

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 161, Oktober 2019

## Branchenanalyse Handel

**Perspektiven und Ansatzpunkte einer  
arbeitsorientierten Branchenstrategie**

Gregor Holst und Franziska Scheier

---

© 2019 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Branchenanalyse Handel“ von Gregor Holst und Franziska Scheier ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

Inhalt .....	3
Abbildungen .....	5
1 Zusammenfassung.....	12
2 Einleitung .....	14
3 Der Handel in Deutschland – Branchenüberblick.....	23
3.1 Branchendefinition .....	23
3.2 Beschäftigungstrends .....	26
3.3 Wirtschaftliche Entwicklungslinien.....	31
3.4 Arbeitsbelastungen .....	39
3.5 Arbeitszeit.....	44
3.6 Verdienste – Strukturen und Entwicklungen.....	51
3.7 Tarifbindung.....	60
3.8 Mitbestimmung .....	66
4 Entwicklungslinien von Teilbranchen des Einzelhandels .....	70
4.1 Lebensmittelhandel: Supermärkte und Discounter .....	71
4.2 SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte .....	88
4.3 Kauf- und Warenhäuser .....	102
4.4 Textileinzelhandel .....	114
4.5 Drogeriemärkte .....	126
4.6 Baumärkte .....	138
4.7 Möbelmärkte.....	149
4.8 Elektrofachhandel .....	162
4.9 Buchhandel.....	175
4.10 Sport- und Spielwaren .....	187
4.11 Versand- und Onlinehandel .....	202

5 Entwicklungslinien von Teilbranchen des Groß- und Außenhandels .....	219
5.1 Baubedarfs- und Installationsgroßhandel.....	221
5.2 Baustoff-Fachgroßhandel.....	231
5.3 Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen .....	242
5.4 Stahl- und Metallgroßhandel .....	253
5.5 Maschinengroßhandel .....	263
5.6 Pharmagroßhandel .....	273
5.7 Großhandel mit Nahrungsmitteln .....	286
6 Gestaltungsfelder und Handlungsansätze .....	299
6.1 Mitbestimmte Innovationsgestaltung .....	301
6.2 Fachkräftesicherung .....	305
6.3 Stärkung der Regelungs- und Gestaltungsinstrumente .....	309
Literatur.....	314
Anhang: Insolvenzen und Übernahmen im Handel.....	322

# Abbildungen

Abbildung 1: Wertschöpfungskette Handel .....	24
Abbildung 2: Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte .....	28
Abbildung 3: Überblick Beschäftigung im Einzel- und Versandhandel .....	29
Abbildung 4: Überblick Beschäftigung im Großhandel .....	30
Abbildung 5: Unternehmensanzahl und Umsatz im Einzel- und Versandhandel .....	31
Abbildung 6: Unternehmensanzahl und Umsatz im Großhandel.....	32
Abbildung 7: Unternehmensgrößenstrukturen im Einzel- und Versandhandel (ohne Tankstellen und Apotheken) im Jahr 2016 .....	33
Abbildung 8: Unternehmensgrößenstrukturen im Großhandel im Jahr 2016 .....	34
Abbildung 9: Ausgewählte Insolvenzen und Übernahmen .....	34
Abbildung 10: Entwicklungstrends im Einzel- und Versandhandel (ohne Tankstellen und Apotheken, indiziert, 2009 = 100) .....	37
Abbildung 11: Entwicklungstrends im Großhandel (indiziert, 2009 = 100) .....	38
Abbildung 12: Dimensionen von Sicherheits- und Gesundheitskultur .....	43
Abbildung 13: Ladenöffnungszeiten im Einzelhandel.....	45
Abbildung 14: Durchschnittliche bezahlte Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten im Vergleich .....	50
Abbildung 15: Tatsächliche WAZ in verschiedenen Branchen, 2015 .....	51
Abbildung 16: Durchschnittliche Bruttostundenverdienste vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer in leitender Stellung im Jahr 2017 .....	53
Abbildung 17: Durchschnittliche Bruttostundenverdienste vollzeitbeschäftigter, herausgehobener Fachkräfte im Jahr 2017.....	54
Abbildung 18: Durchschnittliche Bruttostundenverdienste vollzeitbeschäftigter Fachkräfte im Jahr 2017 .....	56

Abbildung 19: Durchschnittliche Bruttostundenverdienste vollzeitbeschäftigter, Angelernter Arbeitnehmer*innen im Jahr 2017 .....	57
Abbildung 20: Durchschnittliche Bruttostundenverdienste vollzeitbeschäftigter, Ungelernter Arbeitnehmer*innen im Jahr 2017 .....	58
Abbildung 21: Durchschnittliche Bruttojahresverdienste (inkl. Sonderzahlungen) vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer*innen in ausgewählten Wirtschaftsabteilungen im Jahr 2017 (Angaben in EUR).....	59
Abbildung 22: Tarifbindung der Betriebe in %, 2010–2017 .....	61
Abbildung 23: Tarifbindung der Beschäftigten in %, 2010–2017.....	62
Abbildung 24: Entwicklung der tariflichen Stundenverdienste ohne Sonderzahlungen, indiziert Jahr 2015=100.....	63
Abbildung 25: Verbreitung von Betriebsräte in Deutschland, 2010– 2017* .....	67
Abbildung 26: Weitere Teilbranchen des Einzelhandels .....	71
Abbildung 27: Unternehmen und Umsatz – Supermärkte und Discounter .....	73
Abbildung 28: Entwicklungstrends Supermärkte und Discounter (indiziert, 2009 = 100) .....	74
Abbildung 29: Beschäftigung – Supermärkte und Discounter .....	75
Abbildung 30: Altersstruktur – Supermärkte und Discounter.....	76
Abbildung 32: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Supermärkte und Discounter (Anteil an allen sv-B) .....	78
Abbildung 33: Top 4 Lebensmittelhändler nach Food-Umsatz in Deutschland.....	80
Abbildung 34: Unternehmen und Umsatz – SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte .....	89
Abbildung 35: Entwicklungstrends SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte (indiziert, 2009 = 100).....	90
Abbildung 36: Beschäftigung – SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte .....	91
Abbildung 37: Altersstruktur – SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte .....	92

Abbildung 38: Qualifikationsstruktur – SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte .....	93
Abbildung 39: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte .....	94
Abbildung 40: Unternehmen und Umsatz – Kauf- und Warenhäuser .....	103
Abbildung 41: Entwicklungstrends Kauf- und Warenhäuser (indiziert, 2009 = 100) .....	104
Abbildung 42: Beschäftigung – Kauf- und Warenhäuser .....	105
Abbildung 45: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Kauf- und Warenhäuser .....	107
Abbildung 46: Ausgewählte Unternehmen der Teilbranche .....	114
Abbildung 47: Unternehmen und Umsatz – Textileinzelhandel .....	115
Abbildung 48: Entwicklungstrends im Textileinzelhandel (indiziert, 2009 = 100) .....	116
Abbildung 49: Beschäftigung – Textileinzelhandel .....	117
Abbildung 50: Altersstruktur – Textileinzelhandel .....	118
Abbildung 51: Qualifikationsstruktur – Textileinzelhandel .....	119
Abbildung 52: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Textileinzelhandel (Anteil an allen sv-B) .....	120
Abbildung 54: Entwicklungstrends Drogeriemärkte (indiziert, 2009 = 100) .....	129
Abbildung 55: Beschäftigung – Drogeriemärkte .....	130
Abbildung 58: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Drogeriemärkte (Anteil an allen sv-B) .....	133
Abbildung 60: Entwicklungstrends Baumärkte (indiziert, 2009 = 100) .....	141
Abbildung 62: Altersstruktur – Baumärkte .....	142
Abbildung 64: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Baumärkte (Anteil an allen sv-B) .....	144
Abbildung 65: Unternehmen und Umsatz – Möbelmärkte .....	150
Abbildung 66: Entwicklungstrends Möbelmärkte (indiziert, 2009 = 100) .....	151

Abbildung 67: Beschäftigung – Möbelmärkte.....	153
Abbildung 68: Altersstruktur – Möbelmärkte .....	154
Abbildung 2: Qualifikationsstruktur – Möbelmärkte .....	155
Abbildung 70: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Möbelmärkte (Anteil an allen sv-B).....	156
Abbildung 71: Unternehmen und Umsatz – Elektrofachhandel.....	163
Abbildung 72: Entwicklungstrends Elektrofachhandel (indiziert, 2009 = 100) .....	164
Abbildung 73: Beschäftigung – Elektrofachhandel.....	165
Abbildung 74: Altersstruktur – Elektrofachhandel .....	166
Abbildung 75: Qualifikationsstruktur – Elektrofachhandel .....	167
Abbildung 76: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Elektrofachhandel (Anteil an allen sv-B) .....	168
Abbildung 77: Unternehmen und Umsatz – Buchhandel .....	177
Abbildung 78: Entwicklungstrends Buchhandel (indiziert, 2009 = 100) .....	178
Abbildung 79: Beschäftigung – Buchhandel .....	179
Abbildung 80: Altersstruktur – Buchhandel.....	180
Abbildung 81: Qualifikationsstruktur – Buchhandel.....	181
Abbildung 82: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Buchhandel (Anteil an allen sv-B).....	182
Abbildung 83: Ausgewählte Unternehmen der Teilbranche .....	188
Abbildung 84: Unternehmen und Umsatz – Sport- und Spielwaren ....	189
Abbildung 85: Entwicklungstrends Sport- und Spielwaren (indiziert, 2009 = 100) .....	190
Abbildung 86: Beschäftigung – Sport- und Spielwaren .....	191
Abbildung 87: Altersstruktur – Sport- und Spielwaren.....	192
Abbildung 89: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Sport- und Spielwaren (Anteil an allen sv-B) .....	194
Abbildung 90: Unternehmen und Umsatz – Versand- und Onlinehandel .....	203

Abbildung 91: Entwicklungstrends Versand- und Onlinehandel (indiziert, 2009 = 100) .....	204
Abbildung 92: Beschäftigung – Versand- und Onlinehandel .....	206
Abbildung 94: Qualifikationsstruktur – Versand- und Onlinehandel ....	208
Abbildung 95: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Versand- und Onlinehandel (Anteil an allen sv-B) .....	209
Abbildung 96: weitere Teilbranchen des Großhandels .....	220
Abbildung 97: Unternehmen und Umsatz – Baubedarfs- und Installationsgroßhandel.....	222
Abbildung 98: Entwicklungstrends im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel (indiziert, 2009 = 100).....	223
Abbildung 99: Beschäftigung – Baubedarfs- und Installationsgroßhandel.....	224
Abbildung 100: Altersstruktur – Baubedarfs- und Installationsgroßhandel.....	225
Abbildung 101: Qualifikationsstruktur – Baubedarfs- und Installationsgroßhandel.....	226
Abbildung 102: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Baubedarfs- und Installationsgroßhandel (Anteil an allen sv-B) .....	227
Abbildung 103: Unternehmen und Umsatz – Baustoff- Fachgroßhandel .....	232
Abbildung 104: Entwicklungstrends im Baustoff-Fachgroßhandel (indiziert, 2009 = 100) .....	233
Abbildung 106: Altersstruktur – Baustoff-Fachgroßhandel.....	235
Abbildung 108: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Baustoff- Fachgroßhandel (Anteil an allen sv-B) .....	237
Abbildung 109: Entwicklungsstufen der Online-Aktivität im Baustoff-Fachgroßhandel .....	239
Abbildung 110: Ausgewählte Unternehmen der Teilbranche .....	243
Abbildung 111: Unternehmen und Umsatz – Großhandel mit landwirt. Grundstoffen.....	244
Abbildung 112: Entwicklungstrends im Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen (indiziert, 2009 = 100) .....	245

Abbildung 113: Beschäftigung – Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen .....	246
Abbildung 114: Altersstruktur – Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen .....	247
Abbildung 115: Qualifikationsstruktur – Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen .....	248
Abbildung 116: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen (Anteil an allen sv-B).....	249
Abbildung 117: Stahlpreisentwicklung in Westeuropa .....	253
Abbildung 119: Entwicklungstrends im Stahl- und Metallgroßhandel (indiziert, 2009 = 100).....	255
Abbildung 120: Stahl- und Beschäftigung im Metallgroßhandel.....	256
Abbildung 121: Altersstruktur im Stahl- und Metallgroßhandel .....	257
Abbildung 122: Qualifikationsstruktur im Stahl- und Metallgroßhandel.....	258
Abbildung 123: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten im Stahl- und Metallgroßhandel (Anteil an allen sv-B) .....	259
Abbildung 124: Unternehmen und Umsatz – Maschinengroßhandel ..	265
Abbildung 125: Entwicklungstrends im Maschinengroßhandel (indiziert, 2009 = 100).....	266
Abbildung 126: Beschäftigung – Maschinengroßhandel .....	267
Abbildung 127: Altersstruktur – GH mit Maschinen und Ausrüstungen .....	268
Abbildung 128: Qualifikationsstruktur – Maschinengroßhandel .....	269
Abbildung 129: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Maschinengroßhandel (Anteil an allen sv-B).....	270
Abbildung 130: Unternehmen und Umsatz – Pharmagroßhandel (inkl. Großhandel mit pharm. Grundstoffen) .....	274
Abbildung 131: Entwicklungstrends im Pharmagroßhandel (inkl. Großhandel mit pharm. Grundstoffen) (indiziert, 2009 = 100) .....	275
Abbildung 132: Beschäftigung – Pharmagroßhandel (inkl. Großhandel mit pharm. Grundstoffen) .....	276

Abbildung 133: Altersstruktur – Pharmagroßhandel (inkl. Großhandel mit pharm. Grundstoffen) .....	277
Abbildung 134: Qualifikationsstruktur – Pharmagroßhandel (inkl. Großhandel mit pharm. Grundstoffen) .....	278
Abbildung 135: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Pharmagroßhandel (inkl. Großhandel mit pharm. Grundstoffen, Anteil an allen sv-B).....	279
Abbildung 136: Unternehmen und Umsatz – Nahrungsmittelgroßhandel.....	287
Abbildung 137: Entwicklungstrends im Nahrungsmittelgroßhandel (indiziert, 2009 = 100) .....	288
Abbildung 139: Altersstruktur – Nahrungsmittelgroßhandel .....	290
Abbildung 141: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Nahrungsmittelgroßhandel (Anteil an allen sv-B) .....	292

# 1 Zusammenfassung

Der Handel ist als einer der zentralen Dienstleistungsbereiche in Deutschland von erheblicher gesellschaftlicher, gesamtwirtschaftlicher und beschäftigungspolitischer Bedeutung. Mit über 5 Mio. Beschäftigten (rund 3,3 Mio. im Einzel- und 1,9 Mio. im Großhandel)<sup>1</sup> ist der Handel eine der beschäftigungsstärksten Branchen Deutschlands. Insgesamt durchlaufen Einzel- und Großhandel in der jüngeren Vergangenheit Wachstumsphasen, die im Einzelhandel allerdings deutlich stärker ausgeprägt sind. In vielen Bereichen geht das Wachstum aber auch mit einem massiven Verdrängungswettbewerb und Konsolidierungsprozessen einher. Insgesamt führen die gute Konjunktur und steigende Produktivität zu wachsenden Gewinnen. Die dadurch entstehenden Verteilungsspielräume kommen aber nur wenigen Beschäftigten zugute, vier der Top 10 der reichsten Deutschen sind Handelsunternehmer.

Alle Teilbranchen sind von einem stetigen Wandel gekennzeichnet: durch die Digitalisierung verändern sich nicht allein Prozesse in den Unternehmen. Auch Vertriebswege und Wertschöpfungsketten werden strukturell verschoben, Lieferketten greifen stärker ineinander. Insbesondere der stark wachsende Onlinehandel erfordert von den Unternehmen neue Strategien, um sich im zunehmenden Wettbewerb zu behaupten. Nicht nur die stationären Ladengeschäfte sind hier gefordert. Zunehmender Direktvertrieb über Plattformen stellt auch grundlegende Funktionen des Großhandels in Frage. Ebenso wandeln sich die Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten immer schneller, es gilt nunmehr einmal erworbenes Wissen fortwährend zu erweitern und zu aktualisieren.

Innovationen spielen auch im Handel eine immer größere Rolle. In (nahezu) allen Teilbranchen des Handels werden Omni- und Multi-Channel Vertriebswege mit neuen Angeboten und Prozessen erschlossen, auch Warenwirtschaft und Logistik durchlaufen umfassende Veränderungen. Ebenso stellen sich ausdifferenzierende Kundenbedürfnisse, z. B. demografisch oder durch einen Wertewandel im Konsumverhalten bedingt, sowie die Globalisierung den Handel vor neue Herausforderungen.

---

1 Gesamtbeschäftigung, umfasst alle Beschäftigten inklusive Inhaber\*innen, mithelfenden Familienangehörigen, Aushilfen, Praktikant\*innen, Auszubildenden und Minijobber\*innen in den Wirtschaftszweigen WZ46 „Großhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)“ sowie WZ47 „Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)“ ohne WZ47.3 „Einzelhandel mit Motorenkraftstoffen (Tankstellen)“ und ohne WZ47,73 „Apotheken“.

Die Teilbranchen des Handels weisen dabei grundlegende Spannungs- und Handlungsfelder auf, die im Sinne der Sicherung von Zukunftsperspektiven und guter Arbeit der Gestaltung bedürfen. Insbesondere im Einzelhandel ist ein hoher Anteil der Beschäftigten in atypischen oder sogar prekären Beschäftigungsverhältnissen tätig. Häufig tragen sie die Lasten des preisgetriebenen Wettbewerbs, in dem oftmals die Lohnkosten und Flexibilisierung als zentrale Stellschrauben instrumentalisiert werden. Der Anteil der Teilzeitbeschäftigung liegt bei über 50 % und wächst weiter, nahezu jede/r Fünfte ist ausschließlich geringfügig beschäftigt und die Löhne sind niedrig, was v. a. auch das Risiko der Altersarmut ansteigen lässt. Immer häufiger sind Beschäftigte im Handel daher gezwungen, Zweit- oder sogar Dritt-Beschäftigungsverhältnisse aufzunehmen. Gleichzeitig schlägt sich die stark rückläufige Tarifbindung negativ auf die Einkommensentwicklung der Beschäftigten nieder. Zudem führen sich immer weiter ausdehnende Öffnungszeiten und wachsende Verkaufsflächen oftmals zu weiterer Arbeitsverdichtung und Arbeitszeitverlängerung. Nur unzureichend wird häufig berücksichtigt, dass die Beschäftigten ein entscheidender Faktor für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sind. Ohne ihr Fachwissen, ihre Kompetenzen und ihre qualifizierte Facharbeit kann der Weg in die Zukunft des Handels nicht erfolgreich gestaltet werden.

Der vorliegende Studienbericht fasst wesentliche Ergebnisse eines Projekts der Hans-Böckler-Stiftung, kofinanziert durch die Gewerkschaft ver.di, zusammen. In dem vom IMU-Institut Berlin durchgeführten Projekt wurden zentrale Entwicklungslinien des Handels in Deutschland untersucht. Dazu wurden die Bereiche Groß- und Einzelhandel sowie jeweils ausgewählte Teilbranchen näher untersucht. Ziel des Projekts ist es, Informationen über bisherige und aktuelle Entwicklungen im Handel bereitzustellen, um Diskussions- und Strategieentwicklungsprozesse zum Erhalt und zur Stärkung einer fairen wettbewerbsfähigen Handelsbranche zu unterstützen. Im Fokus stehen dabei beschäftigungs- und arbeitsorientierte Gestaltungsfelder, in denen Handlungsoptionen für die Träger der Mitbestimmung, die Sozialpartner aufgezeigt werden.

## 2 Einleitung

Der Handel ist als einer der zentralen Dienstleistungsbereiche in Deutschland von großer gesellschaftlicher, gesamtwirtschaftlicher und beschäftigungspolitischer Bedeutung. In seiner Mittlerfunktion durch die Verteilung von Waren und Produkten zwischen Hersteller und Kund\*innen leistet er mit knapp 10 % einen wesentlichen Beitrag zur gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung (Statistisches Bundesamt 2018c). Gleichzeitig ist der Handel mit mehr als 5,1 Mio. Beschäftigte, nach den öffentlichen Dienstleistungen und ungefähr gleich auf mit den Unternehmensdienstleistungen, eine der beschäftigungsstärksten Branchen überhaupt.

Dabei ist Handel nicht gleich Handel. Je nach dem, an wen die Waren abgegeben werden, ergibt sich eine Unterteilung in Groß- und Einzelhandel. Im Großhandel sind die Kund\*innen in erster Linie (Einzel-) Unternehmen, kommerzielle Nutzer und Körperschaften, während der Einzelhandel seine Waren maßgebend an private Haushalte verkauft. Bedingt auch durch diese Differenzierung weisen die beiden Branchen in ihren Strukturausprägungen verschiedene Schwerpunkte auf. Der Einzelhandel hat mit mehr als 3 Mio. Beschäftigten eine erheblich höhere Beschäftigtenzahl als der Großhandel. Der Großhandel wiederum verfügt über ein deutlich höheres volkswirtschaftliches Volumen als der Einzelhandel.

Historisch und gegenwärtig ist der Handel durch stetige Veränderung geprägt. Umfassend wirkende Megatrends und branchenspezifische und lokale Anforderungen, neue Märkte und Marktteilnehmer\*innen, sich permanent verändernde Formate sowie im Besonderen die Digitalisierung und Automatisierung stellen den Handel vor gravierende Herausforderungen und bedingen Strukturverschiebungen innerhalb der Branche. Aus arbeitsorientierter Sicht erwachsen daraus auch neue Anforderungen u. a. an die Beschäftigungssicherung, an die Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung sowie an die Entwicklung neuer Arbeitsformen und an veränderte Arbeitsbedingungen. Diesen Anforderungen gilt es im Sinne selbstbestimmter und Guter Arbeit aktiv zu gestalten.

Die alte Weisheit „Handel ist Wandel“ ist somit heute aktueller denn je und wird auch zukünftig kaum an Bedeutung verlieren.

### **Megatrend Demographie**

Durch die demografische Entwicklung wird sich die Struktur der Bevölkerung auch weiterhin verändern. Im Jahr 2017 betrug der Anteil der über 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung in Deutschland mehr als 21 %, im Jahr 1997 lag dieser Wert noch bei knapp 16 %. Dieser Anteil wird in

den kommenden Jahren weiter steigen und verlangt auch entsprechende Anpassungen im (Einzel-/Versand-) Handel. So sind beispielsweise neue Formen der Kundenansprache und der Produktentwicklung erforderlich. Es resultieren daraus aber auch neue Anforderungen an Ladenbau und Ladengestaltung – sowohl im stationären als auch im Onlinebereich.

Gleichzeitig lässt die demografische Entwicklung (Teil-)Märkte schrumpfen. Gebündelt mit Wanderungsbewegungen in die Städte verringert sich die Kaufkraft vor allem in den ländlichen Räumen. Das stellt einerseits eine Herausforderung für den Erhalt bzw. den Verbleib des stationären Handels dar, andererseits bietet es Optionen für alternative Angebote.

Die demografische Entwicklung bzw. dessen Auswirkungen wiederfährt dem Handel aber nicht nur aus der Kund\*innenperspektive, sie zeichnet sich auch in der Beschäftigtenstruktur wieder. Mit alternden Belegschaften stellen sich (neue) betriebliche Herausforderungen. So sind etwa die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Beschäftigten bis zum Erreichen des Rentenalters ihrer Beschäftigung im Handel gut und gesund nachgehen können. Andererseits gilt es auch die Berufsbilder so zu entwickeln, dass Fachkräftenachwuchs, auch im Wettbewerb mit anderen Regionen, Branchen und Unternehmen, für die Handelsbranche gewonnen und gehalten werden kann.

### **Megatrend Digitalisierung und Automatisierung**

Neue digitale Technologien, die Vernetzung von Menschen und Dingen und die Automatisierung sind grundlegende Trends, die Wertschöpfungsketten, Märkte und die Arbeit grundlegend prägen und verändern. Sie sind i. d. R. nicht neu, Digitalisierung und automatisierte Prozesse gibt es schon lange, sie bieten Chancen, bedeuten aber auch Risiken. Digitalisierungsprozesse haben aber durch ihre wachsende Geschwindigkeit und durch neue technologische Möglichkeiten tiefgreifendere und weitgehendere Auswirkungen als früher. Sie erreichen somit eine neue Qualität.

Digitalisierungsprozesse bringen neue Chancen für Innovationen, neues Wachstum und die Gestaltung menschengerechter Arbeit mit sich, bergen aber auch Risiken, die mit der Veränderung etablierter Systeme einhergehen. Am sichtbarsten wird dies durch die stark zunehmende Konkurrenz und den intensivierten Wettbewerb, die vielen Bereichen des (eher lokal oder regional ausgerichteten) stationären Handels durch den (global aufgestellten) Onlinehandel erwächst. Der Elektrofachhandel in der Einkaufsstraße konkurriert mit Internethändlern aus

Taiwan, das Schuhgeschäft um die Ecke mit global agierenden Megakonzerne.

Im Handel verändern digitalisierungs-basierte, neue Geschäftsmodelle wie Omnichannel, E-Commerce oder Plattform- bzw. Sharing Economy die bestehenden Absatzmärkte und Vertriebswege. Das Internet dient Käufer\*innen zunehmend als Informationsquelle vor dem Kauf, als Basis für den Preisvergleich, als Produktfinder und als Bewertungsplattform. Der immer stärkere Einsatz dieser Technologien prägt auch neue und veränderte Tätigkeiten und Arbeitsprozesse im Handel. Dies trifft Einzel- und Großhandel sowie die rückwärtigen Dienste im Lager gleichermaßen.

