische Inhalte auf einer groben Ebene identifizieren könnte.

Die in traditioneller Sichtweise wichtigste, im Bereich der Erstausbildung häufig sogar einzige Marketingfunktion, der persönliche Verkauf (s. o. Verkaufskonzept), ist in den gesamten Marketingzusammenhang eingebettet. Verkaufen gewinnt seine spezifische Ausprägung nicht aus der Verkaufshandlung oder dem Produkt allein, sondern aus einer unternehmensumfassenden Marketingstrategie. Auch Fragen der sozialen Verant-

wortung des Verkaufens lassen sich aus dieser Perspektive eindeutiger orten und erläutern.

Auf dem BIBB-Kongreß 1988 hat H. Geißler für eine Marketing-Konzeption des Verkaufens plädiert. „Im Gegensatz zur Absatzwirtschaft . . . eröffnet das Marketing die Möglichkeit, eine pädagogische Konzeption von Verkäufen zu entwickeln, weil Marketing den Dialog des Unternehmens mit seinen Kunden als Schlüsselbegriff zugrunde legt.“¹¹⁾

Der Marketing-Ansatz ermöglicht aber nicht allein ein vertieftes Verständnis der Ausbildung im Verkaufsbereich, sondern eröffnet Perspektiven für die Ausbildung in allen Funktionsbereichen und allen kaufmännischen Berufen. Während die Marketingorientierung des Verkaufsgesprächs eher als Erweiterung einer grundsätzlich erkannten und mehr oder weniger gut gelösten Ausbildungsproblematik ist, bietet die Marketingsichtweise für alle anderen Betriebsbereiche etwas grundsätzlich Neues. Wenn es richtig ist, daß die Kunden- und Marktorientierung nicht mehr auf den Verkauf beschränkt ist, sondern zur Ausrichtung des gesamten Unternehmens am Kunden und am Markt führt, dann muß das berufliche Handeln aller Beschäftigten auch in eine Beziehung zum Marketingansatz gebracht werden können. Marketing wird zum Ausbildungsinhalt für alle Beschäftigten — unabhängig von dem späteren Einsatz in bestimmten Funktionsbereichen und von der hierarchischen Position. Bei allen Unterschieden zwischen der dualen Ausbildung in der Bundesrepublik und der Vocational Education in den USA kann der amerikanische Ansatz der Marketing Education ein wichtiger Ausgangspunkt für die Entwicklung der kundenbezogenen Ausbildung in der Bundesrepublik werden.¹²⁾

Dabei muß dann für die verschiedenen Berufe sehr genau geprüft werden, welche Perspektiven der Marketingansatz eröffnet und welche Inhalte der Produkt- bzw. Ser-

vicestrategie, der Verteilungsstrategie, der Absatzförderung einschließlich des persönlichen Verkaufs und der Preispolitik Bedeutung haben.

Eine weitere Perspektive zeichnet sich ab. Zunehmend hängt die berufliche Handlungsfähigkeit nicht allein von fachlichen Qualifikationen ab. „Schlüsselqualifikationen“ wie Eigeninitiative, Motivation, Flexibilität, Selbständigkeit usw. gewinnen an Bedeutung. Eine dieser Qualifikationen ist sicher auch das kundenorientierte Denken und Handeln.¹³⁾ In dieser Sichtweise erfordert es vom Auszubildenden eine Identifikation mit den Zielen des Unternehmens. Die in der Berufsbildung auch in Ansätzen noch nicht thematisierten Bereiche der Corporate Identity und der Unternehmenskultur gewinnen für die Erstausbildung eine hohe Bedeutung.

Die generelle Bedeutung des Marketingparadigmas

Überlegungen zur Neustrukturierung kaufmännischer Ausbildungsberufe sind selten geworden. Dabei sind die mit der Neuordnung kaufmännischer Ausbildungsberufe verbundenen Probleme aktuell wie selten zuvor. Die Banken sind an einer Neuordnung ihres Berufes interessiert; Forschungen haben bereits begonnen. Die gegenwärtige Neuordnung der Büroberufe kann nicht ohne Auswirkungen auf die Ausbildung zum/zur Industriekaufmann/-frau bleiben. Die Versicherungen und der Groß- und Außenhandel werden sich dieser Entwicklung voraussichtlich nicht entziehen können. So hat die dritte Welle (nach 1973 und 1977/79) der Neuordnungen kaufmännischer Ausbildungsberufe für die großen Wirtschaftsbereiche schon begonnen.

Während aber bei den vorangegangenen Neuordnungsverfahren für die vier „großen Berufe“ gemeinsame Strukturen angestrebt wurden, scheinen sich gegenwärtig

partialisierte Lösungen durchzusetzen. Eine einheitliche Leitlinie oder ein Verfahren, aus dem heraus eine irgendwie geartete Koordinierung abgeleitet werden könnte, ist nicht zu erkennen. So sind gegenwärtig Entwicklungen in alle Richtungen denkbar – zum möglichen Nutzen oder Schaden für die kaufmännische Ordnungsarbeit. Dabei gibt es Probleme, die allen kaufmännischen Ausbildungsberufen gemeinsam sind.