Im gesamten Handel ziehen Digitalisierungslösungen verstärkt ein bzw. werden beschleunigt weiterentwickelt, um Prozessabläufe bspw. in der Warenwirtschaft, der rechnergestützten Lieferlogistik oder des Personalwesens zu optimieren. Diese Lösungen nehmen vielfältigste Formen an und sind häufig mit Rationalisierungsbestrebungen verbunden. So gibt es z. B. vollautomatisierte, digital gesteuerte Warenlager, in denen Roboter und fahrerlose Transportsysteme die Logistik übernehmen. Assistenzsysteme wie Datenbrillen, pick-by-voice oder pick-by-light Systeme sind in Einzel- und Großhandel weit verbreitet. Dabei steht die Implementation von Innovationen häufig im Spannungsfeld zum Leitbild Guter Arbeit. Mit Blick auf die Kunden werden digitale Technologien (im Einzelhandel) dabei zu verschiedenen Zwecken forciert eingesetzt (Koppel 2017):

- Weckung des Kundeninteresses bzw. zur Bindung des Kunden: bspw. durch Digitales Marketing (Emails, Newsletter, E-Magazine, Social Media, Apps, digitaler Einkaufszettel), durch Loyalty-Programme (Treue- und Bonuskarten), Beratung über Chatfunktionen, Location based Service (zur ortsbasierten Ansprache von Kunden meist per GPS: nach Ortung des Nutzers erhält diese Infos zum Standort bzw. Verkaufsangebot)
- Förderung des Kaufverhaltens: durch Augmented Reality (Einblenden digitaler Informationen vor den realen Hintergrund auf Projektionsflächen wie Monitoren, auf mobilen Endgeräten oder sog. magic mirrors), digitale Waren- und Ladenbeschilderungen, Clienteling (personalisierte Kundenberatung), Click & Collect (Produkte online bestellen und in Filiale abholen)
- Erleichterung des Verkaufsabschlusses: Self Checkout, e-Rechnung, mobiler Zahlungsverkehr

Die vom digitalen Wandel betroffenen und zu gestaltenden Themenfelder erstrecken sich dabei auf nahezu alle Bereiche des (Arbeits-) Le-

bens: von Umstrukturierungen ganzer Wertschöpfungsketten, den Erwerb neuer Fähigkeiten und Fertigkeiten durch Weiterbildung und Qualifikation, den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Umgang mit neuen Technologien, über neue Arbeitsformen wie Click- und Crowdfunding, sich verschiebende Arbeitszeiten bspw. durch ständige Erreichbarkeiten, bis hin zu Fragen des Datenschutzes und der Datensicherheit sowie der Ausgestaltung von Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt. Auch entstehen dabei im Handel ganz neue Berufsbilder, wie der im August 2018 erstmals gestartete Ausbildungsgang „Kaufleute im E-Commerce“ zeigt.

Der Technologieeinsatz kann dabei helfen, belastende, monotone Tätigkeiten zu begrenzen, Arbeitsbedingungen zu verbessern, neue Gestaltungs- und Freiräume zu eröffnen und die persönliche und fachliche Weiterentwicklung von Beschäftigten zu fördern. Er kann aber eben auch Arbeit dequalifizieren, wenn wie im Textileinzelhandel das Tablet die Warenpräsentation komplett vorgibt oder Kunden sich nicht mehr beraten lassen möchten, weil sie sich vorher bereits online informiert haben und nur noch schnell die Waren kaufen möchten. Technologie kann zu einer Verdichtung von Arbeit führen sowie Arbeitsdruck und Stresslevel erhöhen, wenn z. B. RFID-Chips den exakten Standort einer Ware dokumentieren und Vorgesetzte sowie Kund\*innen dieses Wissen ebenfalls nutzen können. Dadurch können neue Technologien dazu beitragen, Arbeitsplatzsicherheit abzubauen. Der Schlüssel zur erfolgreichen Gestaltung der Digitalisierung im Handel liegt in Beteiligung und Partizipation. Es ist erforderlich, den technischen Fortschritt durch proaktive Gestaltung in sozialen Fortschritt zu transformieren.

### **Megatrend Globalisierung**

Die durch die Globalisierung bedingten Verflechtungen von Wirtschaftsräumen zeigen sich auch in der Handelsbranche. Insbesondere durch die anhaltend beschleunigten Entwicklungen im Bereich der Kommunikationstechnologien (vgl. Megatrend Digitalisierung) wird sich dieser Trend auch zukünftig fortsetzen und an Intensität gewinnen. Handelsunternehmen aus dem Ausland werden einerseits verstärkt Absatzmärkte in Deutschland erschließen. Umgekehrt nutzen auch Unternehmen in Deutschland die Möglichkeiten, auf ausländischen Märkten (verstärkt) aktiv zu werden. Befeuert werden diese Entwicklungen auch durch innovative Lager-, Liefer- und Logistikkonzepte und -technologien, die nahezu jeden Ort des Planeten binnen kurzer Zeit für Handelswaren erreichbar machen. Auswirkungen der Globalisierung sind im Handel aber auch im Bereich der Mitbestimmung und der Sozialpartnerschaft spürbar. Dies wirkt indirekt, z. B. durch den vom Marktdruck internationaler Kon-

zerne erzeugten Preiskampf, der auch den Ausstieg von Unternehmen aus der Tarifbindung resultieren kann, oder durch den Markteintritt neuer Player, die eine eher „mitbestimmungsfreie“ Unternehmenskultur „pflegen“. Vor allem der massive und in immer neue Teilbereiche des Handels aggressiv expandierende Marktauftritt global agierender Multis (v. a. Amazon) stellt dabei ganz neue Anforderungen.

### **Megatrend geändertes Kunden- und Konsumverhalten**

Eng verbunden mit den drei anderen Megatrends ist ein sich ausdifferenzierendes Kunden- und Konsumverhalten, welches sich ebenfalls direkt und indirekt auf die Handelsbranche auswirkt. Dabei sind gegenläufige Trends zu beobachten.

Einerseits ist nach wie vor häufig eine Sparen-um-jeden-Preis-Mentalität zu beobachten, die Kosten eines Produkts werden zum einzig entscheidenden Kaufkriterium. Das kann auf zwingende, ökonomische Gründe oder auf persönliche Motive zurückzuführen sein. In nahezu jeder Einzelhandelsbranche finden sich Unternehmen, die diesem massiven Preiskampf unterliegen oder ihn befördern. Häufig wird dieser Trend auf Kosten von Produktqualität, Umweltschutz und Arbeitsbedingungen ausgetragen.

Konsum verschiebt sich ebenso teils in die Richtung, dass jede Ware, immer und zu jeder Zeit verfügbar sein muss. Aus einer solchen 24-Stunden-Kaufwelt, oftmals stark getragen durch den globalen Online- und Versandhandel, entstehen für die Handelsunternehmen erweiterte Herausforderungen, denen durch breitere und tiefere Sortimente, Hochgeschwindigkeits-Logistik mit schnellster Lieferung und durch eine Ausweitung der Öffnungszeiten bzw. Sonntagsöffnung im stationären Handel begegnet wird.

Andererseits ist auch ein Wertewandel zu beobachten, der als kritischer Konsum bezeichnet werden kann. Regionalität, Qualität, Gesundheitsbewusstsein und steigende Ansprüche an Umweltschutz und Ökologie kennzeichnen diese Entwicklung. Für den Handel bedeutet es: neue Produktpaletten (bspw. „Bio“ oder „regional“) gewinnen für das Kaufverhalten ebenso weiter an Bedeutung wie Sozial- und Umweltstandards, die an Produkt und Produktion angelegt werden (bspw. „Fair Trade“, „Clean Clothes“). Gerade im Einzelhandel in urbanen Räumen ist in diesem Kontext auch das Wachstum spezialisierter Einzelhandelsunternehmen im Food- und Non-Food-Bereich zu beobachten.

Ungeachtet dieser Trends ist der Handel auch damit gefordert neue Verkaufskonzepte gegen eine wachsende Marktsättigung zu entwickeln. Bequemlichkeit und Erlebnisorientierung der Kunden sind hier die Anforderungen, denen sich insb. der Einzelhandel stellen muss.

Die Handelsbranche weist also grundlegende Spannungs- und Handlungsfelder auf, die im Sinne der Sicherung von Zukunftsperspektiven und Guter Arbeit der Gestaltung bedürfen. Diese Studie aus arbeitsorientierter Perspektive möchte hierbei einen Beitrag leisten, indem sie eine fundierte Analyse der Branche zur wirtschaftlichen Entwicklung und zur Entwicklung bedeutender Determinanten der Arbeit vornimmt.

Dazu gibt Kapitel 3 einen Überblick über die wirtschaftliche und beschäftigungspolitische Bedeutung des Handels unter Betrachtung der beiden Abschnitte Einzel- und Großhandel. Neben Strukturen und Entwicklungstrends der Unternehmen und der Beschäftigung werden Aspekte der Arbeitsbedingungen und -organisation, der Tarifbindung und der betrieblichen Mitbestimmung untersucht.

In den Kapiteln 4 und 5 werden zunächst mittels quantitativer Indikatoren zentrale Strukturen und Entwicklungen ausgewählter Teilbranchen des Einzel- bzw. Großhandels analysiert und aufbereitet. Darauf aufbauend werden teilbranchenspezifische qualitative Einblicke in aktuelle und künftige Markt- und Beschäftigungstrends, gestärkt durch die inhaltliche Dokumentenanalyse sowie Expert\*inneneinschätzungen, entwickelt.

Im Sinne eines handlungsleitenden Charakters werden zum Abschluss in Kapitel 6 Handlungsbedarfe einer arbeitsorientierten Branchenpolitik sowie Gestaltungsfelder für die Träger der Mitbestimmung erörtert.

### **Methodisches Vorgehen und Definitionen**

Die Struktur der Branchenanalyse und ihre Gliederungssystematik orientieren sich im Sinne des handlungsleitenden Charakters an dem wahrnehmbaren Bild des Handels in der Praxis. So wird die Handelsbranche zunächst in die Bereiche Einzel- und Großhandel unterteilt. Des Weiteren erfolgt innerhalb dieser Abteilungen eine weitere Differenzierung entlang des jeweils maßgebenden Produktbereichs wie Textil, Elektro, Möbel oder Baustoffe. Der Bereich des Lebensmitteleinzelhandels wird zudem nach Art der Verkaufsstellen weitergehender differenziert, da sich diese strukturell voneinander unterscheiden.

Für die quantitative Analyse von zentralen Strukturen und Entwicklungen des Handels und seiner Teilbranchen wurden die Wirtschaftszweige der amtlichen Statistiken herangezogen und entsprechend der jeweils dargelegten Systematik operationalisiert. Wenn nicht anderweitig gekennzeichnet, sind in der Darstellung des Einzelhandels die Teilbranchen Apotheken (WZ 47.73) und Tankstellen (WZ 47.3) grundsätzlich nicht berücksichtigt.

Diese Systematisierung und Operationalisierung des Handels<sup>2</sup> ermöglicht eine Vergleichbarkeit mit bestehenden Studien und Auswertungen zum Handel, die aus arbeitsorientierter Sicht gefertigt wurden.

Werden im Rahmen der quantitativen Analyse multitemporale Vergleiche angestellt, so bezieht sich der Beginn des Betrachtungszeitraums auf das Jahr 2009 und das Ende auf die neuesten verfügbaren Daten, auf das Jahr 2016. Eine weiter rückwirkende Betrachtung wird aufgrund der zum Jahr 2009 erfolgten statistischen Umstellung der Wirtschaftszweiguordnung (von WZ 2003 auf WZ 2008) nicht vorgenommen, da die Datenlage kaum Vergleichbarkeit über die Umstellung hinaus ermöglicht.

Die Zahlangaben zu den einzelnen Teilbranchen beinhalten erhebungsbedingt eine gewisse Unschärfe. Sie sind daher nicht als absolute, auf die Nachkommastelle korrekte Angabe, sondern als statistisch valide Einordnung in Relationen und Größenverhältnisse zu verstehen. Insbesondere in den tiefen Detaillierungsgraden der WZ auf 5-Steller-Ebene treten Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen den Teilbranchen auf. In der Datenerfassung ordnet sich jedes Unternehmen einem WZ 5-Steller eindeutig zu, von der Geschäftstätigkeit ggf. ebenfalls abgedeckte weitere 5-Steller werden damit statistisch nicht abgebildet. Auch werden Veränderungen von Geschäftstätigkeiten, die eine Neuordnung zu einer anderen Wirtschaftsklasse erforderlich machen (würden), von den Unternehmen teilweise nicht, teilweise verspätet oder teilweise unpräzise gemeldet, was ebenso zur Unschärfe der Zahlangaben beiträgt.

Die verwendeten Daten der amtlichen Statistiken sind belastbar und lassen eine begründete und fundierte Beschreibung der Teilbranchen zu. Sie können aber nicht gewährleisten, dass beispielsweise die Beschäftigungsangaben personengenau sind. Um nicht eine statistisch unmögliche Präzision vorzuspiegeln, werden entsprechend gerundete Werte angegeben.

Um die wirtschaftlichen Akteure des Handels zu fassen, werden in dieser Studie die Begriffe „Unternehmen“, „Betrieb“ sowie „örtliche Einheit“ verwendet. Da ein konsistenter Gebrauch derselben Bezugs- und Begriffsebene aus Gründen der statistischen Datenverfügbarkeit leider nicht möglich ist, werden die verwendeten Begriffe wie folgt definiert. Unternehmen sind die kleinste rechtlich selbstständige, wirtschaftliche Einheit, die aus handels- bzw. steuerrechtlichen Gründen Bücher führt. Auch freiberuflich Tätige werden als eigenständige Unternehmen registriert. Formales Merkmal von Unternehmen ist die Rechtsträgerschaft (z. B. GmbH, AG, OHG). Ein Unternehmen kann aus einem, mehreren

---

2 In Abstimmung mit dem WABE-Institut.

oder keinem (z. B. Holding) Betrieb bestehen. Ein Betrieb ist demnach der örtlich gebundene Teil eines Unternehmens, zu dem ggf. weitere zusätzlich örtlich und organisatorisch angegliederte Betriebsteile zählen. Die örtliche Einheit ist die kleinste Gliederungsebene. Sie bezeichnet einen räumlich festgestellten Ort, an dem oder von dem aus die Geschäftstätigkeit ausgeübt wird. Dies können z. B. Arbeitsstätten oder im Handel Filialen eines Unternehmens sein. Als örtliche Einheit kann aber auch das gesamte Unternehmen bzw. der Betrieb zählen, wenn dieser nur exakt einen Standort hat.

Zur Beschreibung qualitativer Markt- und Beschäftigungstrends im Handel wurden eine umfassende inhaltliche Dokumentenanalyse sowie Expert\*innengespräche durchgeführt. Die Dokumentenanalyse beruht, neben der Berücksichtigung der allgemeinen branchenspezifischen Literaturlage aus Branchenreports u. ä., zum einen auf der Auswertung von Artikeln, Interviews und Berichten von Wirtschafts- und Finanzzeitingen wie Handelsblatt oder manager magazin. Um aktuelle Entwicklungslinien abzubilden wurden insgesamt 155 Beiträge, die im Zeitraum von Oktober 2017 bis Oktober 2018 erschienen sind, in der Analyse berücksichtigt. Die Auswertung der Beiträge konzentrierte sich dabei auf die inhaltliche Zusammenfassung der entsprechenden Informationen, die sich mehrheitlich mit den Markt- und technologischen Entwicklungstrends im Handel und seiner Teilbranchen befassten. Beschäftigungspolitische Entwicklungen wurden ebenso thematisiert, stellten in der Gesamtschau aber einen geringeren Anteil dar. Um diese Perspektive im Sinne einer arbeitsorientierten Branchenanalyse gleichwertig zu berücksichtigen, wurden zum anderen ausgewählte Pressemitteilungen und Berichte zur Lage im Handel von der Gewerkschaft ver.di ergänzend in die Analyse einbezogen.

Zur Stärkung der arbeits- und beschäftigungsorientierten Perspektive wurden zudem Gespräche mit Expert\*innen des Handels durchgeführt. Diese fanden zwischen Juni und September 2018 mit ausgewählten Betriebsvertreter\*innen aus Betriebsrat und Geschäftsführung, Gewerkschaftssekretär\*innen sowie Arbeitgeberverbandsvertreter\*innen statt. Bei der Auswahl der insgesamt 25 Fachpersonen wurde darauf geachtet, dass entlang der Systematisierung die verschiedenen Teilbranchen des Einzel- und Großhandels erfasst wurden. Die leitfadengestützten Interviews wurden mehrheitlich persönlich vor Ort, in drei Fällen auch telefonisch durchgeführt. Sie dauerten zwischen einer und zwei Stunden. Die Gesprächsinhalte decken thematisch drei Bereiche ab. Zunächst wurden die aktuell prägenden Entwicklungslinien der jeweiligen Teilbranche bzw. des Zuständigkeitsbereichs der Interviewperson besprochen. Das umfasste sowohl die Markt- und technologischen Entwicklun-

gen als auch deren Auswirkungen auf die aktuelle Beschäftigungssituation. Im zweiten Schritt wurden die Gesprächspersonen um ihre Einschätzung zu den zukünftigen Entwicklungen und den sich daraus ableitenden Herausforderungen gebeten. Der Bereich Gestaltungs- und Einflussoptionen, d. h. wie auf die entsprechenden Herausforderungen reagiert werden sollte, wurde als dritter, abschließender Bereich behandelt.

Um die aus der Dokumentenanalyse und den Expert\*innengesprächen gewonnenen Erkenntnisse zu den Handlungsbedarfen zu validieren und im Sinne einer arbeitsorientierten Branchenstrategie für die Träger der Mitbestimmung zu vertiefen, wurde methodisch das Instrument der Fokusgruppe angewendet. An der als moderierte Gesprächsdiskussion konzipierten Fokusgruppe nahmen Betriebsräte aus unterschiedlichen Betrieben sowie Vertreter\*innen der Gewerkschaft ver.di von der Bundesebene und aus verschiedenen Landesbezirken teil. Entlang von drei vorbereiteten Thesen zu den Handlungsfeldern Innovation, Partizipation und Gute Arbeit wurden Handlungsmöglichkeiten konkretisiert, die sich an die verschiedenen Mitbestimmungsträger und Adressaten der Arbeitsgestaltung richten.

## **3 Der Handel in Deutschland – Branchenüberblick**

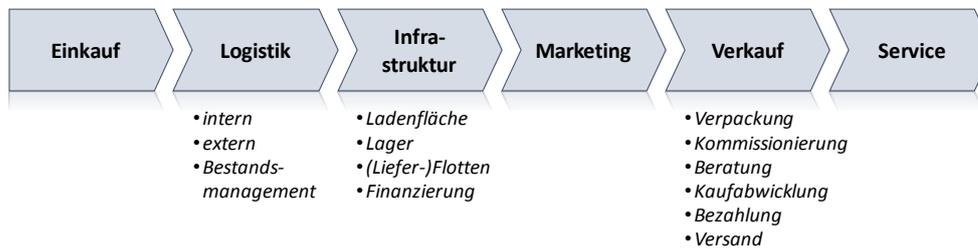
Die Handelsbranche weist als eine der zentralen Dienstleistungsbereiche in Deutschland eine hohe gesellschaftliche, gesamtwirtschaftliche und beschäftigungspolitische Bedeutung auf. Bevor dies ausführlicher aufgezeigt wird, werden zunächst in Kapitel 1.1 grundlegende Definitionen, Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen der beiden Branchen zweige Einzelhandel sowie Groß- und Außenhandel vorgenommen. In Kapitel 1.2 werden sodann wesentliche Trends und Strukturen der Beschäftigung im Handel beschrieben, der mit insgesamt über 5,1 Millionen Beschäftigten zu den bedeutendsten Branchen des Landes zählt. Zentrale wirtschaftliche Trends und Strukturen wie Umsatz, Unternehmensanzahl und -größe sowie Bruttowertschöpfung werden in Kapitel 1.3 dargelegt.

Aus arbeitsgestalterischer Perspektive werden Arbeitsbelastungen (Kapitel 1.4), die Arbeitszeiten und die sie hauptsächlich beeinflussenden Faktoren (Kapitel 1.5) sowie die Verdienststrukturen (Kapitel 1.6) einzelner Beschäftigtengruppen im Einzel- und Großhandel analysiert und in Relation zu anderen Branchen gesetzt. Der Erosion der Tarifbindung in den letzten Jahren ist im Einzel- und Großhandel inzwischen prägend. Die genauen Entwicklungslinien sowie die handelsspezifischen Besonderheiten im Bereich der Allgemeinverbindlichkeit und von Tarifverträgen werden in Kapitel 1.7 herausgearbeitet. Abschließend betrachtet Kapitel 1.8 den Zustand der Mitbestimmung auf Ebene der Betriebe sowie auf Unternehmensebene. Diese allgemeinen Befunde werden in den Teilbranchenanalysen (vgl. Kapitel 2 und 3) weiter untersetzt.

### **3.1 Branchendefinition**

Grundlegende Aufgabe des Handels ist die Verteilung von Waren, Produkten und auch Dienstleistungen zwischen Hersteller und Kunden. Die Wertschöpfungskette des Handels bewegt sich dabei vom Einkauf, über die interne wie externe Logistik, das Vorhalten geeigneter Infrastrukturen, über das Marketing, den Verkauf bis hin zum Service für die gehandelten Waren (vgl. Abbildung 1)

Abbildung 1: Wertschöpfungskette Handel



Quelle: Eigene Darstellung

Eine weitere Aufgabe des Handels ist es, räumliche, zeitliche, qualitative und quantitative Spannungen zwischen der Produktion und der Konsumtion auszugleichen (Hennig & Schneider 2018a). Teilweise werden diese Funktionen auch von anderen Marktteilnehmern, bspw. Produktions- oder Handwerksbetrieben, selbst übernommen. Im Sinne dieser Studie wird der institutionalisierte Handel analysiert. Es werden also diejenigen Unternehmen und Betriebe betrachtet, die sich überwiegend damit beschäftigen, Güter, die sie selbst nicht herstellen oder verarbeiten, von anderen Akteuren zu beschaffen und sie an Dritte abzusetzen.

Im Sinne dieser Studie wird die Handelsbranche grundlegend nach den Adressaten des Warenabsatzes in Einzel- und Großhandel unterschieden. Kunden des Großhandels sind in erster Linie (Einzel-)Unternehmen, kommerzielle Nutzer und Körperschaften, im Einzelhandel hingegen werden die Waren überwiegend an private Haushalte verkauft. Die definitorische Grenze zwischen Einzel- und Großhandel verläuft dabei nicht immer trennscharf und eindeutig. Handelskonzerne wie Edeka, Metro oder Rewe weisen beispielsweise sowohl Groß- als auch Einzelhandelsfunktionen innerhalb ihrer Unternehmensstrukturen auf. Andere Unternehmen üben wiederum einzelne Funktionen des jeweiligen anderen Handelsssegments aus; so nimmt u. a. das Einzelhandelsunternehmen Aldi mit seinen eigenen Fuhrparks und Lagern ebenso Großhandelsfunktionen ein (vgl. Glaubitz 2015).

*Einzel- und Versandhandel* beschreibt den Verkauf von Waren ohne deren Weiterverarbeitung vor allem an private Haushalte für den privaten Ge- oder Verbrauch. Der Verkauf kann dabei in Verkaufsräumen, an Ständen sowie im Versand- und Straßenhandel erfolgen. Einzelhändler erwerben zumeist das Eigentum an den von ihnen gehandelten Waren, z. T. sind sie aber auch als Handelsvertreter für einen Auftraggeber tätig und verkaufen auf Kommissionsbasis (Statistisches Bundesamt 2008).

Die Tätigkeiten von Einzelhändlern bestehen maßgeblich darin, die Waren verschiedener Hersteller zu beschaffen und zu einem Sortiment

zusammenzuführen, die gelieferten Waren anzunehmen, ein- und auspacken, auszuzeichnen und entsprechend für die Kund\*innen zu präsentieren und zu bewerben. Ferner gehören oftmals Service und Beratung zu den Aufgaben, was sowohl entsprechende Warenkunde und -kenntnis als auch soziale Kompetenzen erfordert. Je nach Vertriebsform des Einzelhandelsunternehmens, z. B. Discounter oder Fachgeschäft, können dabei Intensität und Umfang der Kundenbetreuung variieren.

Prinzipiell kann der Einzelhandel in die Konsumgüter Bedarfsgegenstände („Non-Food“) und Lebensmittel („Food“) untergliedert werden. In den Bereich der Bedarfsgegenstände gehört u. a. der Handel mit Möbeln, Geräten der Informations- und Unterhaltungselektronik, Textilien, Bau- und Heimwerkerbedarfen, Haushaltswaren, Büchern oder Sport- und Spielwaren. Der Handel mit Lebensmitteln stellt einen eigenen Bereich von großer Bedeutung dar, da er lebensnotwendige Nahrungsmittel bereitstellt. Im Gegensatz zum Handel mit (den meisten) Gebrauchsgegenständen stellen sich im Lebensmittelhandel weitere spezifische Anforderungen an die Aufbewahrung und Lagerung der Produkte (z. B. Temperatur- und Lichtverhältnisse).

*Groß- und Außenhandel* umfasst den Erwerb und (Wieder-)Verkauf von Waren an gewerbliche Kunden; d. h. an andere Groß- und Einzelhändler, Unternehmen, kommerzielle Nutzer und Körperschaften. Großhändler sind typischerweise Eigentümer der von ihnen gehandelten Waren. Zu ihnen zählen beispielsweise Industrielieferer, Ex- und Importfirmen und Einkaufsgenossenschaften sowie Verkaufsniederlassungen und Verkaufsbüros (keine Ladengeschäfte), die getrennt von Herstellern oder Produktionsanlagen eingerichtet werden, um ihre Produkte zu vermarkten, und die nicht lediglich Bestellungen für Direktlieferungen aus Produktionseinrichtungen abwickeln. Die Tätigkeit von Großhändlern besteht in der Regel darin, Waren in großen Mengen zusammenzustellen, zu sortieren und zu klassieren, auspacken, umpacken und in kleineren Mengen weiter zu verteilen (z. B. Arzneimittel), Waren zu lagern, zu kühlen, auszuliefern und aufzustellen, für ihre Kunden Werbung zu betreiben und Etiketten zu gestalten (Statistisches Bundesamt 2008).

Arbeit im Groß- und Außenhandel ist, vor allem in den Warenlagern und im Warenumsatz, durch hohe Anteile körperlich schwerer Arbeit geprägt. Auch gesundheitliche Risiken, die durch gleichförmige Bewegungsabläufe, das Handling schwerer Lasten, eng getaktete Arbeitsabläufe mit wenig Erholungsphasen, oftmals im Freien und zu ungewöhnlichen Uhrzeiten (v. a. nachts) gehören zu weit verbreiteten Arbeitsbedingungen im Großhandel. Die Arbeitsplätze im Bereich Logistik und Verkehr sind weiterhin durch einen ständigen hohen Zeitdruck, der aus der

Einhaltung von Lieferterminen und strengen Vorgaben der Logistikketten resultiert, gekennzeichnet.

Der Groß- und Außenhandel stellt mit seinen verschiedenen Tätigkeiten damit das wesentliche Verbindungsglied zwischen verschiedenen Wirtschaftssektoren dar, er verteilt Güter zwischen den Produzenten und dem Einzelhandel bzw. den Endkunden. Großhandelsunternehmen verfügen häufig über ein flächendeckendes Standortnetz zur regionalen oder lokalen Vermarktung ihrer Produkte. Zudem nehmen Großhändler neben dem Verkauf und der Abrechnung auch eine zentrale Rolle in der Logistik und oftmals in der After-Sales-Betreuung für die Hersteller wahr.

Grundlegend können die Teilbranchen des Groß- und Außenhandels in den konsumgüternahen Bereich (z. B. Handel mit Agrarprodukten, Nahrungsmitteln, Getränken, Ge- und Verbrauchsgütern) sowie in den investitionsnahen Bereich (Handel mit Roh- und Grundstoffen, Halbzeugen, Maschinen) unterschieden werden (vgl. Hofmann 2016). Diese beiden Bereiche unterscheiden sich auch in ihren Wettbewerbsbedingungen, wobei im konsumgüternahen Großhandel der Konkurrenzdruck im Durchschnitt höher einzuschätzen ist. Durch zunehmende direkte Kooperationen und Lieferbeziehungen zwischen Einzelhändlern und Herstellern geraten Großhändler hier immer stärker unter Druck. Umgekehrt hängen die Großhändler im investitionsnahen Bereich als Lieferanten von Gütern für den hauptsächlich gewerblich-industriellen Einsatz stark von der Nachfrage nach Rohstoffen, Halbwaren und Maschinen ab. Diese enge Bindung an die schwankende Investitionsbereitschaft der Abnehmerbranchen bewirkt beim investitionsnahen Großhandel eine stärkere Konjunkturabhängigkeit als beim konsumgüternahen Großhandel (vgl. Hofmann 2016).

### 3.2 Beschäftigungstrends

Der Handel ist eine der beschäftigungsstärksten Branchen in Deutschland. Insgesamt sind 5,14 Millionen Beschäftigte<sup>3</sup> im Jahr 2016 in diesem Bereich tätig. Dabei ist der Einzelhandel deutlich beschäftigungsstärker als der Großhandel. Das Verhältnis hat sich dabei im Zeitverlauf geringfügig verändert. Waren in 2009 knapp 39 % aller Handelsbeschäftigten im Großhandel tätig, so sind es in 2016 etwa 43 % (+4 %).

---

<sup>3</sup> In diese Zahl sind neben sv-pflichtig Beschäftigten auch Eigentümer, mithelfende Familienangehörige, Saisonarbeiter\*innen, Teilzeitbeschäftigte, Minijobber, Aushilfen, Azubis und Praktikant\*innen einberechnet. Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a).

Im *Einzel- und Versandhandel* (ohne Tankstellen und Apotheken) sind insgesamt 3,27 Millionen Personen im Jahr 2016 tätig. Die enorm beschäftigungspolitische Bedeutung der Branche wird deutlich, wenn man betrachtet, dass die Beschäftigung im Einzel- und Versandhandel damit auf dem Niveau von Metall-, Elektroindustrie und Automobilbau zusammen (3,5 Mio.) und deutlich über dem des öffentlichen Diensts der Länder (2,4 Mio.) liegt.

Hervorhebenswert ist, dass im Einzel- und Versandhandel ein hoher Anteil der Beschäftigten in atypischen oder sogar prekären Beschäftigungsverhältnissen tätig ist. Einen ersten Hinweis darauf liefert der Vergleich zwischen Gesamt- und sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung. So sind im Jahresmittel 2016 im Einzel- und Versandhandel „nur“ 2,14 Mio. *sv-pflichtig Beschäftigte*<sup>4</sup> tätig. Rund 40 % aller Beschäftigten sind demnach nicht sv-pflichtig beschäftigt. Allerdings hat in jüngerer Vergangenheit die sv-pflichtige Beschäftigung im Einzel- und Versandhandel (+15 % von 2009 bis 2016) stärker zugenommen als die Gesamtbeschäftigung (+8 % von 2009 bis 2016). Das ist auf die beschäftigungspolitische Wirkung des seit 2015 geltenden gesetzlichen Mindestlohns zurückzuführen. Dieser bewirkte einen Zuwachs sv-pflichtiger Beschäftigung, geringfügige Beschäftigung ist hingegen zurückgegangen (vgl. u. a. Lesch & Schröder 2016; Schulten & Weinkopf 2015). Das Wachstum der sv-pflichtigen Beschäftigung liegt ungefähr auf dem Niveau der Gesamtwirtschaft (+17 %) und wird von allen Teilbranchen des Einzelhandels getragen (vgl. Kapitel 4).

Eine weitere beschäftigungstypische Besonderheit des Einzel- und Versandhandels ist der extrem hohe Anteil an *Teilzeitbeschäftigung*, in die auch die überwiegende Mehrheit der *geringfügig Beschäftigten*<sup>5</sup> fällt: Insgesamt sind mit 1,72 Millionen mehr als die Hälfte (53 %) aller Beschäftigten in Teilzeit tätig. Auch ist ein erheblicher Teil des Beschäftigungswachstums der letzten Jahre durch einen Anstieg der Teilzeitbeschäftigung getragen. Während die Gesamtbeschäftigung um 8 % stieg,

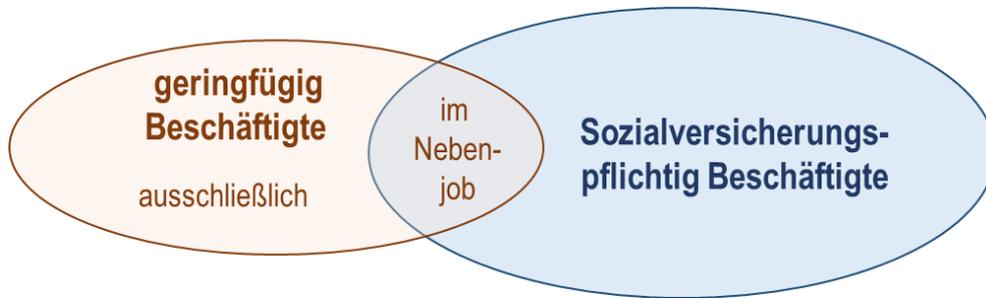
---

4 Die Angabe der Bundesagentur für Arbeit bezieht alle Betriebe mit ein, die mindestens einen sv-pflichtig Beschäftigten gemeldet haben. Entsprechend fällt sie deutlich niedriger aus, als die Angaben des Statistischen Bundesamts zur Gesamtbeschäftigung. Eigene Berechnungen nach Bundesagentur für Arbeit (2018).

5 Zu den geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen zählen Arbeitsverhältnisse mit einem niedrigen Lohn (geringfügig entlohnte Beschäftigung) oder mit einer kurzen Dauer (kurzfristige Beschäftigung). Beide werden auch als „Minijob“ bezeichnet. Es ist davon auszugehen, dass die Anzahl derer, die zwar Vollzeit, aber nur von kurzer (geringfügiger) Dauer beschäftigt sind, gering ist. Eine geringfügig entlohnte Beschäftigung nach liegt vor, wenn das monatliche Arbeitsentgelt die Grenze von 450 Euro nur gelegentlich und nicht vorhersehbar überschreitet (§ 14 SGB IV). Eine kurzfristige Beschäftigung liegt vor, wenn die Beschäftigung für eine Zeitdauer ausgeübt wird, die auf bis zu drei Monate oder insgesamt 70 Arbeitstage vertraglich begrenzt ist.

erhöhte sich die Anzahl der Teilzeitbeschäftigten um 14 % (jeweils 2009 bis 2016, vgl. Abbildung 3).

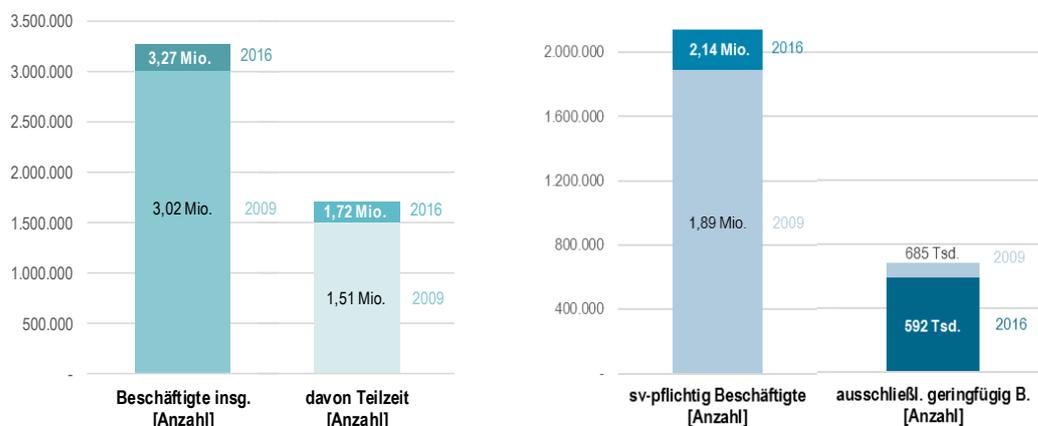
Abbildung 2: Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte



Quelle: Eigene Darstellung nach Bundesagentur für Arbeit 2016

In der Betrachtung der Beschäftigungssituation sind neben den sv-pflichtig Beschäftigten auch die (ausschließlich) *geringfügig Beschäftigten* als weitere relevante Beschäftigtengruppe zu berücksichtigen (vgl. Abbildung 2). Im Einzel- und Versandhandel ist diese Gruppe sehr stark vertreten, rund 592.000 Menschen sind hier im Jahr 2016 als ausschließlich geringfügige Beschäftigte tätig. Dies entspricht rund 28 % der sv-pflichtigen Beschäftigung. In der Gesamtwirtschaft Deutschlands macht dieser Anteil 16 % aus, im Großhandel liegt der Vergleichswert bei 11 %. Anzumerken ist, dass die Anzahl der ausschließlich geringfügig Beschäftigten (ca. –93.000 zwischen 2009 und 2016) rückläufig ist. Das ist wie bereits angeführt, überwiegend auf die beschäftigungspolitische Wirkung des gesetzlichen Mindestlohnes zurückzuführen. So sind nach der Einführung im Jahr 2015 Teile ehemals geringfügig Beschäftigter in sv-pflichtige Voll- oder Teilzeit-Arbeitsverhältnisse überführt worden. Im Nebenjob geringfügig sind im Einzel- und Versandhandel im Jahr 2016 rund 182.000 Beschäftigte tätig.

Abbildung 3: Überblick Beschäftigung im Einzel- und Versandhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

Verallgemeinernd kann festgehalten werden, dass die Beschäftigung im Einzel- und Versandhandel stark durch atypische Beschäftigungsverhältnisse wie Teilzeitarbeit und geringfügige Beschäftigung geprägt ist. Ebenso ist sie durch einen hohen Anteil weiblicher Beschäftigte gekennzeichnet, rund 70 % der sv-pflichtig Beschäftigten sind Frauen.

*Befristete Beschäftigungsverhältnisse* sind auch im Handel weit verbreitet. Sie werden von den Arbeitgebern eingesetzt, um flexible personalpolitische Handlungsspielräume zu erhalten. Für die Beschäftigten sind befristete Arbeitsverhältnisse oftmals mit hohen Unsicherheiten für die berufliche Perspektive und für die Altersabsicherung sowie mit geringeren Einkommen verbunden. Im Einzel- und Versandhandel liegt der Anteil der befristet Beschäftigten im Jahr 2017 bei 6,7 % der betrieblichen Gesamtbeschäftigung. Damit ist der Wert für den Einzelhandel leicht niedriger als in der Gesamtwirtschaft (vgl. IAB 2018b). Für den Großhandel sind keine näheren Datenangaben verfügbar.

Der *Großhandel* ist ebenso eine beschäftigungsstarke Branche in Deutschlands. Insgesamt weist die Jahresstatistik des Handels rund 1,87 Millionen Beschäftigte<sup>6</sup> aus. Dieser Wert hat sich gegenüber dem Jahr 2009 kaum verändert (+1 %) und stellt in etwa die *Beschäftigtenanzahl* dar, die Automobilindustrie und Maschinenbau zusammen erreichen. Im Jahresdurchschnitt 2016 waren davon im Großhandel deutsch-

6 Alle Beschäftigten, d. h. sowohl die sv-pflichtigen als auch die nicht-sv-pflichtigen Beschäftigten, vgl. Fußnote 3.

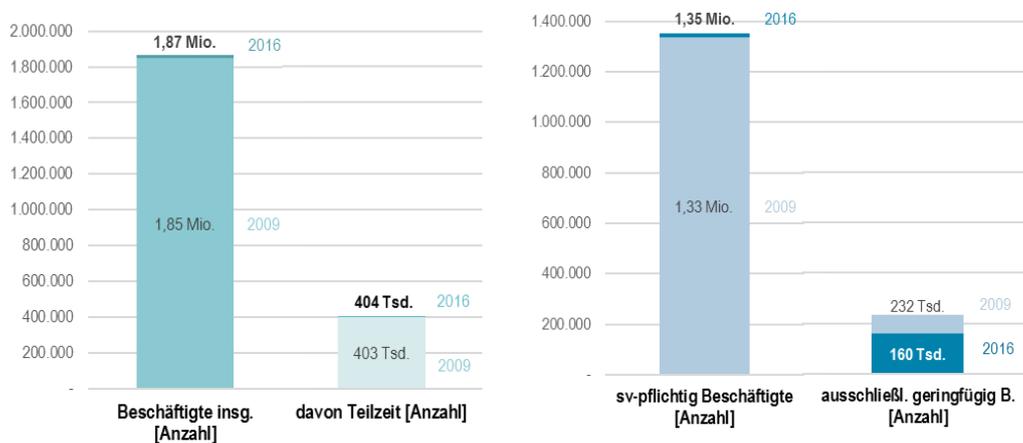
landweit 1,35 Mio. *sv-pflichtig Beschäftigte*<sup>7</sup> tätig. Gegenüber dem Vergleichszeitpunkt 2009 wuchs die sv-pflichtige Gesamtbeschäftigung im Großhandel um 2,4 % (vgl. Abbildung 4). Insgesamt bleibt das Beschäftigungswachstum im Großhandel damit unter dem Wachstum in der Gesamtwirtschaft, wo die sv-pflichtige Beschäftigung im selben Zeitraum um 16,5 % stieg.

Teilzeitbeschäftigung spielt im Großhandel eine im Vergleich zum Einzel- und Versandhandel kleinere Rolle, allerdings nimmt auch hier die Anzahl Teilzeitbeschäftigter zu. So waren im Großhandel im Jahr 2016 insgesamt rund 404.000 Beschäftigte in Teilzeit tätig, rund 1.000 mehr als im Jahr 2009.

Die Anzahl der ausschließlich geringfügig Beschäftigten geht auch im Großhandel deutlich zurück. Sie sank zwischen 2009 und 2016 deutlich um ca. 72.000 auf nunmehr rund 160.000, was auch auf die Wirkungen des gesetzlichen Mindestlohnes seit 2015 zurückzuführen ist.

Insgesamt bestimmen reguläre Vollzeit-Arbeitsverhältnisse die Beschäftigungsstruktur im Großhandel. Im Gegensatz zum Einzel- und Versandhandel ist die Beschäftigung im Großhandel männlich dominiert, rund 65 % der sv-pflichtig Beschäftigten sind Männer.

Abbildung 4: Überblick Beschäftigung im Großhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

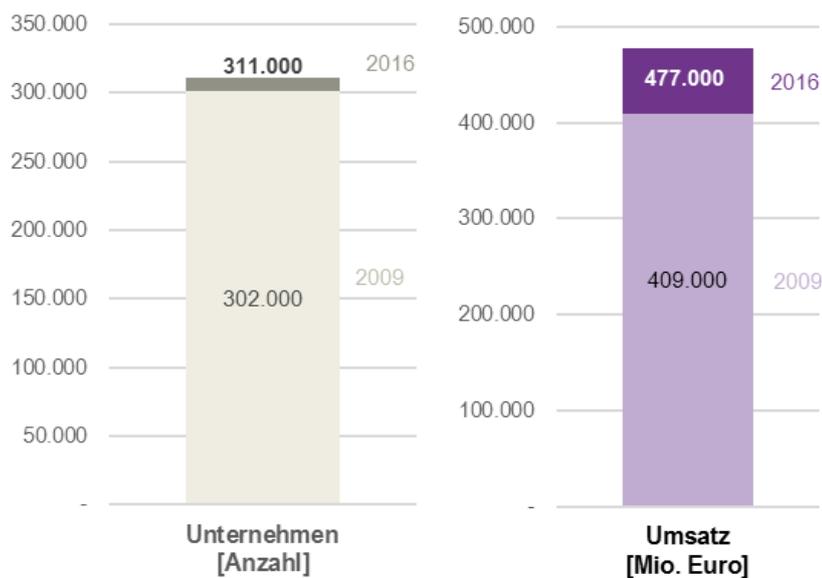
7 Ausschließlich sv-pflichtig Beschäftigte.

### 3.3 Wirtschaftliche Entwicklungslinien

Der Handel ist ferner auch hinsichtlich der *Unternehmensanzahl* einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige in Deutschland. So sind im Handel im Sinne dieser Studie im Jahr 2016 insgesamt rund 455.000 Unternehmen tätig, die überwiegend Güter von anderen beschaffen und an Dritte absetzen. Dies entspricht einem Anteil von 18 % aller Unternehmen in Deutschland.<sup>8</sup> Davon sind ca. 311.000 Unternehmen im *Einzelhandel* (inkl. Versandhandel) und ca. 144.000 Unternehmen im *Großhandel* tätig.

Die Gesamtzahl der Unternehmen hat sich im Beobachtungszeitraum im Einzelhandel leicht positiv (+3 %) und im Großhandel leicht negativ (-2 %) verändert (vgl. Abbildung 5 und Abbildung 6).

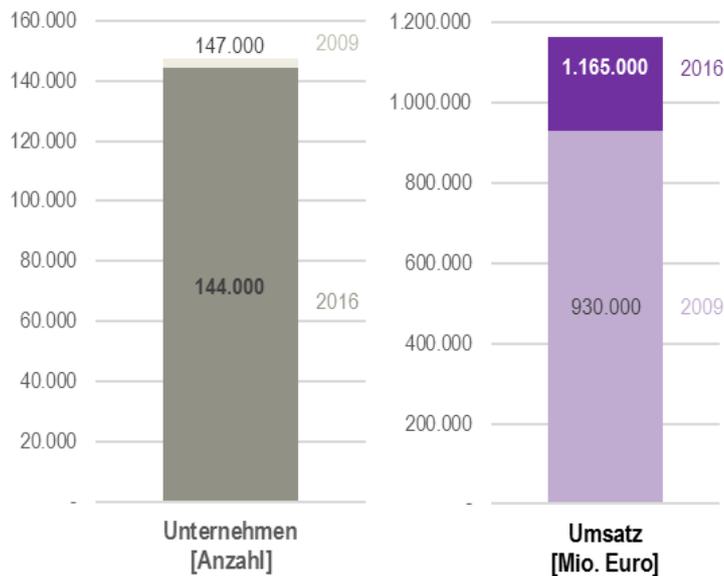
Abbildung 5: Unternehmensanzahl und Umsatz im Einzel- und Versandhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

<sup>8</sup> In der Gesamtzahl der Unternehmen sind die Wirtschaftsbereiche Finanzen und Versicherungen, Öffentliche Verwaltung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen sowie Kunst und Unterhaltung, Kirchen und Verbände nicht berücksichtigt, da diese nicht über typische Unternehmensstrukturen verfügen (eigene Berechnung nach Statistisches Bundesamt 2018b).

Abbildung 6: Unternehmensanzahl und Umsatz im Großhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

Insgesamt erwirtschafteten die Unternehmen des Handels im Jahre 2016 einen *Gesamtumsatz* in Höhe von 1.642 Milliarden Euro. Der Großhandel ist dabei deutlich umsatzstärker als der Einzelhandel, auf ihn entfielen gut 70 % der Handelsumsätze (1.165 Milliarden Euro), gegenüber 30 % (477 Milliarden Euro) im Einzelhandel. Zum Vergleich: der Einzelhandel liegt damit hinsichtlich des Umsatzes über dem Niveau der Automobilindustrie, die im gleichen Jahr 410 Milliarden Euro umsetzte. Sowohl der Groß- als auch der Einzelhandel konnten im Zeitraum von 2009 bis 2016 deutliche Umsatzsteigerungen erreichen. Im Einzelhandel stiegen die Umsätze um 17 %, im Großhandel lag das Umsatzwachstum bei 25 %. Dabei entwickelten sich die Teilbranchen allerdings stark unterschiedlich (vgl. Kapitel 2 und 3).

Beide Zweige des Handels sind in Bezug auf die *Unternehmensgröße* insgesamt eher kleinteilig strukturiert. Im Einzelhandel wird fast die Hälfte aller Unternehmen durch Unternehmen mit 1 oder 2 Beschäftigten gestellt, nur 6 % aller Unternehmen haben 20 oder mehr Beschäftigte. Insgesamt sind mehr als 500.000 Beschäftigte im Einzelhandel in Deutschland in Unternehmen mit höchstens 5 Beschäftigten tätig. Diese Betrachtung gibt jedoch nicht das vollständige Branchenbild wieder. Insbesondere Handelsketten und Filialstrukturen (je nach Rechtsform und Konzernaufbau werden diese als eigenständige Unternehmen geführt

oder eben nicht) werden durch diese Betrachtung nur unzureichend abgebildet, trotz der Kleinteiligkeit weist der Einzelhandel ausgeprägte Konzernstrukturen auf. So sind die größeren Unternehmen (ab 20 Beschäftigte) für rund zwei Drittel der Gesamtbeschäftigung und für über drei Viertel des Gesamtumsatzes im Einzelhandel verantwortlich (vgl. Abbildung 7).

*Abbildung 7: Unternehmensgrößenstrukturen im Einzel- und Versandhandel (ohne Tankstellen und Apotheken) im Jahr 2016*

<b>Größen- klasse</b>	<b>1–2 Beschäftigte</b>	<b>3–5 Beschäftigte</b>	<b>6–19 Beschäftigte</b>	<b>20 und mehr Beschäftigte</b>
Unternehmen insg. [Anzahl]	138.116	85.143	69.278	18.152
Anteil Unternehmen	44 %	27 %	22 %	6 %
Beschäftigte insg. [Anzahl]	193.253	314.305	630.694	2.131.998
Anteil Beschäftigte	6 %	10 %	19 %	65 %
Umsatz insg. [Mio. Euro]	18.159	27.716	63.368	367.948
Anteil Umsatz	4 %	6 %	13 %	77 %

*Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt 2018a*

Auch für den Großhandel ist ein von kleinen Unternehmen dominiertes Gesamtbild der Betriebsgrößenstrukturen festzustellen. Nahezu zwei Drittel aller Großhandelsunternehmen haben weniger als 5 Beschäftigte. Insgesamt tragen diese kleinsten Unternehmensklassen 190.000 Beschäftigte zur Gesamtbeschäftigung im Großhandel bei. Größere Unternehmen (20 und mehr Beschäftigte) sind allerdings deutlich häufiger als im Einzelhandel anzutreffen, sie stellen 12 % aller Unternehmen. Entsprechend dominieren die größeren Unternehmen auch die Beschäftigungs- und Umsatzanteile, jeweils rund drei Viertel werden von Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten getragen (vgl. Abbildung 8)

Abbildung 8: Unternehmensgrößenstrukturen im Großhandel im Jahr 2016

Größen- klasse	1–2 Beschäftigte	3–5 Beschäftigte	6–19 Beschäftigte	20 und mehr Beschäftigte
Unternehmen insg. [Anzahl]	62.861	30.183	34.370	16.731
Anteil Unter- nehmen	44 %	21 %	24 %	12 %
Beschäftigte insg. [Anzahl]	82.763	108.524	331.767	1.343.890
Anteil Beschäf- tigte	4 %	6 %	18 %	72 %
Umsatz insg. [Mio. Euro]	76.468	44.394	156.662	887.049
Anteil Umsatz	7 %	4 %	13 %	76 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt 2018a

Vor allem im Einzel-, aber auch im Großhandel kam es in den letzten Jahren zu zahlreichen Insolvenzen, Fusionen, Teil-Verkäufen und Filialabbau, die unterschiedlich stark in der Öffentlichkeit wahrgenommen wurden. Die Folgen waren jedoch in fast allen Fällen Unternehmens- bzw. Filialschließungen, die teils mit einem hohen Beschäftigungsabbau einhergingen. Zudem wurden insolvente Unternehmen oder zumindest Unternehmensteile von Wettbewerbern übernommen. Teilbranchenspezifisch bedeutendere Insolvenzen bzw. Übernahmen der jüngeren Vergangenheit werden im Anhang sowie ausgewählt in Abbildung 9 aufgelistet und skizzenhaft deren Auswirkungen beschrieben, so bis dato bekannt.