In diesem Aufsatz wurde eine gemeinsame Perspektive für die kundenbezogene Ausbildung in kaufmännischen Ausbildungsberufen gefordert. Sie könnte aus den Lösungsansätzen der Praxis, aus den Erfahrungen der Neuordnung „Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel“, aus dem Marketingansatz der Betriebswirtschaftslehre, aus dem Strukturplan und dem Kerncurriculum für Marketing Education in den USA und aus vorhandenen Weiterbildungsprogrammen im Bereich des Marketing entwickelt werden. Das selbst in dieser skizzenhaften Darstellung erkennbare Marketingparadigma könnte als eine Art von Erklärungsmodell die Neuordnung der markt- und kundenbezogenen Ausbildung in den kaufmännischen Ausbildungsberufen leiten.

Anmerkungen

¹⁾ Die vom IAB im Rahmen des Projektes „Frühindikatoren zur Produktivitätsentwicklung“ 1986 durchgeführte Befragung umfaßte leider nicht den Fragenkomplex zu Maßnahmen der Produktivitätsverbesserung.

²⁾ Vgl.: Pusse, L.; Ruppert, W.: Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Versicherungsgewerbe: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen. In: MittAB 3/87, S. 321 ff.; Pusse, L.; Ruppert, W.: Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Kreditgewerbe: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen. In: MittAB 2/88, S. 222 ff.; dies.: Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Groß- und Einzelhandel: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen. In: MittAB 3/87, S. 387 ff.

³⁾ Siehe dazu: Kotler, P.; Armstrong, G.: Marketing – eine Einführung, Wien 1988, und Boone, L. E.; Kurtz, D. L.: Contemporary Marketing, fifth edition, New York 1986.

⁴⁾ Für den Kaufmann/die Kauffrau im Einzelhandel ist in Nordrhein-Westfalen eine eigene Fortbildungsunterlage für Marketing erschienen. Vgl. Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.): Marketing-Konzeptionen im Einzelhandel, 2. Auflage 1989.

⁵⁾ Bargmann, H.; u. a.: Qualifikationsanforderungen im Einzelhandel, Weinheim und Basel 1981.

⁶⁾ Bargmann, H.; u. a.: a. a. O., S. 35.

⁷⁾ Bargmann, H.; u. a.: a. a. O., S. 31 f. und S. 309 ff. Dieser interaktive Ansatz wurde Grundlage der vom Bundesinstitut entwickelten Medien für das personenbezogene Verkaufsgespräch im Textileinzelhandel.

⁸⁾ Insofern ist die jeder Neuordnung folgende Diskussion über Defizite der neuen Ausbildungsordnung keinesfalls schädlich, sondern wünschenswerter Beitrag für eine Evaluation, die nach einem gewissen Zeitraum zu einem Neuordnungsvorschlag führen wird.

⁹⁾ Sowade, B.; Neuber, R.: Kaufmännische Weiterbildung 1984/85, BiBB-Sonderveröffentlichung, Berlin 1986, aktualisierte Neuauflage in Vorbereitung.

¹⁰⁾ zitiert bei Kotler, a. a. O., S. 8

¹¹⁾ Geißler, H.: Die Interaktion Kunde – Verkäufer: Ansatzpunkte zur Umsetzung verkaufsbbezogener Lernziele in Ausbildungsplänen. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Neue Entwicklungen in den kaufmännischen Berufen. BIBB-Kongreß und aktuelle Informationen, Nürnberg 1989. Vorbereitet wird diese Sichtweise in dem Beitrag „Die Verkäufer-Kunde-Kommunikation als Bildungspraxis – eine interaktionspädagogische Begründung des Kompetenzprofils für Verkäufer und Verkäuferinnen im Einzelhandel“. In: Kutscha, G.; Schanz, H.: Berufsbildung im Einzelhandel, Beiträge zur Neuordnung und Kritik, Stuttgart 1988.

¹²⁾ Vgl. dazu Schenkel, P.: Marketing Education in den USA. In: Wirtschaft und Berufs-Erziehung 10/1989.

¹³⁾ Der neue Typ des „Universalsachbearbeiters in Versicherungen wird stärker zum Mittler zwischen Kunden und Unternehmen. Er beobachtet den Markt und die Bedürfnisse seiner Kunden und gibt sie weiter an die Verkaufsabteilung, er hat auch mitzureden bei Produktentwicklung und Absatzstrategien.“ Verlangt werden neue Einstellungen und Verhaltensweisen. Vgl.: Brenn, V.: Die Förderung von Schlüsselqualifikationen in der Ausbildung. In: Versicherungswirtschaft 23/1988, S. 1557.