Abbildung 9: Ausgewählte Insolvenzen und Übernahmen

Teilbranche	Unternehmen	Zeitraum	Folgewirkung
SB-Warenhäuser/ Verbrauchermärkte	M&c-Geiz (ca. 1.700 Be- schäftigte)	Mai 2010	Übernahme durch MTH Retail Group und Fortführung der Geschäfte

Warenhäuser	Strauss Innovation (ca. 1.000 Beschäftigte)	2014, 2015 und 2016	Liquidation, Beschäftigungsabbau
Warenhäuser	Woolworth (ca. 4.500 Beschäftigte)	April 2009	Neugründung und Übernahmen u. a. durch Tengemann
Warenhäuser	Karstadt (ca. 19.000 Beschäftigte)	2009	Übernahme durch Berggruen, 2014 durch Signa, Filialschließungen und Beschäftigungsabbau
Warenhäuser	Hertie (ca. 3.000 Beschäftigte)	Juli 2008	Schließung, Teilverkauf von Filialen an Investoren
Textileinzelhandel	Charles Vögele (ca. 6.500 Beschäftigte)	2017	teilweise Übernahme durch Kik, Tedi und Woolworth; Umfirmierung
Textileinzelhandel	SinnLeffers (ca. 2.000 Beschäftigte)	2008 und 2016	Eigenverwaltung, Umfirmierung, Filial- und Beschäftigtenabbau
Textileinzelhandel	Steilmann (Adler) (ca. 5.000 Beschäftigte)	2006 und 2016	offen, Verkauf von Unternehmensteilen, Beschäftigungsabbau
Drogeriemärkte	Schlecker/IhrPlatz (über 50.000 Beschäftigte)	2012	Auflösung des Unternehmens, Teilbranchen-Vorbild für Tarifbindung und Mitbestimmung verschwunden
Baumärkte	Praktiker/Max Bahr (über 20.000 Beschäftigte)	Juli 2013	Zerschlagung der Unternehmen
Möbelmärkte	Butlers (ca. 800 Beschäftigte)	Januar 2017	Sanierung im Planverfahren, Filialschließungen, Beschäftigungsabbau

Elektrofachhandel	ProMarkt (ca. 1.900 Beschäftigte)	2013	Trennung von Rewe, Verkauf von Filialen an Expert, Electronic Partner, Euronics, Auflösung des Unternehmens
Buchhandel	Weltbild (ca. 1.300 Beschäftigte)	2014 und 2017	Filialschließungen und Beschäftigungsabbau, Übernahme durch die Droege International Group (2014 zu 60 Prozent, 2017 vollständig)
Sport- und Spielwaren	TOYS „R“ US	September 2017	teilweise Übernahme der Filialen durch Smyths Toys (Beschäftigte werden voraussichtlich übernommen), Schließung der übrigen Filialen, ca. 1.800 Beschäftigte in Deutschland betroffen
Versand- und Onlinehandel	Neckermann (ca. 1.400 Beschäftigte)	Juli 2012	Abwicklung des Unternehmens, neckermann.de von Otto betrieben
Versand- und Onlinehandel	Quelle (über 3.000 Beschäftigte)	Sept. 2009	Liquidierung, Verkauf von Unternehmensanteilen (u. a. an Otto)
Baubedarfs- und Installationsgroßhandel	Unimet (ca. 500 Beschäftigte)	November 2018	Auflösung des Unternehmens, Beschäftigungsabbau
GH mit landwirtschaftlichen Grundstoffen	Agrarhandel EVG (ca. 200 Beschäftigte)	2016	Auflösung des Unternehmens, Filialschließung und Beschäftigungsabbau
GH mit landwirtschaftlichen Grundstoffen	Mibusa (ca. 200 Beschäftigte)	2014	Übernahme durch die Bio Development Holding AG

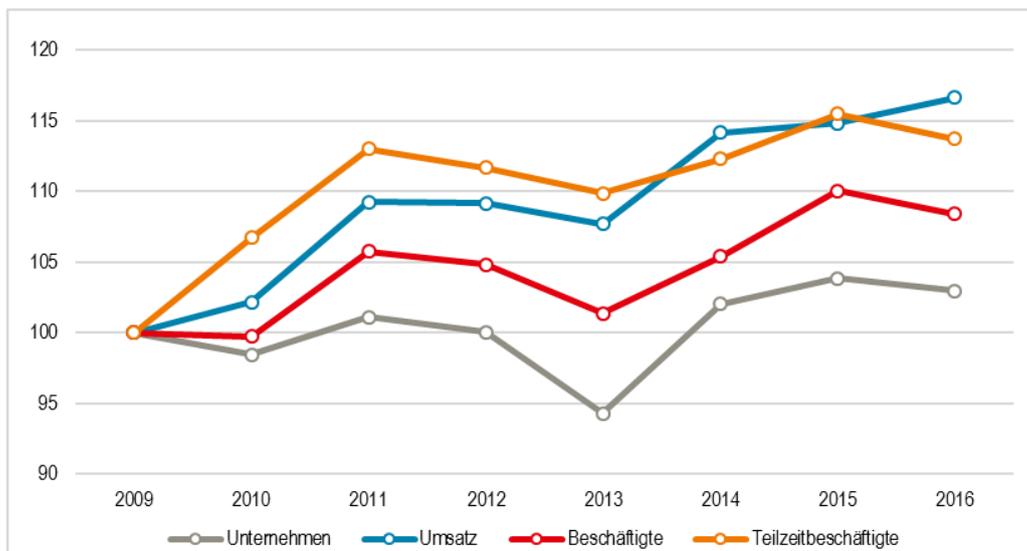
Großhandel mit Nahrungsmitteln	Product Trade Centre Germany (PTC) (ca. 200 Beschäftigte)	2018	offen
Großhandel mit Nahrungsmitteln	Schneekoppe (ca. 1.200 Beschäftigte in Deutschland)	2014	Sanierung des Unternehmens in Eigenverwaltung

Quelle: eigene Recherchen, vgl. ausführliche Tabelle im Anhang

Die Entwicklungstrends von Beschäftigung, Unternehmenszahl und Umsatz zeigen ein deutliches und kontinuierliches Wachstum im Einzelhandel auf (vgl. Abbildung 10).

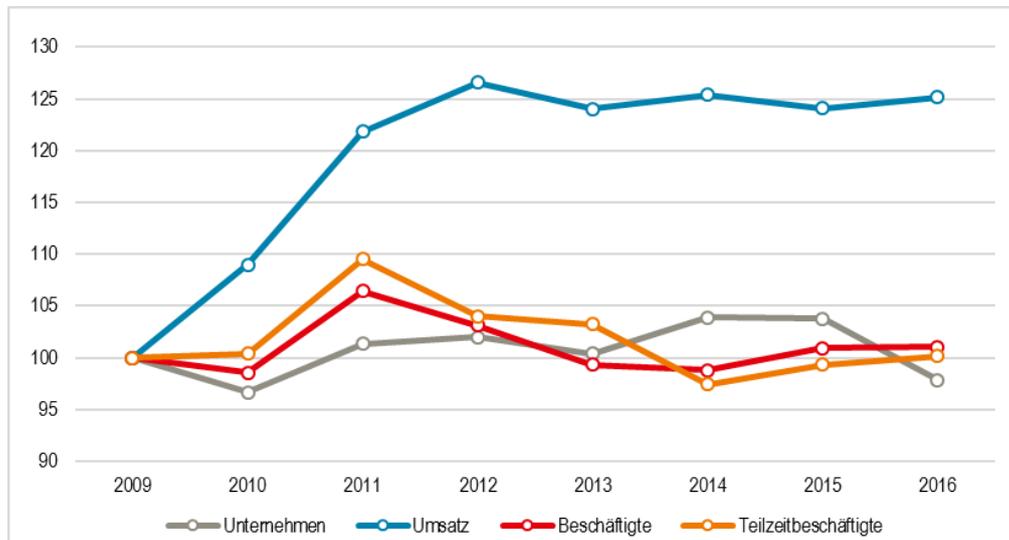
Im Großhandel hingegen haben sich vor allem die Umsätze bis zum Jahr 2012 deutlich (um rund ein Viertel) erhöht, stagnieren seitdem aber auf hohem Niveau. Im Gegensatz zum Einzelhandel haben im Großhandel aber weder Unternehmens- noch Beschäftigtenzahlen mit dieser positiven Entwicklung Schritt gehalten (vgl. Abbildung 11). Der Beschäftigungsaufbau im Einzelhandel resultiert zu einem guten Teil aus dem sehr starken Ausbau der Teilzeitarbeit. Im Großhandel entwickelt sich die Teilzeitarbeit in etwa auf dem Niveau der Gesamtbeschäftigung.

Abbildung 10: Entwicklungstrends im Einzel- und Versandhandel (ohne Tankstellen und Apotheken, indiziert, 2009 = 100)



Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

Abbildung 11: Entwicklungstrends im Großhandel (indiziert, 2009 = 100)



Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

Die *Bruttowertschöpfung* zu Faktorkosten gibt als volkswirtschaftliche Kennzahl den Gesamtwert der erzeugten Waren und Dienstleistungen, abzüglich Produktionssteuern und zuzüglich Subventionen an. Im Handel, verstanden als Summe der beiden Wirtschaftsabteilungen „Großhandel“ (WZ 46) und „Einzelhandel“ (WZ 47), ist die gesamte Bruttowertschöpfung (in jeweiligen Preisen) zwischen 2009 und 2016 um gut 15 % von 216 Mrd. Euro auf 249 Mrd. gestiegen, wozu der Großhandel mit 152 Mrd. einen größeren Teil als der Einzelhandel mit 97 Mrd. Euro (Daten von 2016) beiträgt. Insgesamt trug der Handel damit 2016 rund 8,1 % zur gesamten Bruttowertschöpfung in Deutschland (2.848 Mrd. Euro) bei, im Jahr 2009 waren es noch 8,7 % (Statistisches Bundesamt 2018c).

Etwas aussagefähiger und vergleichbarer wird dieser Indikator, setzt man ihn ins Verhältnis zur Anzahl derjenigen, die ihn erwirtschaften. Die *Bruttowertschöpfung je Beschäftigtem* bietet Hinweise auf Niveau und Entwicklung der Produktivität, auch um diese zwischen Wirtschaftsbereichen vergleichen zu können. Sie sollte jedoch keinesfalls als Indikator der Arbeitsleistung oder -intensität verstanden werden. Ferner ist sie auch immer im fachlichen Kontext der betrachteten Wirtschaftsbereiche zu verstehen. Beispielsweise weist ein Beschäftigter im Bereich der Reinigungsdienstleistungen oder im Gartenbau im volkswirtschaftlichen Sinne eine niedrigere Bruttowertschöpfung als eine Industriemechanikerin oder eine Bankangestellte auf. Daraus können jedoch keine Rückschlüsse auf die individuelle Arbeitsintensität oder Leistungsfähigkeit

gezogen werden. Letztlich können beide Beschäftigte in ihren Tätigkeiten gleichermaßen produktiv sein. Lediglich die in Abhängigkeit vom Charakter der Tätigkeit geschaffenen materiellen bzw. monetären Werte unterscheiden sich. Die Bruttowertschöpfung kann im Rahmen dieser Studie entsprechend der Datenverfügbarkeit nur auf der Ebene Einzel- und Großhandel angegeben werden; jedoch nicht für weitere Teilbranchen.

Im Großhandel lag im Jahr 2016 die Bruttowertschöpfung je Beschäftigtem bei rund 82.000 Euro und damit in etwa auf dem gleichen Niveau wie in der Logistikbranche und etwas über dem Durchschnitt aller Dienstleistungsbereiche. Im Einzelhandel ist der Wert mit knapp 30.000 Euro deutlich niedriger und in etwa so hoch wie in der Landwirtschaft. In beiden Handelszweigen ist die Bruttowertschöpfung je Beschäftigtem zwischen 2009 und 2016 erheblich gestiegen, im Einzelhandel um 8 %, im Großhandel um 14 %.

### 3.4 Arbeitsbelastungen

Die Branche des Handels ist ähnlich wie andere Branchen auch durch steigende Arbeitsbelastungen der Beschäftigten gekennzeichnet (u. a. Institut DGB Index Gute Arbeit 2017; Roth 2017). In jüngerer Vergangenheit trägt insbesondere auch die Digitalisierung zu diesem Anstieg bei. So zählt der Handel nach einer Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 zu den hochdigitalisierten Branchen in Deutschland (vgl. Roth 2017). Von Digitalisierung sind dabei nach Darstellung des Index 88 % der Beschäftigten im Großhandel und 77 % der Beschäftigten im Einzelhandel betroffen. Am weitesten verbreitet sind Systeme der elektronischen Kommunikation (z. B. Smartphones, E-Mail), digitale Assistenzsysteme (z. B. Scanner, Datenbrillen, Diagnosegeräte) und Systeme softwaregesteuerter Arbeitsabläufe, mit denen im Einzel- und Großhandel jeweils mehr als 50 % der Beschäftigten zu tun haben.

In der Gesamtschau bewerten die Handelsbeschäftigten die Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre Arbeit durchaus verschieden (ebd.). Im Großhandel konstatieren 45 % der Beschäftigten einen Anstieg der Arbeitsbelastungen durch die Digitalisierung, 47 % eine gleichbleibende Belastung und nur 8 % der Beschäftigten stellen eine Entlastung durch die Digitalisierung fest. Im Einzelhandel erfahren hingegen „nur“ 35 % der Beschäftigten eine steigende Arbeitsbelastung, mehr als die Hälfte (54 %) beobachtet eine gleichbleibende und 11 % der Beschäftigten eine geringe Belastung durch die Einführung digitaler Lösungen.

Die Schlussfolgerung anhand dieser Daten, dass im Einzelhandel die Belastungen der Beschäftigten geringer sind, darf jedoch nicht gezogen werden. Stattdessen wirken verschiedene Faktoren unterschiedlich im Einzel- und Großhandel auf die Arbeitsbelastung der Beschäftigten. Das zeigen Auswertungen der BIBB-BAuA-Erwerbstätigenbefragung (vgl. Marschall & Barthelmes 2016). Hierbei werden die Belastungen nach psychischen und physischen Belastungen differenziert. Zur Spezifizierung der psychischen Belastungen werden zudem drei Belastungsdimensionen herangezogen: Belastungen aus dem Arbeitsinhalt und der Arbeitsorganisation, Belastungen aus der Arbeitszeitorganisation sowie Belastungen aus der Beschäftigungssituation.

*Belastungen* sind als objektiv, von außen auf den Menschen einwirkende Größen und Faktoren zu verstehen.

Die Auswirkung der Belastungen im und auf den Menschen wird hingegen als *Beanspruchung* definiert. Diese Beanspruchung, d. h. die Reaktion auf die Belastung, ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Sie hängt u. a. von den individuellen Eigenschaften, Fähigkeiten und den jeweils gewählten Vorgehensweisen bei der Bearbeitung ab.

*Beanspruchungsfolgen* sind die Auswirkungen dauerhafter Belastungen. Sie können einerseits anregend, andererseits beeinträchtigend wirken.

*Ressourcen* mindern negative Beanspruchungen, reduzieren Belastungen und puffern die Wirkungen von Belastungen (Marschall & Barthelmes 2016). Sie gilt es im Gegensatz zu Stressoren zu fördern.

Im Einzelhandel sind im Bereich der Belastungen aus dem Arbeitsinhalt und der Arbeitsorganisation „ständig wiederkehrende Arbeitsvorgänge“ (62 %) die am häufigsten genannte Art der psychischen Belastungen, gefolgt von Multitasking („verschiedene Aufgaben gleichzeitig ausführen müssen“) (51 %) und häufig „sehr schnell arbeiten müssen“ (46 %). Während die psychischen Belastungen im Einzelhandel insgesamt geringer ausgeprägt sind als im Durchschnitt der Gesamtbeschäftigten, liegen sie im Bereich der wiederkehrenden Tätigkeiten und des Schnellarbeiten-müssen deutlich über dem Vergleichswert der Gesamtbeschäftigung (vgl. Marschall & Barthelmes 2016).

Die Arbeit im Großhandel ist geprägt „von ständig wiederkehrenden Arbeitsvorgängen“, „von starkem Termin und Leistungsdruck, von Multitasking und von Unterbrechungen und Störungen“ (ebd.). Im Vergleich zur Gesamtbeschäftigung ist vor allem das Multitasking im Großhandel

stärker ausgeprägt. Gegenüber dem Einzelhandel ist der höhere Termin- und Zeitdruck signifikant.

Die wichtigsten Belastungen aus der Arbeitszeitorganisation sind lange und überlange Arbeitszeiten, Samstags- sowie Schichtarbeit (im Großhandel auch in Dreischichtsystemen). In beiden Bereichen ist die Anzahl der Betroffenen sowohl im Einzel- wie im Großhandel höher als bei den Gesamtbeschäftigten (vgl. Kapitel 1.5).

Auch die Beschäftigungssituation führt zu Belastungen bei den Arbeitnehmer\*innen, die wichtigsten sind

- befristete Arbeitsverhältnisse, die immer wieder zur Sorge um die Vertragsverlängerungen führen,
- die mit betrieblichen Umstrukturierungen verbundenen Belastungen, die zusätzlich zu den „eigentlichen Belastungen aus der Arbeit eine zusätzliche Quelle von Arbeitsverdichtung und Stress sind“,
- sowie Belastungen dadurch, dass „vermehrt freie Mitarbeiter, Aushilfen, Praktikanten oder Leiharbeiter eingesetzt werden“ (vgl. Marschall & Barthelme 2016).

Neben den psychischen Belastungen sind im Handel diverse physische Belastungen der Beschäftigten von Bedeutung (ebd.). Im Einzelhandel sind vor allem drei Arten physischer Belastungen besonders relevant, die im Vergleich zur Gesamtbeschäftigung deutlich häufiger anzutreffen sind. An erster Stelle steht Arbeit im Stehen, die mit 72 % deutlich häufiger vorkommt als bei den Gesamtbeschäftigten. Als zweithäufigste Art der physischen Belastungen sind Arbeiten mit den Händen, die hohe Geschicklichkeit, schnelle Bewegungsabfolgen oder größere Kräfte erfordern (45 %) zu nennen. Überdurchschnittlich häufig (28 %) ist auch die dritte Belastungsart, das Heben und Halten schwerer Lasten, im Einzelhandel anzutreffen. Im Großhandel sind die Arbeit im Stehen (43 %) und das Ausführen schwieriger Arbeiten mit den Händen (38 %) die wichtigsten Formen physischer Belastungen. Überdurchschnittlich vertreten sind im Vergleich zur Gesamtbeschäftigung die Belastungsarten Heben und Tragen schwerer Lasten (29 %) und die Umgebungsbelastungen Kälte, Hitze, Nässe, Feuchtigkeit oder Zugluft (25 %).

Steigende physische und psychische Belastungen der Beschäftigten im Handel können sich auch in gesundheitlichen Folgewirkungen niederschlagen. Ohne kausale Zusammenhänge herstellen zu können, zeigt ein Blick auf die Entwicklung des Krankenstands der AOK-Mitglieder in der Branche Handel von 2008 bis 2017 einen Anstieg von 4 % in 2008 auf 5 % in 2017 (vgl. Badura et al. 2018). Er ist im Einzel- und im Großhandel etwa gleich hoch. Die Zahl der Arbeitsunfähigkeitsfälle hat von 136 (2008) auf 160 (2017) je 100 AOK-Mitglieder deutlich

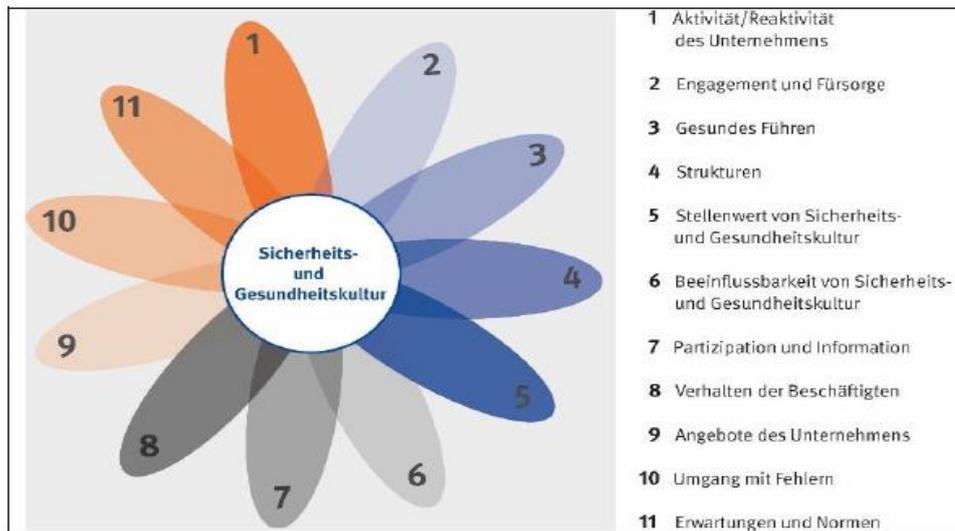
zugenommen. Die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage je Fall ist dabei in etwa gleichgeblieben.

Bezogen auf Berufsgruppen finden sich 2017 die höchsten Krankenstände bei den Berufskraftfahrer\*innen (7,2 %), bei Berufen in der Lagerwirtschaft (6,7 %) und Kassierer\*innen (6 %). In Hinsicht auf die Krankheitsarten ist festzustellen, dass die häufigste Krankheitsart bei Berufskraftfahrern und in der Lagerwirtschaft (je 26 % aller Fälle) Muskel-Skelett-Erkrankungen sind. Bemerkenswert ist, dass bei Aufsichts- und Führungskräften 20 %, bei Büro- und Sekretariatskräften und bei Kassierer\*innen je 15 % der Arbeitsunfähigkeitstage auf psychische Erkrankungen zurückzuführen sind und deutlich über dem Branchendurchschnitt liegen (vgl. Badura et al. 2018). Diese Befunde zu den Krankheitsbildern entsprechen den Ergebnissen von Marschall und Barthelmes (2016). Diese weisen zudem darauf hin, dass das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen im Handel ein „modernes“ Profil mit der hohen Ausprägung der Muskel-Skelett- und den psychischen Erkrankungen wie psychische Erschöpfungszustände/Burnout oder psychosomatische Erkrankungen aufweist.

### **Begegnung der Belastungen**

Um Belastungen und Beanspruchungen zu bewältigen, stehen den Akteuren Ressourcen zu Verfügung. Diese können in personelle, soziale und organisationale Ressourcen differenziert werden (vgl. Richter & Hacker 1998). Im arbeitsgestalterischen Kontext erfahren vor allem organisationale Ressourcen einen hohen Stellenwert. Um diese empirisch zu fassen, kann auf das Konstrukt der Sicherheits- und Gesundheitskultur als Indikator zugegriffen werden. Die Sicherheits- und Gesundheitskultur bezeichnet „ein Muster von grundlegenden Annahmen und Werten mit Bezug auf Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ (Marschall & Barthelmes 2016). Mittels elf verschiedenen Dimensionen beschreibt sie, wie Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung in den Betrieben „gelebt“ werden.

Abbildung 121: Dimensionen von Sicherheits- und Gesundheitskultur



Quelle: Marschall & Barthelmes 2016

Dem Indikator wird ein hoher Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten beigemessen (Marschall & Barthelmes 2016): Betriebe mit hoher Sicherheits- und Gesundheitskultur können auf eine hohe Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bauen. Umgekehrt müssen Betriebe mit einer niedrigen Sicherheits- und Gesundheitskultur mit einer schlechteren Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten und Folgewirkungen wie mehr Beschwerden, höhere Krankschreibungszahlen und ggf. gesundheitsbedingtes vorzeitiges Ausscheiden aus dem Beruf umgehen.

Nach empirischen Befunden wird dem Handel insgesamt nur eine mittelmäßig gute Sicherheits- und Gesundheitskultur attestiert (Marschall & Barthelmes 2016). Negativ werden v. a. die Dimensionen „Partizipation“, „Angebote des Unternehmens in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit“ und „Stellenwert von Sicherheit und Gesundheitskultur“ bewertet. Als positive Bedingungen werden die Vielfältigkeit der Arbeit im Handel, dass Beschäftigte seltener als in anderen Branchen unter ungünstigen Arbeitsbedingungen und unter Lärm arbeiten und auch der seltene vollständige Ausfall von Pausen (obwohl sie diese an die Arbeitsabläufe angepasst werden müssen) hervorgehoben.

Von diesem Befund ausgehend können entlang der verschiedenen Dimensionen des Indikators eine Vielzahl von Handlungsansätzen abgeleitet werden. Zur Erhöhung der Sicherheits- und Gesundheitskultur im Handel sollten dabei insbesondere Maßnahmen zur Prävention physischer und psychischer Belastungen sowohl im Bereich der Verhältnis-

als auch der Verhaltensprävention umgesetzt werden. Analytische und konzeptionelle Voraussetzung derartiger Maßnahmen sind jedoch die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung, die Belastungen und Beanspruchungen identifiziert und Maßnahmen zu ihrer Beseitigung oder Reduzierung erarbeitet. Daher weist der Befund der BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung, dass für nur 25 % der Einzelhandels- und 29 % der Großhandelsbeschäftigte eine Gefährdungsbeurteilung des Arbeitsplatzes durchgeführt wird (Marschall & Barthelmes 2016), auf dringenden Handlungsbedarf hin. Die deutliche Erhöhung der Anzahl ganzheitlicher Gefährdungsbeurteilungen in den Betrieben des Handels ist somit eine Schlüsselvoraussetzung dafür, die unterschiedlichen Gestaltungsoptionen und Handlungsmöglichkeiten zur Weiterentwicklung der Sicherheits- und Gesundheitskultur in den Betrieben realisieren zu können.

Hervorzuheben ist zudem, dass die Sicherheits- und Gesundheitskultur eines Unternehmens nicht primär von dessen Größe, der Branchenzugehörigkeit oder des Vertriebswegs determiniert wird, sondern durch „die je individuelle Geschichte jedes Unternehmens sowie die Akteure vor Ort, also Management, Führungskräfte, Beschäftigte und Akteure im Arbeitsschutz, die die betriebliche Gesundheitskultur entwickeln“ (Marschall & Barthelmes 2016) und umsetzen.

### 3.5 Arbeitszeit

Die Arbeitszeiten in der Handelsbranche differenziert entlang der Bereiche Einzel- und Großhandel zu betrachten. Im Einzelhandel werden die Arbeitszeiten der Beschäftigten maßgeblich von den Ladenöffnungszeiten mitbestimmt, die durch unterschiedliche gesetzliche Regelungen und Verordnungen begründet werden.

Durch die Förderalismusreform im Jahr 2006 ging die Verantwortung für die Ladenschlusszeiten vom Bund auf die Länder über. Bis auf Bayern haben alle Bundesländer eigene Ladenschluss- bzw. Ladenöffnungszeitengesetze verabschiedet, die in der Konsequenz erweiterte Öffnungszeiten beinhalten. Seitdem ist im Einzelhandel eine Rund-um-die-Uhr-Öffnung, von 0 bis 24 Uhr, an sechs Tagen der Woche in fast allen Bundesländern möglich. Nur vier Bundesländer – Bayern, Rheinland-Pfalz, Saarland und Sachsen – sehen Schließzeiten von mindestens acht Stunden von Montag bis Samstag vor (vgl. Abbildung 13).

Neben geregelten Ausnahmen für Verkaufsstellen mit besonderem Sortiment (z. B. Blumen, Zeitungen, Backwaren) oder an besonderen Orten (z. B. Bahnhöfe, Tankstellen, Apotheken, Flughäfen) gewähren

die gesetzlichen Regelungen auch Ausnahmen für die Ladenöffnung an Sonn- und Feiertagen (vgl. Anhang Ladenöffnungszeiten). In Berlin, das über das am stärksten erweiterte Ladenöffnungszeitengesetz verfügt, können beispielsweise Einzelhändler an bis zu zehn Sonn- und Feiertagen im Jahr geöffnet haben. Acht Sonn- und Feiertage gewährt das Land Berlin bei entsprechendem öffentlichem Interesse und zwei weitere Sonn- und Feiertage können einzelne Verkaufsstellen zu besonderen Anlässen (z. B. Firmenjubiläen, Straßenfesten) bei den zuständigen Bezirksämtern beantragen.

In einer Gesamtschau der gesetzlichen Regelungen zu den Ladenöffnungszeiten in Deutschland kann nach Expert\*inneneinschätzung ein Nord-Süd-Gefälle konstatiert werden. Das heißt, im Norden Deutschlands können Einzelhändler ihre Geschäfte am meisten öffnen und im Süden begrenzter. Grund hierfür sind die Bäderverkaufsordnungen, die in Mecklenburg-Vorpommern und in Schleswig-Holstein zusätzliche Öffnungszeiten in touristisch bedeutsamen Regionen und Orten zulassen.

Abbildung 13: Ladenöffnungszeiten im Einzelhandel<sup>9</sup>

Bundesland	Gesetzliche Regelung	Montag bis Freitag	Sams- tag	Sonstige Tage <sup>10</sup>	Verkaufsoffene Sonn- und Feiertage
Baden- Württem- berg	LadÖG	0 bis 24 Uhr	0 bis 24 Uhr	24.12: werk- tags bis 14 Uhr	an bis zu 3 Sonn- und Feiertagen im Jahr
Bayern	LadSchIG <sup>11</sup>	6 bis 20 Uhr	6 bis 20 Uhr	24.12: werk- tags 6 bis 14 Uhr, sonntags bis 14 Uhr, max. 3h	an bis zu 4 Sonn- und Feiertagen im Jahr
Berlin	BerLadÖffG	0 bis 24 Uhr	0 bis 24 Uhr	24.12: werk- tags bis 14 Uhr	an bis zu 10 Sonn- und Feiertagen im Jahr (8 Berlinweit, 2 betriebsbezogen)

9 Hiervon ausgenommen sind Regelungen zu Ausnahmen für den Verkauf bestimmter Waren (Zeitungen, Zeitschriften, verderbliche Lebens- und Genussmittel usw.), besonderen Verkaufsstellen (Apotheken, Tankstellen, Flughäfen, Fährstellen, Bahnhöfe usw.) sowie bestimmten Orten (Kur- und Erholungsorte).

10 Hierunter fallen alle Tage, welche nicht als offizielle Feiertage gelten, jedoch anders als normale Werkzeuge behandelt werden: 24. Dezember, Silvester, Gründonnerstag.

11 Nach wie vor gilt in Bayern das Ladenschlussgesetz des Bundes.

Brandenburg	BbgLöG	0 bis 24 Uhr	0 bis 24 Uhr	24.12: werktags bis 14 Uhr, sonntags von 7 bis 14 Uhr	an bis zu 6 Sonntagen und Feiertagen im Jahr
Bremen	LadSchlG	0 bis 24 Uhr	0 bis 24 Uhr	24.12 und 31.12: werktags bis 14 Uhr	an bis zu 4 Sonntagen und Feiertagen im Jahr
Hamburg	Ladenöffnungsgesetz	0 bis 24 Uhr	0 bis 24 Uhr	24.12: werktags bis 14 Uhr, sonntags bis 17 Uhr, max. 3h	an bis zu 4 Sonntagen im Jahr
Hessen	HLöG	0 bis 24 Uhr	0 bis 24 Uhr	Gründonnerstag: bis 20 Uhr, 24.12 und 31.12: werktags bis 14 Uhr	an bis zu 4 Sonntagen oder Feiertagen im Jahr
Mecklenburg-Vorpommern	LöffG M-V	0 bis 24 Uhr	0 bis 22 Uhr, an 4 Samstagen bis 24 Uhr	24.12: werktags bis 14 Uhr, sonntags bis 14 Uhr, max. 3h	an bis zu 4 Sonntagen im Jahr, in touristisch bedeutsamen Regionen abweichend gemäß BädVerkVO M-V <sup>12</sup>
Niedersachsen	NLöffVZG	0 bis 24 Uhr	0 bis 24 Uhr	24.12: werktags bis 14 Uhr	an bis zu 4 Sonntagen und Feiertagen im Jahr
Nordrhein-Westfalen	LÖG NRW	0 bis 24 Uhr	0 bis 24 Uhr	24.12: werktags bis 14 Uhr	an bis zu 8 Sonntagen und Feiertagen
Rheinland-Pfalz	LadöffnG	i. d. R. 6 bis 22 Uhr	6 bis 22 Uhr	24.12: werktags 6 bis 14 Uhr	an bis zu 4 Sonntagen im Jahr
Saarland	LÖG Saarland	i. d. R. 6 bis 20 Uhr	6 bis 20 Uhr	24.12: werktags 6 bis 14 Uhr	an bis zu 4 Sonntagen im Jahr

<sup>12</sup> Durch Oberverwaltungsgericht Greifswald aus formalen Gründen gekippt (Urteil vom 18.07.2018)

Sachsen	SächsLad- ÖffG	i. d. R. 6 bis 22 Uhr	6 bis 22 Uhr	24.12: werk- tags 6 bis 14 Uhr, sonntags 7 bis 14 Uhr, max. 3h	an bis zu 5 Sonn- tagen im Jahr (4 gemeinde-, 1 re- gionalbezogen)
Sachsen- Anhalt	LÖffZeitG LSA	0 bis 24 Uhr	i. d. R. 0 bis 20 Uhr <sup>13</sup>	24.12: werk- tags bis 14 Uhr	an bis zu 4 Sonn- und Feiertagen im Jahr
Schleswig- Holstein	LÖffZG	0 bis 24 Uhr	0 bis 24 Uhr	24.12: werk- tags bis 14 Uhr, sonntags bis 14 Uhr	an bis zu 4 Sonn- und Feiertagen im Jahr, abwei- chend in Kur- und Erholungsorten gemäß BäderVO
Thüringen	ThürLad- ÖffG	0 bis 24 Uhr	0 bis 20 Uhr	24.12 und 31.12: werk- tags bis 14 Uhr	an bis zu 4 Sonn- und Feiertagen im Jahr

Quelle: eigene Recherchen

Die erweiterten Öffnungszeiten, vor allem die Ausnahmen zu den verkaufsoffenen Sonn- und Feiertage, werden von den verschiedenen Akteuren im Handel unterschiedlich bewertet und führen auch immer wieder zu gerichtlichen Auseinandersetzungen. Insbesondere die grundgesetzlich herausgehobene „Schutzstellung“ des Sonntags<sup>14</sup> sowie der Vorwurf mangelnder Aufsichtspflicht durch einzelne Kommunen sind oftmals Gegenstand von Gerichtsverhandlungen. Dabei wird u. a. die Frage, ob durch die Ausdehnung der Öffnungszeiten zusätzlicher Umsatz generiert wird oder ob der bisherige Umsatz nur zeitlich breiter verteilt wird, je nach Perspektive unterschiedlich beantwortet. Davon ausgehend, dass die Kaufkraft von veränderten Öffnungszeiten nicht beeinflusst wird, führen verlängerte Öffnungszeiten nicht zu einem Mehr an Umsatz, sondern dienen der Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb. Allerdings bleibt der Fakt bestehen, dass die Öffnungszeiten unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeitszeiten und Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben der Beschäftigten im Handel haben. So geben 27 % der Beschäftigten im Handel an, dass sie „sehr häufig“ bzw. „oft“ Schwierigkeiten haben, private Interessen und Verpflichtungen mit ihrer Arbeit zeitlich zu vereinbaren (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2017). Verlänger-

<sup>13</sup> Abweichend, wenn der nachfolgende Sonntag verkaufsoffen ist.

<sup>14</sup> Art. 140 GG: Der Sonntag und die staatlich anerkannten Feiertage bleiben als Tage der Arbeitsruhe und der seelischen Erhebung gesetzlich geschützt.

te Ladenöffnungszeiten gehen gleichzeitig einher mit einer Ausweitung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten von Beschäftigten im Einzelhandel. Neben der mehrheitlichen Arbeit im Schichtbetrieb (vgl. Roth 2016) zeigt u. a. der aktuelle BAuA-Arbeitszeitreport auf, dass knapp 60 % der Handelsbeschäftigten am Wochenende arbeiten (müssen). Im Branchenvergleich ist das neben dem Gastgewerbe und dem Bereich Kunst, Unterhaltung und Erholung einer der höchsten Werte (vgl. BAuA 2016).

Im Großhandel sind die Arbeitszeiten der Beschäftigten stark vom Einsatzbereich abhängig. Im Bereich Lager, Umschlag und Kommissionierung, auf den sich rund die Hälfte der Gesamtbeschäftigung des Großhandels konzentriert, ist Schichtarbeit (zumeist 2-, teilweise 3-Schicht-Systeme) weit verbreitet. Wochenend-, Nacht-, Akkord- und Mehrarbeit sind ebenfalls üblich. Die zweite große Beschäftigtengruppe des Großhandels arbeitet in den Bereichen Transport und Verkehr. Insbesondere Kraftfahrer\*innen weisen dabei oft lange und familienunfreundliche Arbeitszeiten auf (vgl. Glaubitz 2016c). Im Bereich der Cash-&Carry-Märkte stehen Großhandelsbeschäftigte ebenfalls vor den mit den verlängerten Ladenöffnungszeiten verbundenen Herausforderungen. Veränderte Öffnungszeiten führen auch im Groß- und Außenhandel zu gesundheits- und arbeitswissenschaftlich als ungünstig bewerteten Arbeitszeiten, da sich Zulieferungen in die Tagesrand- und Nachtzeiten verlagern.

Die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen der Arbeitswelt werden die Entwicklungen der Arbeitszeiten sowohl im Großhandel als auch im Einzelhandel zukünftig (weiter) beeinflussen. Mit der zunehmenden Verbreitung moderner Technologien werden vor allem weitergehende Ansprüche an die Flexibilisierung der Arbeitszeiten gestellt bzw. eingefordert werden. Wie sich dies für die Beschäftigten auswirkt, wird von den Ausgestaltungen in Branche, Region und Unternehmen abhängen, denen neben betrieblichen und wirtschaftlichen Anforderungen auch das Leitbild Guter Arbeit zu Grunde liegen sollte.

Mit den zugänglichen Daten der Verdiensterhebung (Statistisches Bundesamt 2018f) können nur begrenzte Aussagen zu den Arbeitszeiten im Handel getätigt werden. Die Daten, die über Unternehmensmeldungen per Auskunftspflicht generiert werden, geben erstens nur die *durchschnittlich bezahlte Wochenarbeitszeit* inkl. bezahlter arbeitsfreier Zeiten wie Urlaub oder Krankheit wieder. Unbezahlt geleistete Mehrarbeit wird hingegen in dieser Statistik nicht erfasst. Somit können anhand dieser Daten keine Aussagen zu den tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten getätigt werden (s. u.). Es kann aber nach Expert\*inneneinschätzungen davon ausgegangen werden, dass die tatsächlich geleistete Arbeitszeit deutlich höher ausfällt. Zweitens sind mit den Angaben zu den

durchschnittlich bezahlten Wochenarbeitszeiten keine Schlussfolgerungen über die mögliche Entgelthöhe zu treffen. Eine hohe durchschnittlich bezahlte Wochenarbeitszeit, impliziert kein hohes Einkommen. Ferner ist Drittens anzumerken, dass sich die Daten nur auf Vollzeitbeschäftigte beziehen. Die in Teilzeit Beschäftigten werden hierbei nicht miteinbezogen. Über die (bezahlte) Wochenarbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten kann somit ebenso nichts gesagt werden. Dennoch ermöglichen die Daten einen Vergleich zwischen Branchen und zeigen Entwicklungstrends im Zeitverlauf auf.

Die durchschnittliche bezahlte Wochenarbeitszeit<sup>15</sup> von Vollzeitbeschäftigten liegt im Einzel- und im Großhandel auf relativ hohem Niveau (vgl. Abbildung 14). Sie beträgt im Jahr 2016 im Einzelhandel 39,2h, im Großhandel sind es 39,7h. Somit ist die durchschnittlich bezahlte Wochenarbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten im Einzel- als auch im Großhandel deutlich höher als im Verarbeitenden Gewerbe (38,4h). Im Vergleich zum Durchschnitt des gesamten Dienstleistungssektor (39,5h) verrichten Vollzeitbeschäftigte im Einzelhandel leicht kürzere und im Großhandel leicht längere bezahlte Wochenarbeitszeiten.

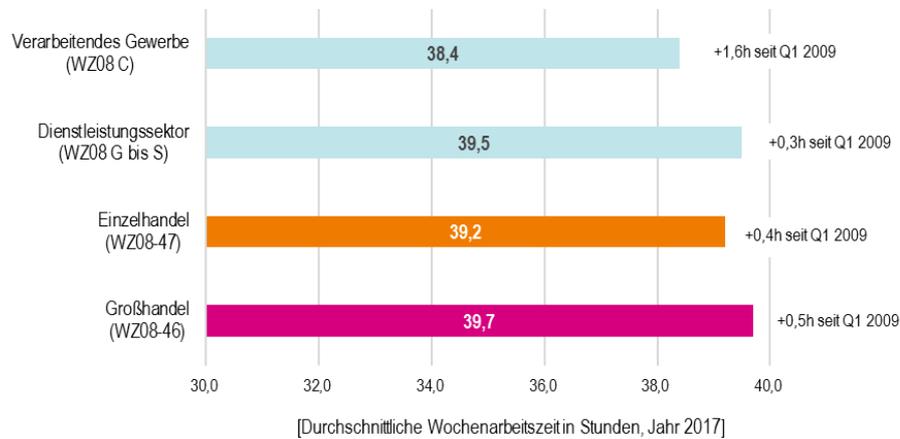
Im zeitlichen Verlauf von 2009 bis 2016 zeigt sich zudem, dass die durchschnittlich bezahlte Wochenarbeitszeit im Einzel- und im Großhandel weniger stark gestiegen ist als im Verarbeitenden Gewerbe. Vollzeitbeschäftigte im Handel haben also bereits 2009 deutliche höhere bezahlte Wochenarbeitszeiten aufgewiesen als Vollzeitbeschäftigte im Verarbeitenden Gewerbe. Im Vergleich zum Dienstleistungssektor allgemein ist die bezahlte Wochenarbeitszeit im Einzel- und Großhandel Verlauf sogar stärker angestiegen.

Somit kann festgehalten werden, dass Vollzeitbeschäftigte im Einzel- und im Großhandel eine vergleichsweise hohe durchschnittliche bezahlte Wochenarbeitszeit aufweisen und das bereits kontinuierlich über einen langen Zeitraum.

---

15 Erfasst wird die durchschnittliche bezahlte Wochenarbeitszeit inkl. bezahlter arbeitsfreier Zeiten wie Urlaub oder Krankheit von Vollzeitbeschäftigten. Unbezahlt geleistete Überstunden werden nicht berücksichtigt.

Abbildung 14: Durchschnittliche bezahlte Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten im Vergleich



Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018f)

Angaben zur *tatsächlichen Arbeitszeit* können aus dem BAuA Arbeitszeitreport herangezogen werden (vgl. BAuA 2016). Die Daten, die sich auf eine Befragung von Erwerbstätigen in Deutschland stützten, weisen keine Differenzierung zwischen den Teilbranchen Einzel- und Großhandel auf. Sie lassen jedoch einen Rückschluss auf den hohen Einfluss der Teilzeit auf die tatsächlichen durchschnittlichen Arbeitszeiten zu. So betrug die tatsächliche Wochenarbeitszeit jeder/s Beschäftigten im Handel im Jahr 2015 durchschnittlich 35,6 Stunden (vgl. Abbildung 15). Im Branchenvergleich könnte das die Schlussfolgerung zulassen, dass im Handel eine sehr geringe Wochenarbeitszeit vorherrscht. Unter Berücksichtigung der extremen Teilzeitquote, der Handel weist die höchsten Teilzeitanteile aller Branchen auf, sowie der zahlreichen Minijobber\*innen relativiert sich dieser Durchschnittswert. Die hohe Anzahl von Teilzeitbeschäftigten, die entsprechend weniger Wochenarbeitsstunden leisten, drückt also den Gesamtdurchschnitt nach unten. Anzumerken ist zudem, dass ein großer Teil der Teilzeitbeschäftigten unfreiwillig in Teilzeit tätig ist. Expert\*inneneinschätzungen zufolge, wird ihnen eine Möglichkeit zur Aufstockung der Stundenzahl oftmals nicht gegeben.

Abbildung 15: Tatsächliche WAZ in verschiedenen Branchen, 2015

	Durchschnittliche Wochenarbeitszeit (h)	Teilzeit	Vollzeit	Männer	Frauen
<b>Wasserversorgung; Abwasser-, Abfallentsorgung</b>	41,8	*	93 %	74 %	*
<b>Energieversorgung</b>	41,7	*	90 %	67 %	33 %
<b>Baugewerbe</b>	41,6	10 %	90 %	76 %	24 %
<b>Verkehr und Lagerei</b>	41,3	15 %	85 %	71 %	29 %
<b>Land- und Forstwirtschaft, Fischerei</b>	41,1	*	80 %	67 %	33 %
<b>Gastgewerbe</b>	36,7	34 %	66 %	49 %	51 %
<b>Gesundheit und Sozialwesen</b>	36,5	33 %	67 %	29 %	71 %
<b>sonstige Dienstleistungen</b>	36,1	31 %	69 %	36 %	64 %
<b>Handel</b>	35,6	37 %	63 %	40 %	60 %
<b>Kunst, Unterhaltung und Erholung</b>	35,4	35 %	65 %	51 %	49 %

Anmerkung: Rundungsfehler möglich; \* Fallzahl zu gering

Quelle: BAuA 2016

### 3.6 Verdienste – Strukturen und Entwicklungen

Die Verdienstsituation der Beschäftigten im Handel ist sehr ausdifferenziert. Erhebliche Unterschiede zeigen sich sowohl innerhalb der Teilbranchen des Einzel- und des Großhandels als auch zwischen Tätigkeitsgruppen. Zudem zeigen sich im Vergleich teils gravierende Abstände zu den Verdiensten in anderen Branchen.

Die nachfolgenden datengestützten Betrachtungen zum Verdienst<sup>16</sup> der Arbeitnehmer\*innen im Handel bedürfen zum besseren Verständnis

<sup>16</sup> Verdienste werden von der in dieser Studie verwendeten Datengrundlage des Statistischen Bundesamtes definiert als regelmäßiger steuerpflichtiger Arbeitslohn gemäß den Lohnsteuerrichtlinien zuzüglich steuerfreier Zuschläge für Schicht-, Samstags-, Sonntags-, Feiertags- oder Nachtarbeit, steuerfreier Beiträge für betriebliche Alters-

vorab einer kurzen Erläuterung. So ist erstens „nur“ eine Analyse der Wirtschaftsabteilungen Einzelhandel und Großhandel im Vergleich mit allen Dienstleistungen und der Industrie möglich. Eine feingliedrigere Teilbranchenbetrachtung lässt die Datenlage des Statistischen Bundesamtes nicht zu. Zweitens erfolgt im Rahmen dieser Studie eine Darstellung der durchschnittlichen Bruttostundenverdienste, d. h. individuelle Verdienste einzelner Beschäftigter oder Unternehmen können davon (auch deutlich) abweichen. Drittens beziehen sich die Angaben zu den Verdiensten immer auf vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer\*innen, die im Einzelhandel weniger als die Hälfte aller Beschäftigten stellen. Nicht einbezogen sind darin u. a. Auszubildende, Praktikant\*innen, Inhaber\*innen, mithelfende Familienangehörige, Honorar-/Werkvertragskräfte und Altersteilzeitbeschäftigte. Viertens sind in die Verdiensterhebung nur Betriebe einbezogen, die zehn oder mehr Arbeitnehmer haben.

Für die fundierte Analyse der Verdienste werden Daten verwendet, die eine grobe Abstufung der Tätigkeiten nach dem Qualifikationsprofil des Arbeitsplatzes darstellen. Dazu sind beim Statistischen Bundesamt sogenannte „Leistungsgruppen“<sup>17</sup> definiert, die jeweils an entsprechender Stelle erläutert werden. Entlang dieser fünf vordefinierten Leistungsgruppe werden die Verdienste der Beschäftigten des Handels und zum Vergleich mit denen anderer Branchen dargestellt. Wie bereits einleitend angemerkt, bestehen erhebliche Unterschiede zwischen den Tätigkeitsgruppen. Beschäftigte in der Leistungsgruppe Leitungsebene erhalten die am höchsten durchschnittlichen Bruttostundenverdienste, die geringsten Verdienste die ungelerten Arbeitnehmer\*innen.

### **Verdienste der Leitungsebene**

Zur Leitungsebene (Leistungsgruppe 1) zählen Arbeitnehmer\*innen mit Aufsichts- und Dispositionsbefugnis wie z. B. angestellte Geschäftsführer und Führungspositionen mit einer Verantwortung für (größere) Bereiche, z. B. Abteilungsleiter\*innen. In der Regel erfordern diese Tätigkeiten kaufmännische oder technische Fachkenntnisse und setzen ein Hochschulstudium voraus.

---

versorgung aus arbeitnehmerfinanzierter Entgeltumwandlung, steuerfreier Essenszuschüsse, regelmäßige Sonderzahlungen (z. B. Weihnachts- oder Urlaubsgeld) sowie pauschaler Lohnsteuer nach §§ 40, 40a und 40b EStG, sofern sie vom Arbeitgeber getragen werden. Unregelmäßig gezahlte Sonderzahlungen werden nicht einbezogen. In die in anderen Kontexten verwendete Größe „Löhne und Gehälter“ sind hingegen bspw. betriebliche Altersvorsorge, turnusmäßige Jahressonderzahlungen und vermögenswirksame Leistungen nicht einbezogen. Daher sind „Verdienst“ und „Lohn/Gehalt“ nicht deckungsgleich und können daher auch nicht synonym verwendet werden.

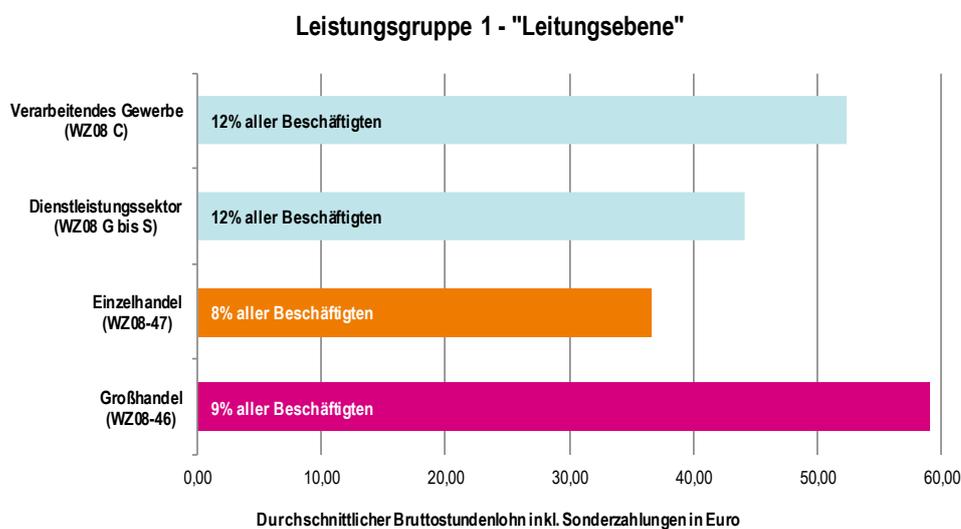
<sup>17</sup> Die Nummerierung der jeweiligen Leistungsgruppen stellt keine Rangfolge dar. Sie entspricht der Betitelung des Statistischen Bundesamts.

Die durchschnittlichen Bruttostundenverdienste von Vollzeitbeschäftigten der Leistungsgruppe 1 liegen im Jahr 2017 im Einzelhandel bei rund 36,57 Euro und damit deutlich unter dem Dienstleistungsdurchschnitt von 44,21 Euro und der Industrie (52,34 Euro). Im Großhandel hingegen erzielt die Leitungsebene überdurchschnittliche Bruttostundenverdienste von 59,19 Euro.

Im Zeitverlauf haben sich alle Bruttoverdienste der Leitungsebene erhöht. Sie erhöhten sich seit 2009 im Großhandel um 24 %, im Einzelhandel um 13 %. Damit bleiben die durchschnittlichen Steigerungsraten hinter denen der Industrie (+26 %) zurück.

Zu berücksichtigen ist weiterhin, dass es im Handel anteilig deutlich weniger Beschäftigte gibt, die der höchsten Vergütungsstufe zugerechnet werden. Im Großhandel sind 9 % aller Beschäftigten auf der Leitungsebene tätig, im Einzelhandel 8 %. Beide Werte liegen unter denen des gesamten Dienstleistungssektors und der Industrie, wo jeweils 12 % der Beschäftigten dieser Leistungsgruppe zugeordnet sind.

Abbildung 16: Durchschnittliche Bruttostundenverdienste vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer in leitender Stellung im Jahr 2017



Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018f)

### Verdienste der herausgehobenen Fachkräfte

Zu den „herausgehobenen Fachkräften“ (Leistungsgruppe 2) zählen Arbeitnehmer\*innen mit sehr schwierigen bis komplexen oder vielgestaltigen Tätigkeiten, für die i. d. R. nicht nur eine abgeschlossene Berufsausbildung, sondern darüber hinaus mehrjährige Berufserfahrung und spezielle Fachkenntnisse erforderlich sind. Die Tätigkeiten werden

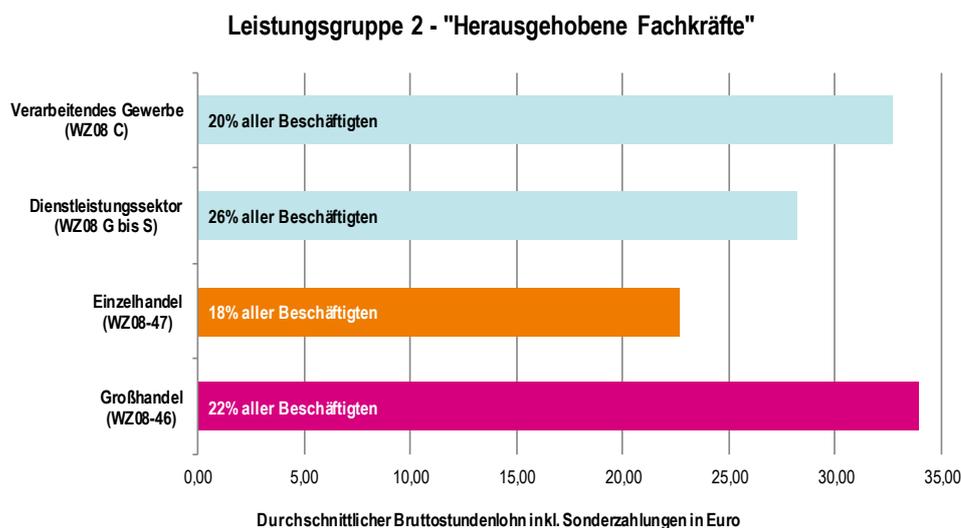
überwiegend selbstständig ausgeführt. Dazu zählen auch Arbeitnehmer\*innen, die (kleinere) Bereiche mit Führungsaufgaben verantworten wie bspw. Vorarbeiter\*innen oder Meister\*innen.

Im Durchschnitt des Jahres 2017 liegen die Bruttostundenverdienste von Vollzeitbeschäftigten in Leistungsgruppe 2 im Einzelhandel bei ca. 22,66 Euro. Dieser Wert liegt erneut erheblich unter denen aller Dienstleistungsbranchen (28,24 Euro) und des Verarbeitenden Gewerbes (32,65 Euro).

Im Großhandel werden „herausgehobene Beschäftigte“ mit durchschnittlich rund 33,93 Euro brutto in der Stunde entlohnt. Damit haben sich die durchschnittlichen Bruttostundenverdienste im Großhandel und der Industrie seit 2009 ähnlich entwickelt; sie erhöhten sich um 23 % bzw. 22 %. Im Mittelwert aller Dienstleistungsbranchen stieg die Vergütung der Leistungsgruppe um 18 %, im Einzelhandel betrug die Steigerungsrate 15 %. Auch in dieser Leistungsgruppe geht also die Verdienstscheere zwischen dem Einzelhandel und anderen Branchen weiter auseinander.

Auch sind im Einzelhandel weniger Beschäftigte in der zweithöchsten Leistungsgruppe tätig. Ihr Anteil an allen Beschäftigten beträgt im Einzelhandel 18 %, während er im Großhandel bei 22 %, in der Industrie bei 20 % und in allen Dienstleistungssektor insgesamt bei 26 % liegt.

Abbildung 17: Durchschnittliche Bruttostundenverdienste vollzeitbeschäftigter, herausgehobener Fachkräfte im Jahr 2017



Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018f)  
**Verdienste der Fachkräfte**

Zu den Fachkräften zählen Arbeitnehmer\*innen mit schwierigen Fachtätigkeiten, für deren Ausübung in der Regel eine abgeschlossene Berufsausbildung, z. T. verbunden mit Berufserfahrung, erforderlich ist (Leistungsgruppe 3). Im Handel sind dies bspw. Verkäufer\*innen oder Kauffrauen bzw. Kaufmänner.

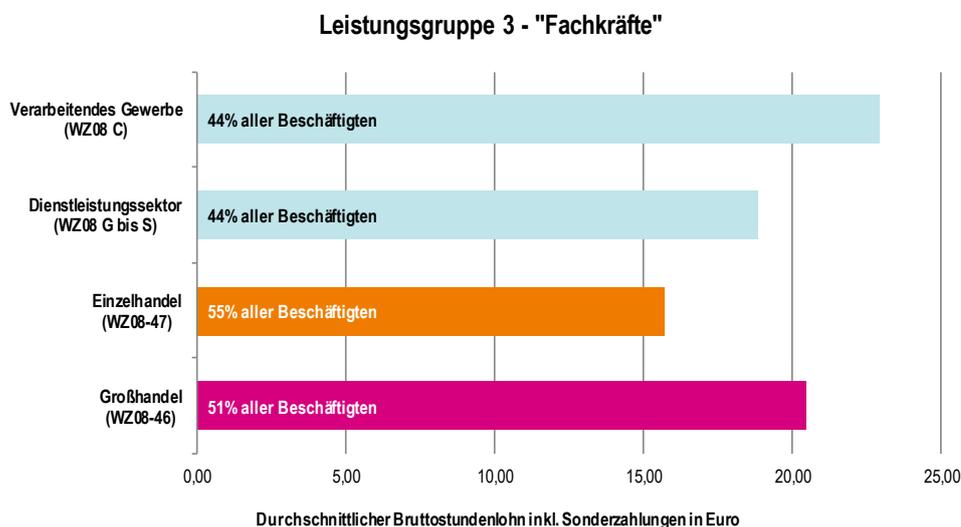
Der durchschnittliche Bruttostundenverdienst für Fachkräfte in Vollzeitätigkeit lag im Einzelhandel im Jahr 2017 bei rund 15,70 Euro und damit niedriger als im Dienstleistungssektor (18,84 Euro). Im Großhandel beträgt der Stundenlohn der Fachkräfte im Mittel rund 20,48 Euro, am höchsten fällt er in der Industrie mit rund 22,93 Euro aus.

Der durchschnittliche Bruttostundenverdienst im Einzelhandel deckt sich mit dem durchschnittlichen Tariflohn ausgebildeter Fachkräfte im Einzelhandel von 15,66 Euro (2017). Jenseits der Statistik bedeutet dies aber, dass die Werte Durchschnittsangaben sind und vielen Beschäftigten Verdienste unterhalb der Durchschnittswerte gezahlt werden. Gründe dafür sind u. a. die niedrige Tarifbindung im Einzelhandel. Somit weisen die statistisch darstellbaren Daten hier auch Grenzen hinsichtlich der realen Einkommensbedingungen vieler Beschäftigter auf.

Die Bruttoverdienste liegen damit in den Abteilungen des Handels nicht nur niedriger als in anderen Branchen, sie gleichen sich diesen auch nicht an. Sie entwickeln sich vielmehr weiter auseinander. So stiegen die durchschnittlichen Bruttostundenlöhne für Fachkräfte zwischen 2009 und 2017 im Einzelhandel um 13 %, im Großhandel sogar nur um 10 % während sie sich im Dienstleistungssektor insgesamt um 15 %, in der Industrie sogar um 20 % erhöhten.

Von dieser Entwicklung sind im Handel auch überdurchschnittliche viele Beschäftigte betroffen. So liegt der jeweilige Anteil der als Fachkräfte entlohnten Beschäftigten an der Branchen-Gesamtbeschäftigung im Einzelhandel bei 55 %, im Großhandel bei 51 %. Im Dienstleistungssektor sind es wie im Verarbeitenden Gewerbe auch insgesamt jeweils 44 %.

Abbildung 18: Durchschnittliche Bruttostundenverdienste vollzeitbeschäftigter Fachkräfte im Jahr 2017



Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018f)

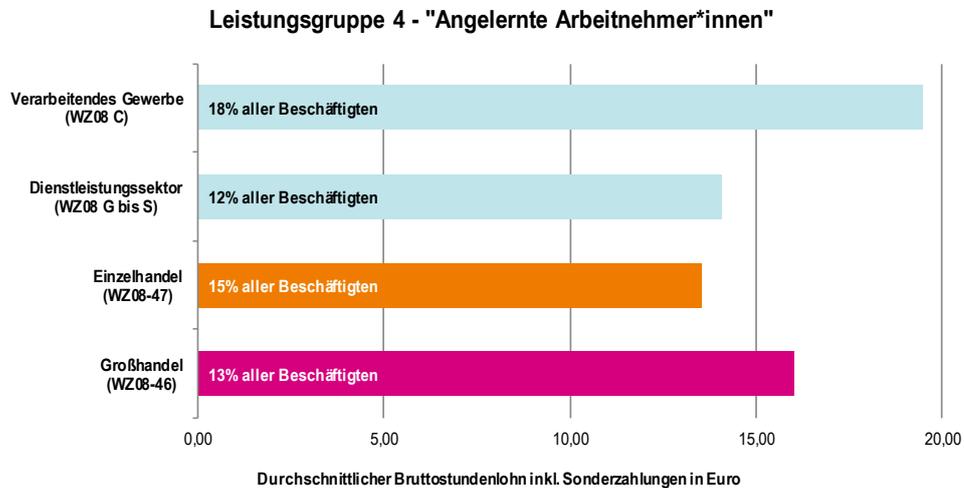
### Verdienste der angelernte Arbeitnehmer\*innen

Die Leistungsgruppe 4 wird von Arbeitnehmer\*innen mit überwiegend einfachen Tätigkeiten gebildet. Charakteristisch für die Tätigkeit ist, dass deren Ausführung keine berufliche Ausbildung, aber spezifische Kenntnisse und Fertigkeiten für spezielle, branchengebundene Aufgaben erforderlich sind. Die erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten werden in der Regel in einer Anlernzeit von bis zu zwei Jahren erworben.

In dieser Leistungsgruppe lagen die durchschnittlichen Bruttostundenlöhne für Vollzeitkräfte im Jahr 2017 im Einzelhandel bei 13,55 Euro, im Großhandel bei 16,03 Euro, im gesamten Dienstleistungssektor bei 14,11 Euro und im Verarbeitenden Gewerbe bei 19,50 Euro. Die Bruttostundenlöhne der angelernten Arbeitnehmer\*innen haben sich im Großhandel leicht denen des Dienstleistungssektors angenähert. Sie stiegen zwischen 2009 und 2017 im Großhandel um 17 %, im Dienstleistungssektor um 12 %. Im Einzelhandel erhöhten sie sich in etwa im Dienstleistungsniveau um 13 %. In der Industrie stieg die Entlohnung Angelernter hingegen sogar um 20 %, so dass die Vergütungen hier weiter divergieren.

Die Beschäftigungsanteile angelernter Arbeitnehmer\*innen an allen Beschäftigten variieren zwischen den betrachteten Branchen nur leicht. Im Einzelhandel sind 15 %, im Großhandel 13 % und im Dienstleistungssektor 12 % in dieser Leistungsgruppe tätig. Einzig im Verarbeitenden Gewerbe liegt der Anteil mit 18 % etwas höher.

Abbildung 19: Durchschnittliche Bruttostundenverdienste vollzeitbeschäftigter, Angelernter Arbeitnehmer\*innen im Jahr 2017



Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018f)

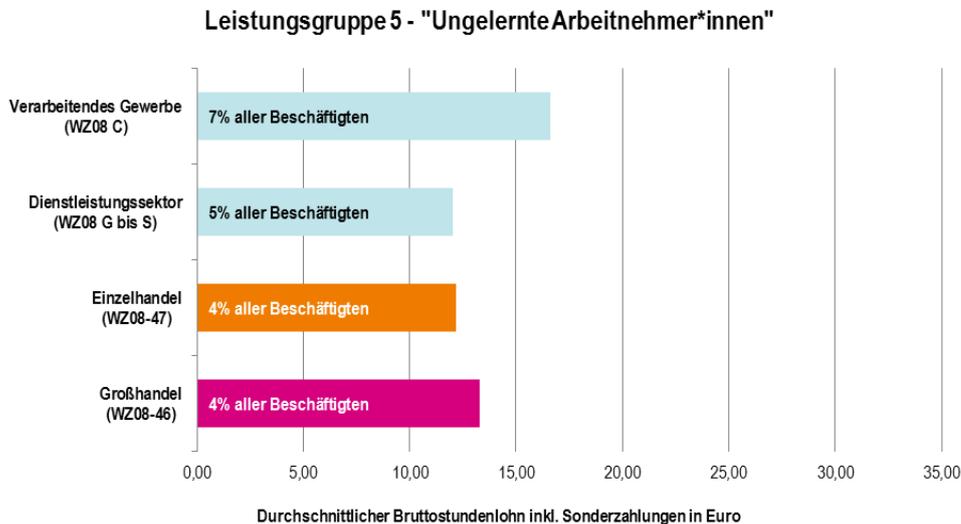
### Verdienste der ungelernten Arbeitnehmer\*innen

Ungelernte Arbeitnehmer\*innen (Leistungsgruppe 5) üben einfache, schematische Tätigkeiten oder isolierte Arbeitsvorgänge aus, für die keine berufliche Ausbildung erforderlich ist. Das erforderliche Wissen und die notwendigen Fertigkeiten können durch Anlernen von bis zu drei Monaten vermittelt werden.

In dieser, am niedrigsten vergüteten, Leistungsgruppe lagen die durchschnittlichen Bruttostundenlöhne für Vollzeitbeschäftigte im Jahr 2017 bei 12,20 Euro im Einzelhandel und bei 13,29 Euro im Großhandel. In allen Dienstleistungsbranchen zusammen betrachtet lag der Bruttostundenlohn bei 12,04 Euro, in der Industrie wurden Ungelernte mit 16,60 Euro brutto pro Stunde entlohnt.

Quantitativ stellen Ungelernte Arbeitnehmer\*innen auch in der Industrie mit 7 % aller Beschäftigten den größten Anteil unter den betrachteten Branchen. Im Einzel- und im Großhandel sind es jeweils 4 %, im Dienstleistungssektor insgesamt 5 %.

Abbildung 20: Durchschnittliche Bruttostundenverdienste vollzeitbeschäftigter, Ungelernter Arbeitnehmer\*innen im Jahr 2017



Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018f)

Die ungelerten Arbeitnehmer\*innen sind die einzige Leistungsgruppe, in denen sich die Bruttostundenverdienste im Einzelhandel stärker als in den Vergleichsbranchen erhöht haben. Sie stiegen zwischen 2009 und 2017 im Einzelhandel um 22 %, im Großhandel hingegen nur um 15 %. In der Industrie erhöhten sie sich genau wie Dienstleistungssektor insgesamt um 18 %.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die durchschnittlichen Bruttostundenlöhne von Vollzeitbeschäftigten im Einzelhandel in allen Leistungsgruppen unterhalb des Verdienstniveaus im gesamten Dienstleistungsgewerbe und deutlich unterhalb der Vergleichswerte aus der Industrie liegen. Im Großhandel hingegen bewegen sie sich in den meisten Leistungsgruppen leicht über dem Durchschnitt des Dienstleistungssektors.

Ebenfalls ist, insbesondere in der quantitativ bedeutsamsten Leistungsgruppe der Fachkräfte, keine Angleichung der Löhne zu beobachten. Die jeweiligen Wachstumsraten der Bruttostundenlöhne bleiben im Handel hinter denen des Verarbeitenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors insgesamt zurück. Im Großhandel hingegen können die beiden höchst-vergüteten, allerdings insgesamt schwach besetzten Leistungsgruppen höhere Lohnhöhen und Steigerungsraten verbuchen. Vor allem im Einzelhandel geht aber die Verdienstschere zu anderen Dienstleistungsbranchen und dem Verarbeitenden Gewerbe immer weiter auseinander.

Diese Betrachtung wird durch den Vergleich der durchschnittlichen Bruttojahresverdienste gestützt. In allen Leistungsgruppen befinden sich die durchschnittlichen Bruttojahresverdienste für Vollzeitbeschäftigte<sup>18</sup> im Einzelhandel rund 30 % unterhalb derer in der Industrie (Ausnahme Ungelernte mit „nur“ rund 24 % weniger). Im Großhandel liegen die Jahresverdienste<sup>19</sup> über dem Mittel des Dienstleistungssektors, bei den un- und angelernten Beschäftigten sowie den Fachkräften leicht, bei den herausgehobenen Fachkräften und der Leitungsebene deutlich.

Abbildung 21: Durchschnittliche Bruttojahresverdienste (inkl. Sonderzahlungen) vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer\*innen in ausgewählten Wirtschaftsabteilungen im Jahr 2017 (Angaben in EUR)

	Unge- lernte	Ange- lernte	Fach- kräfte	heraus- gehobe- ne FK	Lei- tungs- ebene
<b>Verarbeitendes Gewerbe (WZ08 C)</b>	33.000	38.709	45.877	65.432	106.346
<b>Dienstleistungssektor (WZ08 G bis S)</b>	24.248	29.247	38.754	58.013	91.966
<b>Einzelhandel (WZ08-47)</b>	25.272	27.796	32 030	46.145	75.423
<b>Großhandel (WZ08-46)</b>	27.871	33.341	42.497	69.875	122.142

Quelle: nach Statistisches Bundesamt (2018f)

Berücksichtigt man zudem, dass v. a. im Einzelhandel mehr als die Hälfte der Beschäftigten (vgl. Kapitel 1.2) nicht in den hier dargestellten Vollzeit-Arbeitsverhältnissen, sondern in Teilzeit tätig ist, ergeben sich nochmals signifikant niedrigere Einkommenssituationen der (Einzel-)

18 Das tarifliche Jahreseinkommen einer Fachkraft (z. B. Verkäufer\*innen) in Vollzeit im Einzelhandel NRW liegt derzeit in der Endstufe bei ungefähr 33.312 Euro, inkl. Urlaubsgeld, Jahressonderzahlung und vermögenswirksamer Leistungen (vgl. WSI 2018).

19 Im Großhandel beträgt das tarifliche Jahreseinkommen einer Fachkraft (unterste Gruppe für AN mit abgeschlossener Berufsausbildung, NRW) in der Endstufe bei ungefähr 33.353 Euro, inkl. Urlaubsgeld, Jahressonderzahlung und vermögenswirksamer Leistungen (vgl. WSI 2018). Der durchschnittliche Bruttojahresverdienst liegt hingegen höher (vgl. Abbildung 21), da in der betrieblichen Praxis des Großhandels teils Akkordarbeit sowie Nacht- und Mehrarbeit mit entsprechenden Zuschlägen stark verbreitet ist. Im tariflichen Jahreseinkommen sind diese Entgeltbestandteile nicht berücksichtigt.

Handelsbeschäftigten. Das bestätigen auch Auswertungen des DGB-Index Gute Arbeit. Nach eigener Einschätzung beziehen mehr als die Hälfte (51 %) der Beschäftigten im Einzelhandel ein Arbeitsentgelt, das der erbrachten Leistung nicht angemessen ist. Im Bereich des Großhandels liegt dieser Wert bei 37 %. Unter den Frauen, also der im Einzelhandel besonders stark vertretenen Beschäftigtengruppe, liegt der Anteil derjenigen, die ihr Arbeitsentgelt für nicht leistungsgerecht halten, nochmals höher (ver.di 2016).

Die unterdurchschnittlichen Einkommensverhältnisse sind für die Beschäftigten doppelt folgenreich: Neben den niedrigen Erwerbseinkommen zur Deckung des aktuellen Lebensbedarfs bedeuten sie auch ein hohes Risiko an Altersarmut. Wenn man sich vergegenwärtigt, dass derzeit der rechnerische Stundenlohn bei mindestens 12,63 Euro für eine Rente im Alter oberhalb der Grundsicherung von 814 Euro beträgt (BT-Anfrage 2018), so wird ein Großteil der Beschäftigten im Handel zukünftig von Altersarmut betroffen sein. Mit den vergleichsweise geringen Verdiensten im Handel erwerben die Beschäftigten auch geringere Rentenansprüche. Dazu kommt, dass v. a. im Einzelhandel oftmals prekäre und atypische Beschäftigungsformen sowie durch fehlende Tarifbindung geringere Löhne (bis zu 30 % unterhalb des Tarifs) weit verbreitet sind. „Übliche“ Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit durch Phasen von Familienzeiten und der Arbeitslosigkeit reduzieren die ohnehin niedrigen Rentenansprüche weiter und verstärken die Bedrohung durch Altersarmut (vgl. auch Glaubitz 2018).

### 3.7 Tarifbindung

Die Tarifgebundenheit ist in Deutschland stark rückläufig. Damit sinken auch die Gestaltungsmöglichkeiten der Tarifpartner, betriebsübergreifende Mindeststandards zu setzen und auf die Qualität von Arbeit einzuwirken. Nach Angaben des IAB-Betriebspanels<sup>20</sup> sind im Jahr 2017 noch 27 % der Betriebe in Deutschland tarifgebunden (18 % in Ost- und 29 % in Westdeutschland), im Jahr 2004 waren es hingegen noch 40 % (23 % in Ost- und 43 % in Westdeutschland). Diese rückläufige Entwicklung zeigt sich auch bei den Betrieben in der Handelsbranche (vgl. Abbildung 22). Die große Mehrheit der Einzelhandelsbetriebe ist nicht an tarifvertragliche Standards gebunden. Sowohl hinsichtlich der von Tarifverträgen erfassten Betriebe als auch der Beschäftigten stellt sich die Si-

---

<sup>20</sup> Die Datengrundlage des IAB-Betriebspanels ist eine jährliche, repräsentative Arbeitgeberbefragung, bei der bundesweit Betriebe aller Wirtschaftszweige und Größenklassen befragt werden (BMWi 2018).

tuation dabei in Ostdeutschland nochmals deutlich schlechter als in Westdeutschland dar (vgl. Ellgut & Kohaut 2018).

Im Jahr 2010 waren noch knapp 33 % der Betriebe im Einzelhandel in der Tarifbindung, 2017 hingegen nur noch 25 % der Betriebe. Somit verringerte sich der Anteil der tarifgebundenen Betriebe innerhalb von sieben Jahren um acht Prozentpunkte. Im Großhandel sind sogar noch weniger Betriebe tarifgebunden: 2010 waren es etwa 26 % (–7 % im Vergleich zum Einzelhandel), 2017 nur noch 22 % (–3 % im Vergleich zum Einzelhandel). Damit verringerte sich zwar der Anteil der tarifgebundenen Betriebe des Großhandels im Zeitverlauf deutlich weniger stark als im Einzelhandel, allerdings ist die Tarifbindung der Betriebe im Einzelhandel insgesamt (noch) etwas höher.

Abbildung 22: Tarifbindung der Betriebe in %, 2010–2017

	2010		2012		2014		2016		2017	
	TV	k-TV (O)								
Gesamt	33	67 (40)	31	69 (42)	31	69 (44)	29	70 (40)	27	73 (39)
Einzelhandel	33	67 (44)	29	71 (50)	28	73 (46)	27	73 (41)	25	75 (42)
Großhandel	26	75 (39)	27	73 (44)	26	74 (44)	24	76 (39)	22	78 (37)

Abkürzungen: TV = Tarifvertrag; k-TV = kein Tarifvertrag; (O) = Orientierung am Tarifvertrag

Quelle: IAB-Betriebspanel 2010–2017

Da größere Betriebe deutlich häufiger tarifgebunden sind als kleinere, erreichen Flächen- oder Haustarifen deutlich größere Beschäftigten- als Betriebsanteile: 55 % aller Beschäftigten (44 % in Ost- und 57 % in Westdeutschland) arbeiten im Jahr 2017 in einem tarifgebundenen Betrieb (zur Erinnerung, im Jahr 2010 sind nur 27 % der Betriebe tarifgebunden). Die Werte sind in Ost und West seit dem Jahr 2004 um je 9 % gesunken (vgl. IAB-Betriebspanel 2004). Die abnehmende Tarifbindung bei den Beschäftigten zeigt sich auch im Handel (vgl. Abbildung 23). Im Jahr 2010 wurden im Einzelhandel 50 % und im Großhandel 44 % der Beschäftigten von einer Tarifbindung erfasst. Im Jahr 2017 waren hingegen im Einzelhandel nur noch 39 % (–11 % zu 2010) und im Großhandel nur noch 37 % (–7 % zu 2010) der Beschäftigten in Tarifbindung. Im Zeitverlauf hat sich somit der Abstand, wie viele Beschäftigte jeweils von Tarifverträgen erreicht werden, zwischen Einzel- und Großhandel verringert. Allerdings werden in beiden Teilbranchen immer weniger Beschäftigte erreicht und es wird auch deutlich, dass die Reichweite der Tarifverträge für die Beschäftigten im Handel noch einmal deutlich niedriger als in der Gesamtwirtschaft ausfällt.

Abbildung 23: Tarifbindung der Beschäftigten in %, 2010–2017

	2010		2012		2014		2016		2017	
	TV	k-TV (O)								
Gesamt	60	39 (50)	58	42 (52)	58	42 (51)	56	44 (49)	55	46 (49)
Einzelhandel	50	51 (59)	45	55 (62)	38	62 (56)	39	60 (51)	39	62 (56)
Großhandel	44	56 (52)	42	55 (54)	42	56 (54)	38	62 (51)	37	63 (48)

Abkürzungen: TV = Tarifvertrag; k-TV = kein Tarifvertrag; (O) = Orientierung am Tarifvertrag

Quelle: IAB-Betriebspanel 2010–2017

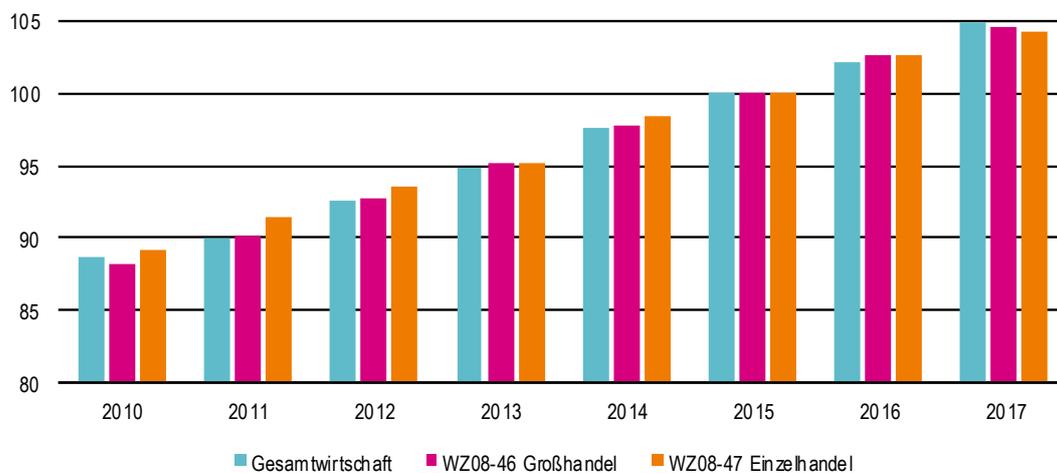
Auch wenn die Mehrheit der Betriebe bzw. der Beschäftigten nicht in eine Tarifbindung fällt, so geben deutlich mehr als ein Drittel der Betriebe an, sich an den Tarifverträgen zu orientieren (vgl. Abbildung 22). Davon profitieren gemäß den Betriebsangaben im Jahr 2017 im Einzelhandel knapp 56 % und im Großhandel knapp 48 % der Beschäftigten (vgl. Abbildung 23). Dennoch bleibt ein sehr großer Teil der Beschäftigten, insbesondere in prekären Beschäftigungsverhältnissen, von tariflich gesicherten Einkommenssteigerungen ausgeschlossen.

Wird bei der Tarifbindung das Sozioökonomische Panel (SOEP), eine repräsentative Befragung privater Haushalte, als Quelle herangezogen, ergibt sich ein ähnliches Bild mit Werten auf etwas höherem Niveau. So werden gemäß SOEP 49 % aller Beschäftigten in Deutschland von Tarifverträgen erfasst. Dabei werden 38 % der Beschäftigten nach Flächentarifverträgen und weitere 11 % nach Haustarifverträgen bezahlt. Im Handel liegt die Quote, die jedoch nicht nach Einzel- und Großhandel differenziert wird, deutlich niedriger. Von den im Handel (inkl. Kfz-Handel & -Instandhaltung) Beschäftigten sind 39 % von Tarifverträgen erfasst. 28 % der Beschäftigten sind dabei in Betrieben mit Flächentarifvertrag tätig. Einen Haustarifvertrag gibt es wie in der Gesamtwirtschaft in Betrieben, in denen 11 % aller Beschäftigten tätig sind (vgl. Schneider und Vogel 2018).

Die tarifliche Situation wirkt sich unmittelbar auf die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen der Beschäftigten aus. In der Regel werden im Rahmen von Manteltarifverträgen verbesserte Arbeitsbedingungen wie beispielsweise höhere Urlaubsansprüche, kürzere Wochenarbeitszeiten, verbesserte Pausenregelungen oder zum besserer Schutz abweichende Kündigungsfristen vereinbart, als die gesetzlichen Vorgaben verlangen. Tarifverträge regeln zudem neben der regulären Vergütung auch Zuschläge für Mehr- und Nachtarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit, Spätöffnung (im Einzelhandel) sowie Urlaubsgeld, Jahressonderzahlungen. Ebenso treffen sie Regelungen zu vermögenswirksamen Leistungen.

Bei den Verhandlungen von Tarifverträgen sind die Vertragsparteien bemüht, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen aufzugreifen und in ihrem jeweiligen Sinne durchzusetzen. Dabei vertreten die Tarifpartner vielfach unterschiedliche Positionen, die innerhalb des Tarifvertrages einem Kompromiss zuzuführen sind. Dass sich im Laufe der Zeit die Tarife dabei weiterentwickeln und nicht auf einer Stelle verharren, kann entlang der Tarifverdienste im Einzel- und Großhandel aufgezeigt werden (vgl. Abbildung 24). Gemessen am jeweiligen tariflichen Stundenlohn ohne Sonderzahlungen für das Jahr 2015 (indiziert) haben sich die tariflichen Stundenlöhne im Einzelhandel von 89,2 % (im Jahr 2010) auf 104,2 % (2017) und im Großhandel von 88,2 % auf 104,6 % erhöht. Dabei haben sich die tariflichen Stundenlöhne im Großhandel ähnlich wie die der Gesamtwirtschaft verändert, sie stiegen zwischen 2010 und 2017 um jeweils insgesamt 16,4 % (des 2015er Werts). Der Einzelhandel bleibt leicht hinter dieser Entwicklung zurück, hier liegt die Steigerungsrate bei 15 %.

Abbildung 24: Entwicklung der tariflichen Stundenverdienste ohne Sonderzahlungen, indiziert Jahr 2015=100



Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018e)

### OT-Mitgliedschaft und Allgemeinverbindlichkeit

Als Gründe für die Erosion der Tarifbindung können im Wesentlichen zwei Faktoren angeführt werden. Zum einen wirkt sich der Strukturwandel auf die Tarifbindung aus. So gebe es vor allem im Dienstleistungssektor immer mehr kleinere Betriebe, in denen Gewerkschaften und Tarifverträge kaum eine Rolle spielen würden (vgl. u. a. Ellguth & Kohaut

2018; Schulten & Bispinck 2014). Aufgrund der weiterhin andauernden Konzentrationsprozesse und des Verdrängungswettbewerbs kommt in der Handelsbranche mit der Tariffucht vor allem auch ein zweiter Faktor zum Tragen. Durch den Austritt aus den Arbeitgeberverbänden oder den Wechsel in die OT-Mitgliedschaft entziehen sich Unternehmen der Tarifbindung.

So bieten Arbeitgeberverbände den Unternehmen seit den 1990er-Jahren eine Mitgliedschaft ohne Tarifbindung an, die so genannte „OT-Mitgliedschaft“. Das bedeutet, dass sich Verbandsmitglieder nicht mehr an die ausgehandelten Tarifverträge halten müssen.

Die steigenden Anteile der OT-Mitgliedschaft sind im Handel gleichzeitig an die Ereignisse um den Rückgang der Allgemeinverbindlichkeit gekoppelt, was für alle Handelsbeschäftigten entsprechende Konsequenzen nach sich zieht. Bis zur Jahrtausendwende wiesen Einzel- bzw. Versandhandel sowie Groß- und Außenhandel ein flächendeckendes Tarifsystem auf, da fast alle Tarifverträge (Lohn- und Gehaltstarifverträge, Manteltarifverträge, vermögenswirksamen Leistungen etc.) für allgemeinverbindlich erklärt waren. So bestand faktisch bis 1999/2000 zwischen den Arbeitgeberverbänden und den Gewerkschaften des Handels Konsens, nach der Unterzeichnung der Tarifverträge einen Antrag auf Allgemeinverbindlichkeit zu stellen. Mit der Ende 1999 begonnenen und bis 2010 vollzogenen Aufspaltung der Arbeitgeberverbände im Einzelhandel wurde dieser Konsens aufgekündigt. So führte der Handelsverband BAG<sup>21</sup> (Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe) als nun selbständiger Tarifträgerverband in seiner Satzung die Option der Mitgliedschaft ohne Tarifbindung ein. Das Unternehmen Peek und Cloppenburg war beispielsweise das erste große Handelsunternehmen, das in die OT-Mitgliedschaft wechselte und Tariffucht beging. Letztlich führten kurze Zeit danach im Jahr 2000 auch der HDE (damals noch Hauptverband des Deutschen Einzelhandels, ab 2010 Handelsverband Deutschland e. V.) sowie weitere Arbeitgeberverbände der Handelsbranche die OT-Mitgliedschaft ein.

Eine weitere Konsequenz der OT-Mitgliedschaft war, dass nun die Bedingungen für die Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen (AVE) nicht mehr erfüllt wurden. Die bis zum Jahr 2014 zu erfüllende Bedingung für die AVE, dass mindestens 50 % der Beschäftigten einer Branche bereits unter die Anwendung von Tarifverträgen fallen, war nicht mehr gegeben und die Tarifverträge konnten nicht mehr als allgemein-

---

21 Die BAG stellte ihre Geschäftstätigkeit infolge wirtschaftlicher Probleme durch die Insolvenz der Karstadt Warenhaus GmbH im Dezember 2009 ein. Mit seiner Umbenennung in Handelsverband Deutschland bot der HDE den BAG-Mitgliedsunternehmen einen neuen Verband an.

verbindlich erklärt werden. Das hat sich auch bis heute nicht verändert (vgl. Abbildung 23). Die im Tarifvertragsgesetz (TVG, seit 2014) vermeintlich erleichternden Bedingungen „wenn es im öffentlichen Interesse geboten erscheint“ haben bisher keine weitere Bewilligung einer Allgemeinverbindlichkeit in der Handelsbranche zur Folge gehabt. Der Grund hierfür liegt zum einen darin, dass beide Tarifvertragsparteien den Antrag gemeinsam stellen müssen und es aufgrund der Verweigerung der Arbeitgeberseite nicht zu einem Antrag im Tarifausschuss kommt. Zum anderen stellt das Veto-Recht der Verbandsorganisationen, das in diesem Falle von der Arbeitgeberseite genutzt wird, ein Hindernis bei der AVE dar.

Letztlich gelten im Handel nur noch einzelne Tarifverträge als allgemeinverbindlich. Im Großhandel sind dies einige wenige Manteltarifverträge und Tarifverträge über vermögenswirksame Leistungen wie beispielsweise in Bayern und Hessen. Im Einzelhandel sind hingegen nur noch zwei Tarifverträge über vermögenswirksame Leistungen in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz allgemeinverbindlich (vgl. BMAS 2017).

### **Neue Entgeltrahmen-Tarifverträge**

Neben den Herausforderungen die bestehende Tarifbindung im Handel zu halten bzw. die Tariffucht von Unternehmen zu stoppen (vgl. auch die Kapitel der einzelnen Teilbranchen) und die Reichweite von Tarifverträgen zu erhöhen, haben sich die Tarifvertragsparteien auch mit qualitativen Herausforderungen der Tarifgestaltung zu befassen. Das heißt, bestehende Tarifstrukturen sind der sich wandelnden betrieblichen Praxis, beispielsweise durch zunehmende Automatisierung und Digitalisierung, anzupassen. Diese Novellierungen beziehen sich hierbei laut Expert\*inneneinschätzung vor allem auf die tariflichen Entgeltstrukturen und betreffen dabei sowohl die Tarifwerke im Bereich des Großhandels als auch den Tarifvertrag im Einzelhandel.

Diese Verhandlungen bzw. Gespräche im Einzelhandel zwischen den Arbeitgeberverbänden und der Gewerkschaft ver.di zu neuen Entgeltrahmentarifverträgen laufen dabei nicht erst seit Kurzem, sondern stehen seit mehreren Jahren auf der Agenda und werden in unterschiedlicher Intensität verfolgt. Sie konnten bisher im Einzelhandel zu keinem Abschluss geführt werden; im Groß- und Außenhandel in Bayern konnte im Jahr 2014 hingegen eine neue Entgeltstruktur vereinbart werden. Bei den Verhandlungen stehen sich erwartungsgemäß unterschiedliche Positionen und Intentionen der Vertragsparteien gegenüber. Die Arbeitgeber erwarten von der Novellierung beispielsweise eine schlankere und vereinfachtere Eingruppierung durch die Fokussierung auf auszuführen-

de Tätigkeiten. Die Gewerkschaft ver.di beabsichtigt hingegen, dass neue Entgeltrahmen die sich verändernden Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen der Beschäftigten widerspiegeln. Zwar erleichtere Technik vielfach die körperliche Arbeit, allerdings stiegen auch die Arbeitsintensität sowie die psychischen und emotionalen Anforderungen. Das hätte zur Folge, dass nicht nur die reine Arbeitstätigkeit, sondern u. a. auch die Arbeitsumgebung eine entscheidende Rolle bei der Entgeltgestaltung spielen sollte.

### 3.8 Mitbestimmung

Die *betriebliche Mitbestimmung* ist im Handel, wie in nahezu allen Branchen, tendenziell im Rückgang begriffen. Die betriebliche Interessenvertretung durch den Betriebsrat als eine tragende Säule im bundesdeutschen System der industriellen Beziehungen war über Jahrzehnte durch eine weitgehende Stabilität gekennzeichnet. Seit Anfang der 2000er Jahre nahm der Anteil der Betriebe mit Betriebsrat ab (vgl. Ellguth & Kohaut 2018). Auch Reformen des Betriebsverfassungsgesetzes (vereinfachtes Wahlrecht für Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten seit 2001) haben diesem Trend nicht grundlegend entgegenwirken können. Hinsichtlich des Verbreitungsgrades betrieblicher Mitbestimmungsstrukturen stagniert die Entwicklung: Phasen der Stabilisierung wechseln sich mit Phasen des leichten Rückgangs und des leichten Zuwachses wie beispielsweise bei den Beschäftigten im Handel von 2015 zu 2016 ab (Abbildung 25).

Im gesamten Handel verfügen im Jahr 2017 rund 9 % der Betriebe über einen Betriebsrat. 28 % der Beschäftigten (in Ostdeutschland 21 %, in Westdeutschland 29 %) sind in einem Handelsbetrieb mit Betriebsrat tätig. Über alle Branchen hinweg betrachtet haben in Deutschland im Jahr 2017 ebenfalls rund 9 % der Betriebe einen Betriebsrat (keine Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland). In der gesamten Wirtschaft sind aber mit rund 39 % deutlich mehr Beschäftigte als im Handel in Betrieben mit Betriebsrat tätig (33 % Ost, 40 % West) (Ellguth & Kohaut 2018; IAB 2018a).

Abbildung 25: Verbreitung von Betriebsräte in Deutschland, 2010–2017\*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Betriebe insgesamt	10 %	10 %	9 %	9 %	9 %	9 %	9 %	9 %
Betriebe Handel	10 %	10 %	9 %	9 %	10 %	9 %	9 %	9 %
Beschäftigte insgesamt	44 %	40 %	42 %	42 %	41 %	41 %	41 %	39 %
Beschäftigte Handel	31 %	30 %	29 %	28 %	27 %	26 %	28 %	28 %

\* Basis: privatwirtschaftliche Betriebe ab 5 Beschäftigte

Quelle: IAB-Betriebspanel (2010–2017)

Als ursächlich für die insgesamt rückläufige Verbreitung von Betriebsratsstrukturen wird auf das Zusammenspiel zwischen Tarifautonomie und betrieblicher Mitbestimmung verwiesen (u. a. Müller-Jentsch 2003; Schmidt & Trinczek 1991). Das System der industriellen Beziehungen in Deutschland ist durch wechselseitige Abhängigkeiten dieser beiden Institutionen gekennzeichnet. Mit der schwindenden Tarifbindung der Betriebe geht auch der Verbreitungsgrad der Betriebsräte zurück. Die Aussagen der Branchenexpert\*innen bestätigen diese Verbindung auch für die Handelsbranche. Auch wenn nicht in allen tarifgebundenen Unternehmen des Handels Betriebsräte existieren, so stelle sich die Wahl oder Existenz eines Betriebsrats in einem nicht tarifgebundenen Unternehmen umso schwieriger dar. Als ursächlich wird die weit weniger geübte kooperative Konfliktverarbeitung angeführt, wie sie hingegen durch die Tarifautonomie geschult wird. Im schlechtesten Fall kommt es durch Behinderungen bis hin zu Kündigungen von Kandidat\*innen bzw. Unterstützern erst gar nicht zu einer angedachten Betriebsratswahl. Erschwerend für Betriebsratswahlen kommen zudem der hohe Teilzeitanteil und die damit verbundene seltenere Zusammenkunft und Kommunikation von Kolleg\*innen hinzu. Weiterhin stellen die z. T. verwobenen Unternehmensstrukturen in der Handelsbranche eine große, vielfach nicht zu überwindende Herausforderung für die Beschäftigten dar. So werden z. B. wie im Möbele Einzelhandel Einkaufsmärkte, die in der Außendarstellung als ein Unternehmen wahrgenommen werden, innerorganisatorisch in verschiedene, rechtlich eigenständige Betriebe für z. B. Logistik, Verkauf und IT aufgeteilt. Dementsprechend wären für jeden dieser Betriebe eigenständige Betriebsräte zu wählen. Laut Expert\*inneneinschätzung sind diese Strukturen für die Beschäftigten oft selbst nicht transpa-

rent und nachvollziehbar, was den Aufbau von Betriebsratsstrukturen erschwert oder gar verhindert.

Betriebsräte im Handel treffen bei ihrer Arbeit als betriebliche Vertretung der Beschäftigten, ähnlich wie in anderen Branchen, nicht immer auf Zustimmung und Akzeptanz von Seiten der Arbeitgeber. Neben der Geringschätzung ihrer Arbeit werden sie nach Einschätzungen der Expert\*innen teils massiv in ihrer Arbeit behindert. Das Spektrum reicht dabei von der nicht rechtzeitigen und umfassenden Information des Arbeitgebers nach BetrVG über erschwerte Zustimmungsbedingungen für die Teilnahme an Schulungsmaßnahmen des Betriebsrats bis hin zur Übergehung von Zustimmungsrechten sowie der Verkürzung von Zustimmungsfristen insbesondere bei Dienstplänen und Mehrarbeit. Solche oder ähnliche negativen Erfahrungen stellen dabei in der betrieblichen Praxis im Handel keine Seltenheit dar. Eine Auswertung der WSI-Betriebsrätebefragung zeigt, dass rund sich 10 % der befragten Betriebsräte in ihrer Arbeit häufig vom Arbeitgeber behindert sehen, weitere 40 % erleben manchmal solche Behinderungen. In Betrieben ohne Tarifbindung wird die häufige Behinderung der Betriebsratsarbeit sogar von etwa 14 % den Befragten angegeben (Böckler Impuls 2018).

Die Mitbestimmung auf Unternehmensebene, die eine Beteiligung der Arbeitnehmer\*innen im Aufsichtsrat beinhaltet, befindet sich im Handel aus Arbeitnehmer\*innenperspektive teils in einer desaströsen Lage. Die Unternehmensmitbestimmung, die als ein wesentliches Element und Kennzeichen der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland gilt, wird vor allem von Unternehmen im Einzelhandel umgangen. So zeigen Auswertungen, dass dort mittlerweile mehr mitbestimmungsfreie als paritätisch<sup>22</sup> mitbestimmte Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten bestehen (vgl. HBS 2016). Damit werden Beschäftigte um ihre Mitwirkung in der Unternehmenslenkung gebracht. Die Unternehmen selbst vergeben sich die positiven Wirkungen der Einflussnahme ihrer Mitarbeiter\*innen auf die Unternehmensentwicklung. So belegen Analysen, dass wenn Arbeitnehmer\*innen im Aufsichtsrat mitbestimmen, die Unternehmen effizienter in Bezug auf Betriebskapital und Cashflow arbeiten (vgl. Lopatta et al. 2017). Begründet ist dieser Effekt in den Erfahrungen und der Expertise der Arbeitnehmervertreter\*innen aus dem betrieblichen Tagesgeschäft. Ihre Kenntnisse über die Abläufe und Prozesse sowie über die

---

<sup>22</sup> Paritätische Mitbestimmung, d. h. eine zahlenmäßige Ausgewogenheit bei der Besetzung des Aufsichtsrats, wird durch das Mitbestimmungsgesetz begründet. Das trifft auf Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien, Gesellschaften mit beschränkter Haftung und Genossenschaften zu, die mindestens 2.000 Beschäftigten in Deutschland beschäftigen.

Kunden und Lieferanten des Unternehmens stützt ihre Arbeit im Aufsichtsrat, dessen Gesamtkompetenz somit qualifiziert(er) wird.

Die *Unternehmensmitbestimmung*, die auch jenseits der Handelsbranche eine teils geringe Wertschätzung erfährt, wird einerseits durch die Nutzung von bestehenden Rechtslücken umgangen, andererseits bilden mittelgroße Unternehmen keine Aufsichtsräte unter Einbezug von Arbeitnehmer\*innen, obwohl sie nach dem so genannten Drittelbeteiligungsgesetz dazu verpflichtet sind (vgl. HBS 2016, Sick 2015). Unternehmen des Handels und im Besonderen des Einzelhandels wenden dabei z. T. juristische Tricks an, die vor allem auf der unterschiedlichen Ausgestaltung der Unternehmenskonstruktionen beruhen (ebd.). Beispielsweise enthalten Unternehmen durch den Aufbau als Stiftung, wie z. B. in der Lebensmittelbranche bei Aldi Nord, Aldi Süd, Kaufland, Lidl oder einzelne Edeka Regionalgesellschaften (z. B. Hannover-Minden, Nordbayern-Sachsen-Thüringen), den Beschäftigten die Mitbestimmung vor (vgl. Böckler Impuls 2016). Stiftungen unterliegen nicht dem Mitbestimmungsgesetz, daher muss kein mitbestimmter Aufsichtsrat gebildet werden. Jenseits der Stiftungsebene werden zudem Unternehmensbereiche in verschiedene Regionalgesellschaften aufgeteilt, die den Schwellenwert von 2.000 Beschäftigten für die Anwendung des Mitbestimmungsgesetzes nicht überschreiten.

Auch Unternehmenskonstruktionen unter Nutzung ausländischer Rechtsformen sind im Einzelhandel weit verbreitet. Da sich die bestehenden Mitbestimmungsgesetze nur auf Unternehmen in Deutschland beziehen, können Handelsunternehmen wie beispielsweise C&A, Esprit, H&M, Zara (alle Textilhandel) und Müller (Drogerie) den Beschäftigten den mitbestimmten Aufsichtsrat verwehren (vgl. Böckler Impuls 2016). Die Bildung einer Auslandsholding wie bei der Baumarktkette Bauhaus kann das ebenso bewirken. Auch die Gründung bzw. Umwandlung des Unternehmens in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE), zumeist kurz vor dem Erreichen der erforderlichen Schwellenwerte, verhindert einen mitbestimmten Aufsichtsrat. So beispielsweise geschehen beim Onlinehändler Zalando und Schuhhändler Deichmann.

## 4 Entwicklungslinien von Teilbranchen des Einzelhandels

Der Einzelhandel ist eine der größten Wirtschaftsbranchen Deutschlands und Arbeitgeber für mehr als drei Millionen Beschäftigte. Stark gestützt von der positiven Wirtschaftsentwicklung und den steigenden Konsumausgaben der Haushalte ist der Einzelhandel zudem eine stabil wachsende Branche, in der die meisten Unternehmen (hohe) Gewinne schreiben.

Als alle Teilbranchen des Einzelhandels durchdringende Entwicklungslinie kann das Verhältnis zwischen stationärem und Online-Einzelhandel gesehen werden, das die Marktentwicklung kennzeichnet, von Unternehmensstrategien verändert wird und erheblichen Einfluss auf Beschäftigung und Arbeit hat. Qualifikations- und Kompetenzanforderungen wandeln sich im Einzelhandel ebenso wie Beschäftigungsformen, Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten. Auch die Globalisierung, die demographische Entwicklung und sich ausdifferenzierendes Konsumverhalten prägen die Branche. Die Strukturen im Einzelhandel verändern sich: Traditionsunternehmen verschwinden vom Markt (vgl. Abbildung 9) und neue Player treten hervor, ebenso ändern sich Vertriebs- und Beschaffungswege genau wie Logistiksysteme und die Warenwirtschaft.

Aus arbeitspolitischer Sicht geht es darum, diesen Wandel im Sinne gesunder und guter Arbeit so zu gestalten, dass Beschäftigte auch vom Branchenwachstum profitieren und die Zukunftsfähigkeit des Einzelhandels erhalten bleibt. Eine Herausforderung besteht dabei in der Entwicklung und Umsetzung von Branchen-, Unternehmens- und Beschäftigungsstrategien unter Teilnahme der Beschäftigten, was angesichts erodierender Tarifbindung, vielfach prekären Beschäftigungsbedingungen mit drohender Altersarmut der (zumeist weiblichen) Beschäftigten und teilweise systematischer Verhinderung von Mitbestimmung als große Aufgabe anzusehen ist.

Im Rahmen dieses Kapitels werden ausgewählte Einzelhandelsteilbranchen in Bezug auf ihre wirtschaftliche und beschäftigungsstrukturelle Entwicklung analysiert. Ebenso wird die jeweilige Lage der Tarife und Mitbestimmung beschrieben – soweit es das zur Verfügung stehende empirische Material zulässt – und es werden (zukünftig absehbare) Branchentrends in den Bereichen Marktentwicklung, Unternehmensstrategien sowie Fachkräfte und Arbeit dargestellt.

Zum Einzelhandel zählen ebenso die in Abbildung 26 aufgeführten Teilbranchen, welche im Rahmen dieser Studie aus forschungspragmatischen Gründen nicht weiter betrachtet werden.

Abbildung 26: Weitere Teilbranchen des Einzelhandels

Teilbranche/Einzelhandel mit ...	Unternehmen [Anzahl]	Beschäftigte [Anzahl]
Lebensmittel-Fachgeschäfte (WZ 47.2)	41.000	310.000
Tankstellen (WZ 47.3)	5.200	58.000
... Vorhängen, Teppichen, Fußbodenbelägen und Tapeten (WZ 47.53)	4.600	34.000
... Zeitungen, Zeitschriften und Schreibwaren, Bürobedarf (WZ 47.62)	6.700	34.000
... bespielten Ton- und Bildträgern (WZ 47.63)	300	1.700
Apotheken (WZ 47.73)	17.000	238.000
... medizinischen und orthopädischen Artikeln (WZ 47.74)	4.200	59.000
... Blumen, Pflanzen, Sämereien, Düngemitteln, zoologischem Bedarf und lebenden Tieren (WZ 47.76)	20.000	113.000
... Uhren und Schmuck (WZ 47.77)	10.000	53.000
Sonstiger Einzelhandel in Verkaufsräumen, u. a. Optiker, Kunst, Briefmarken, Münzen (WZ 47.78)	26.000	135.000
... Antiquitäten und Gebrauchsgüter (WZ 47.79)	4.700	18.000
an Verkaufsständen und auf Märkten (WZ 47.8)	6.200	25.000
Sonstiger Einzelhandel, z. B. Brennstofflager, Haustür- und Automatenverkauf (WZ 47.99)	11.000	40.000

Quelle: Eigene Darstellung, Angaben für 2016 nach Statistisches Bundesamt 2018a

## 4.1 Lebensmittelhandel: Supermärkte und Discounter

Als Supermärkte und Discounter werden Geschäfte des Lebensmittel Einzelhandels verstanden, die Waren aus verschiedenen Sortimenten des täglichen Bedarfs, jedoch zu mindestens 70 % Lebensmittel verkauf-

fen. Supermärkte weisen dabei i. d. R. eine Verkaufsfläche von mindestens 400 m<sup>2</sup>, zumeist um die 1.500 m<sup>2</sup>, teilweise auch deutlich mehr auf. Discounter, deren Bezeichnung vom englischen Wort „discount“ stammt und „Rabatt“ bedeutet, zeichnen sich im Vergleich zu den Supermärkten durch ein schmaleres und flacheres Warensortiment bei einfacher Warenpräsentation sowie durch geringere Verkaufspreise („Niedrigpreispolitik“) aus. Im Unterschied zu den SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten (vgl. Kapitel 2.2) übernehmen Supermärkte und Discounter häufig eine Nahversorgerfunktion.

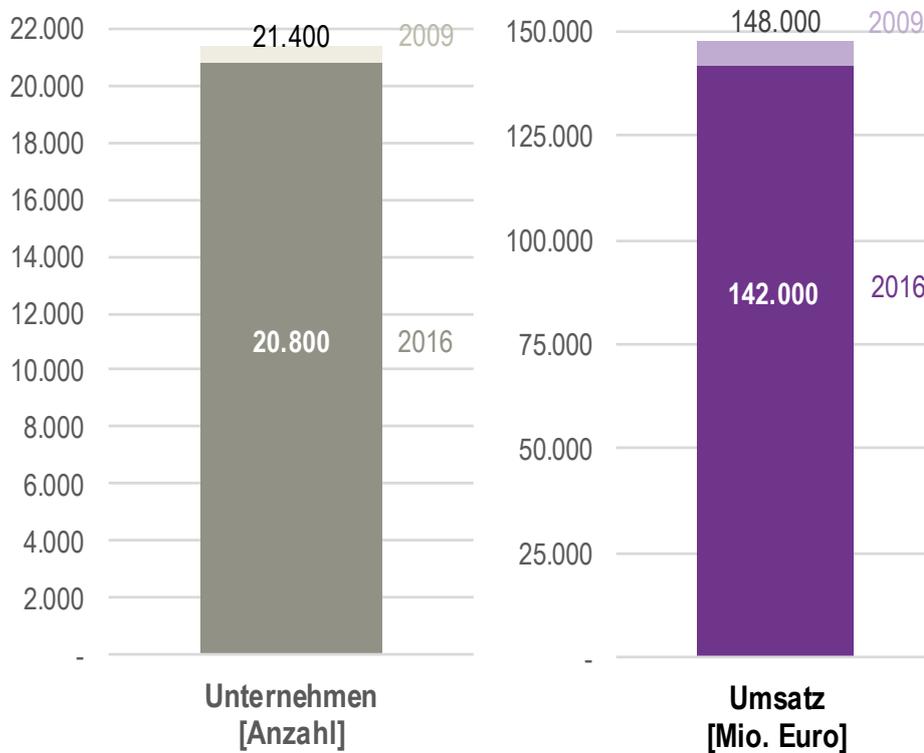
Statistisch werden Supermärkte und Discounter durch die Unterklasse 47.11.1 der WZ 2008 „Einzelhandel mit Nahrungs- und Genussmitteln, Getränken und Tabakwaren“ abgebildet. Eine statistisch getrennte Betrachtung von Supermärkten (z. B. Rewe, Edeka oder der Bio-Supermarktkette Alnatura) und Discountern (z. B. Aldi, Netto, Penny, Lidl, Norma) ist aufgrund der Erfassungsmethodik nicht möglich. Auch verwischen die Grenzen zwischen Supermarkt und Discounter immer mehr. So nehmen die Supermarktketten vor allem mit ihren Eigenmarken den Preiswettbewerb mit den Discountern auf, die Discounter wiederum erweitern ihr Sortiment um hochwertigere „Gourmet“- oder „Deluxe“-Produktlinien („trading up“) und integrieren verstärkt Markenprodukte in ihr Angebot (vgl. Handelsblatt vom 04.06.2016, KPMG 2016 und Glaubitz 2016b).

### **4.1.1 Wirtschaftliche Entwicklung**

Die Teilbranche Supermärkte und Discounter ist von einer starken Filialstruktur geprägt. Zu den im Jahr 2016 beziffernden 20.800 Unternehmen in Deutschland gehören rund 45.000 örtliche Einheiten. Es existieren also mehr als doppelt so viele Standorte bzw. Filialen wie Unternehmen im Lebensmittelhandel. Diese Relation ist nur in wenigen anderen Teilbranchen des Handels wie SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten, Textileinzelhandel sowie Drogeriemärkten so stark ausgeprägt.

Mit rund 779.000 Beschäftigten erwirtschaften die Supermärkte und Discounter in 2016 einen Gesamtumsatz von rund 142 Milliarden Euro. Damit sind die Supermärkte und Discounter die mit Abstand größte der Einzelhandelsbranchen, sie stellen knapp ein Viertel (24 %) aller Beschäftigten und knapp 30 % des Gesamtumsatzes des Einzelhandels.

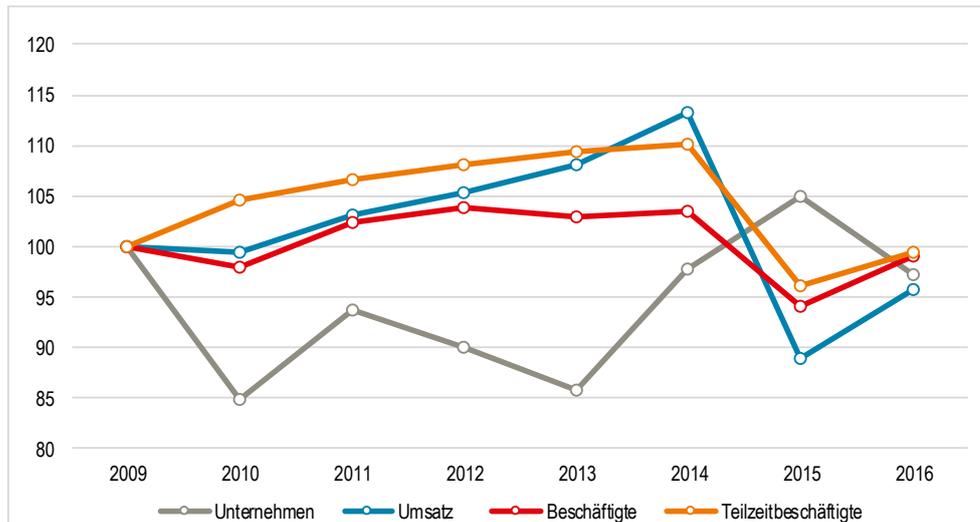
Abbildung 27: Unternehmen und Umsatz – Supermärkte und Discounter



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

Die Teilbranche kann, da sie auf die Versorgung von Grundbedürfnissen ausgerichtet ist, sich auf eine vergleichsweise stabile Nachfrage verlassen und ist wenig konjunkturabhängig. Allerdings wirken demographische Entwicklung (Alterung, Verstädterung, Verringerung Haushaltsgröße) sich vor allem auf die Art und die räumliche Verteilung der Nachfrage aus (vgl. Kapitel 2.1.4). Zwischen 2009 und 2014 haben Umsatz und Beschäftigtenzahlen ein leichtes, aber stetiges Wachstum verzeichnet, welches im Jahr 2015 unterbrochen wurde und sich in 2016 fortsetzt. Der singuläre Rückgang der Messwerte von 2014 auf 2015 kann auch in Umstellungen der statistischen Erfassungsmethodik (Veränderung der Hochrechnungsfaktoren) begründet liegen. Zwar liegen alle Kennzahlen im Jahr 2016 leicht unter dem Ausgangsniveau von 2009 (vgl. Abbildung 28), insgesamt kann der Einzelhandel in Supermärkten und Discountern aber als Teilbranche mit stabiler, bzw. leicht positiver Branchenentwicklung angesehen werden.

Abbildung 28: Entwicklungstrends Supermärkte und Discounter (indiziert, 2009 = 100)



Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

Eine weitere Besonderheit der Supermärkte und Discounter im Vergleich mit anderen Teilbranchen des Einzelhandels sind die großen Betriebsgrößenstrukturen. So sind, unverändert zwischen 2009 und 2016, durchschnittlich in jedem Unternehmen rund 37 Beschäftigte tätig. Dies ist, nach den SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten, der zweithöchste Wert aller Einzelhandelsbranchen. Dabei zeichnen sich die Discounter in der Regel durch deutlich kleinere Beschäftigtengrößen (i. d. R. etwa zwischen 12 bis 15 Mitarbeiter\*innen je Unternehmen) als die Supermärkte aus.

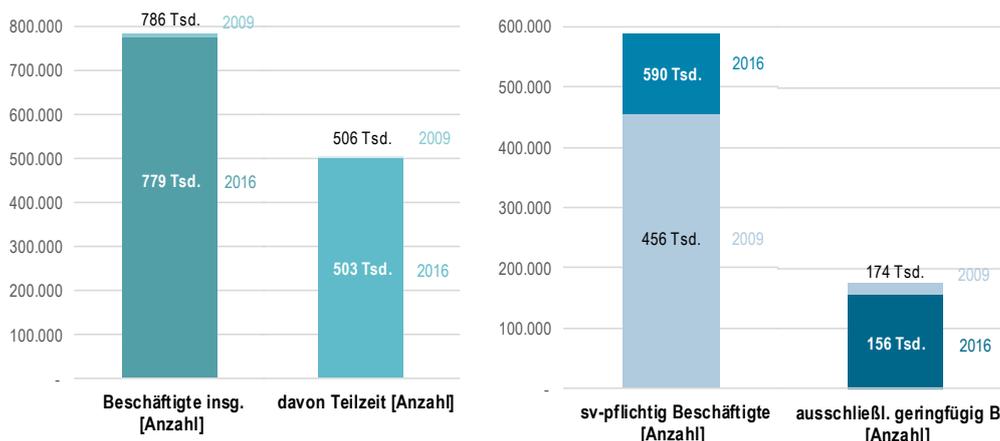
Die Umsatzproduktivität hat sich zwischen 2009 und 2016 kaum verändert. Der durchschnittlich von jedem Beschäftigten erwirtschaftete Jahresumsatz ist zwischen 2009 und 2014 von rund 190.000 auf rund 200.000 Euro gestiegen und liegt im Jahr 2016 rechnerisch bei ca. 182.000.

#### 4.1.2 Beschäftigungsstruktur

Die Zahl der insgesamt in Supermärkten und Discounter Beschäftigten liegt im Jahr 2016 bei rund 779.000, damit sind in dieser Teilbranche rund 7.000 weniger Beschäftigte als im Jahr 2009 tätig. Marginal zurückgegangen ist auch die Teilzeitbeschäftigung. Waren in 2009 noch 507.000 Beschäftigte in Teilzeit tätig, sind es in 2016 nur noch 503.000

Beschäftigte (vgl. Abbildung 29). Insgesamt ist der Anteil der Teilzeitbeschäftigung in den Supermärkten und Discountern aber als sehr hoch zu bewerten. Nur rund ein Drittel aller Beschäftigten ist in einem Vollzeit-Beschäftigungsverhältnis tätig (65 % Teilzeit).

Abbildung 29: Beschäftigung – Supermärkte und Discounter



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2108

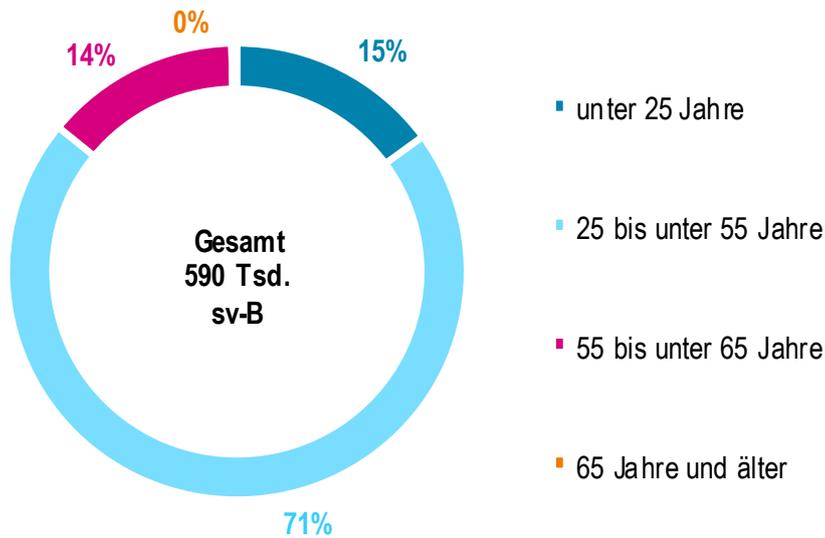
Die sv-pflichtige Beschäftigung ist im Gegensatz zur Gesamtbeschäftigung deutlich gewachsen: in den Supermärkten und Discountern sind im Jahr 2016 insgesamt etwa 590.000 sv-pflichtig Beschäftigte und damit 134.000 mehr als in 2009 tätig (+29 %). Da die Erfassung der sv-pflichtigen Beschäftigten (Bundesagentur für Arbeit) auf einer anderen Datenbasis als die der Gesamtbeschäftigung (Statistisches Bundesamt) erfolgt, bestärkt der kontinuierliche Anstieg der sv-pflichtigen Beschäftigung die Annahme, dass der einmalige Rückgang der Gesamtbeschäftigung im Jahr 2015 auf statistische Effekte beim Statistischen Bundesamt zurückzuführen ist. Der Supermärkte und Discounter sind eine Teilbranche mit großer und wachsender beschäftigungspolitischer Bedeutung.

Als hoch ist auch der Anteil ausschließlich geringfügig Beschäftigter (Minijobber) in den Supermärkten und Discountern zu bewerten. So sind im Jahr 2016 insgesamt rund 156.000 Beschäftigte (20 %) in der Teilbranche ausschließlich geringfügig beschäftigt. Ihre Anzahl ist seit 2009 zwar um knapp 19.000 (–11 %) gesunken, jedoch ist damit nach wie vor rund jede/r fünfte Beschäftigte ausschließlich geringfügig tätig.

Drei von vier sv-pflichtig Beschäftigten (76 %) in den Supermärkten und Discountern sind Frauen. Damit liegt der Anteil weiblicher Beschäf-

tigter in der Teilbranche nochmals etwas über dem Branchendurchschnitt des Einzelhandels insgesamt (69 %).

Abbildung 30: Altersstruktur – Supermärkte und Discounter

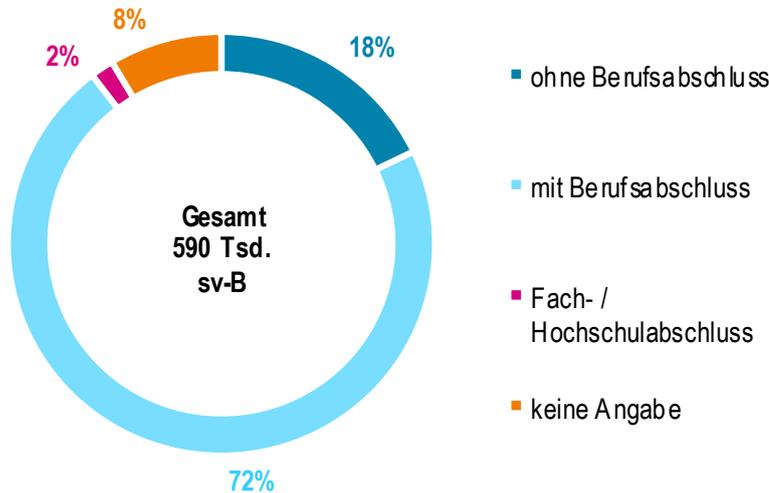


Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die Altersstrukturanalyse zeigt eine ausgewogene Verteilung der Altersgruppen und keine teilbranchenspezifischen Besonderheiten für die Supermärkte und Discounter auf. 15 % aller sv-pflichtig Beschäftigten sind weniger als 25 Jahre, 14 % 55 oder mehr Jahre alt (vgl. Abbildung 30).

Beruflich ausgebildete Facharbeit prägt die Qualifizierungsstrukturen der Beschäftigung in den Supermärkten und Discountern. 72 % aller in der Teilbranche sv-pflichtig Beschäftigten verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung, nur rund 2 % haben einen Fach-/Hochschulabschluss erworben (vgl. Abbildung 31). Aber auch ein mit 18 % vergleichsweise hoher Anteil der sv-pflichtig Beschäftigten hat keinen Berufsabschluss vorzuweisen (Einzelhandel insgesamt: 15 %).

Abbildung 31: Qualifikationsstruktur – Supermärkte und Discounter



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

In der Betrachtung der Anforderungsniveaus der in den Supermärkten und Discountern tatsächlich ausgeübten Tätigkeiten bekräftigt sich das Bild der hohen Bedeutung der Facharbeit. 86 % der sv-pflichtig Beschäftigten sind als Fachkraft tätig und übt Tätigkeiten aus, die fundierte Fachkenntnisse und Fertigkeiten verlangen. Dies sind deutlich mehr als im Einzelhandelsdurchschnitt und der Gesamtwirtschaft (vgl. Abbildung 32). Lediglich 7 % der sv-pflichtig Beschäftigten ist mit Anlern- und Helfertätigkeiten befasst, die üblicherweise von Beschäftigten ohne Berufsabschluss ausgeübt werden. Dies bedeutet, dass ein erheblicher Teil der Beschäftigten ohne Berufsabschluss (18 %, vgl. Abbildung 31) auf einem höheren Anforderungsniveau als die formale Qualifikation vermuten lässt beschäftigt ist. Mit komplexen (Spezialisten-) und hoch komplexen (Experten-) Tätigkeiten, wie sie oftmals von Berufsbildern die einen Techniker- oder Meister- bzw. Fach-/Hochschulabschluss erfordern ausgeübt werden, sind in den Supermärkten und Discountern hingegen vergleichsweise wenige sv-pflichtig Beschäftigten befasst.

Abbildung 32: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Supermärkte und Discounter (Anteil an allen sv-B)

Anforderungs-niveau	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
<b>Supermärkte/Discounter</b>	7 %	86 %	3 %	5 %
<b>Einzelhandel insgesamt</b>	9 %	80 %	6 %	6 %
<b>Gesamtwirtschaft</b>	15 %	59 %	13 %	13 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

### 4.1.3 Lage der Tarifbindung und der Mitbestimmung

Die Tariflandschaft ist im Lebensmitteleinzelhandel insgesamt als sehr uneinheitlich zu beschreiben, was insbesondere auf die Supermärkte und Discounter zutrifft. Zahlreiche Unternehmen sind nicht in der Tarifbindung, auch die Biomarktketten nicht (vgl. Richthofen 2018). Einige Konzerne wie Rewe (inkl. Penny) und Edeka (inkl. Netto Marken-Discount) sind zwar tarifgebunden, allerdings werden die Märkte, die unter dem jeweiligen Markennamen in Konzession von selbständigen Händlern betrieben werden, davon nicht erfasst. Bei Edeka werden etwa 80 % und bei Rewe etwa 40 % der Märkte von Selbständigen geführt (vgl. Kapalschinski & Kolf 2018). Diese agieren unabhängig vom Konzern als eigenständige Unternehmen und befinden sich somit außerhalb der Tarifbindung. Damit werden die Arbeitsbedingungen für die Mehrheit der Beschäftigten auch in den tarifgebundenen Lebensmitteleinzelhandelskonzernen nicht tariflich gestaltet. Zudem liegen die Gehälter in den nicht-tarifgebundenen Märkten, unabhängig von der Handelskette, teilweise 30 % unter den tariflichen Vereinbarungen (vgl. Schulten et al. 2018).

Lidl ist als Teil der Schwarz-Gruppe (wie bspw. auch Kaufland) tarifgebunden und zahlt Löhne und Gehälter über den tariflichen Standards.

Befürchtungen, dass die bestehende Tarifbindung noch weiter aufbricht, sind nicht unbegründet. Aldi Nord, im Gegensatz zur Schwester Aldi Süd über die Mitgliedschaft im HDE tarifgebunden, stockt nach Expert\*innenaussagen das durch den Tarifvertrag zugesicherte Gehalt seiner Mitarbeiter\*innen mit Zulagen weiter auf. Doch im Sommer 2018 ist öffentlich bekannt geworden, dass sich der Konzern in neuen Arbeitsver-

trägen die Option eines Tarifausstiegs explizit vorbehalten. Zudem schließt der Konzern im Fall eines Ausstiegs aus, Tarifsteigerungen weiter umzusetzen. Die Höhe der Löhne und Gehälter inkl. der weiteren Zahlungen würden also auf jetzigem Stand eingefroren (vgl. Gnirke 2018).

Die betriebliche Mitbestimmung ist ebenso kein Standard. Der Verbreitungsgrad von Betriebsratsstrukturen ist in der Gesamtschau der Supermärkte und Discounter eher begrenzt. Bei Netto Marken-Discount und Penny gibt es laut Expert\*innen bundesweite Betriebsratsstrukturen nach § 3 BetrVG. Wiederum bei anderen Konzernen bestehen wie beispielsweise bei Aldi Nord (im Gegensatz zum „betriebsratsfreien“ Aldi Süd) in der deutlichen Mehrheit der Niederlassungen Betriebsräte (vgl. Hamann 2012). Mehrheitlich werden Betriebsratsstrukturen von den Unternehmen jedoch als nicht erwünscht angesehen. Teils werden sie sogar nach Expert\*inneneinschätzungen systematisch bekämpft. Supermärkte und Discounter inkl. der Biomärkte gehen dabei mit „kreativen Lösungen“ gegen Betriebsräte vor und versuchen Betriebsratsgründungen zu verhindern, wie immer öfter auch über öffentliche Meldungen bekannt wird.

Die Unternehmensmitbestimmung, d. h. die Mitgestaltung der Beschäftigten im Aufsichtsrat, wird insbesondere von den Unternehmen der Supermärkte und Discounter umgegangen. Mittels verschiedener Unternehmenskonstruktionen (vgl. Kapitel 3.7) verwehren Unternehmen wie Aldi Nord, Aldi Süd, Kaufland, Lidl, Norma oder Edeka Hannover-Minden den Arbeitnehmer\*innen ihre Einflussnahme auf wirtschaftliche Entscheidungen im Aufsichtsrat (vgl. HBS 2016).

#### **4.1.4 Branchen- und Entwicklungstrends**

##### **Marktentwicklung**

Der Lebensmittelhandel durchläuft seit vielen Jahren einen Konzentrationsprozess, der mit der Globalisierung in der Lebensmittelversorgungskette einhergeht. Lebensmittelhandelsketten haben in der Vergangenheit ihre Marktanteile zu Lasten kleiner Händler erhöht. Die vier großen Player in Deutschland (Edeka, Rewe, Schwarz Gruppe und Aldi) kommen im Jahr 2016 zusammen auf 68 % Marktanteil (vgl. Abbildung 33). Im Jahr 2000 waren es noch 45 % (vgl. Warich 2011).

Ihren Marktanteil im Supermarktbereich konnten die beiden Erstplatzierten jüngst sogar weiter ausbauen. Nachdem bereits im Jahr 2014 bekannt geworden war, dass Kaiser's Tengelmann seine Filialen verkaufen will, wurden die Märkte nach einem langwierigen, in verschiedenen Etappen durchlaufenden Prozess zu Beginn des Jahres 2017 zwischen

Edeka und Rewe aufgeteilt. Edeka übernahm alle Kaiser's Tengermann Märkte und verkaufte 64 davon im April 2017 an Rewe weiter. Weiterhin hält die Rewe-Group über ein Gemeinschaftsunternehmen mit der coop Genossenschaft seit Ende des Jahres 2016 mehrheitlich die Anteile an den im Norden Deutschlands vertretenden sky-Supermärkte, die seit Anfang 2018 in das Rewe-Design überführt werden. Somit haben Edeka und Rewe ihre Positionen am Markt erneut gestärkt.

Abbildung 33: Top 4 Lebens Einzelmittelhändler nach Food-Umsatz in Deutschland

Unternehmen	Food-Umsatz 2016 [in Euro] *	Marktanteil (in D)*	Anzahl Verkaufsstätten (in D)**
Edeka (u. a. Vollsortiment, Netto)	49,9 Mrd.	25,4 %	13.646
Rewe Group (u. a. Vollsortiment, Penny)	30,5 Mrd.	15,5 %	7.532
Schwarz Gruppe (Lidl, Kaufland)	30,4 Mrd.	15,4 %	3.879
Aldi (Aldi Süd, Aldi Nord)	23,2 Mrd.	11,8 %	4.140
Gesamt	196,9 Mrd.	100 %	

Quelle: \* Nielsen Tradedimensions (2017); \*\* lebensmittelzeitung.net (2018)

Die in Deutschland ansässigen Discounter streben zudem weitere Expansionen im Ausland an, um ihre internationale Marktposition zu erhöhen. Aldi und Lidl sind mittlerweile zu Exportschlagern geworden. Ihre Filialen sind dabei nicht nur innerhalb Europas vertreten, sondern auch in den USA und in Australien. Aldi plant zudem nach Unternehmensangaben sein Geschäft mit kleineren angemieteten Flächen bis zu 800 Quadratmetern in China auszuweiten. Über die Online-Plattform Tmall von Alibaba wurde zunächst erkundet, wie die Marke an sich und mit welchen Eigenmarken angenommen wird.

Als Gegentrend zu Globalisierung, industrieller Lebensmittelproduktion und Konzentration auf weniger Konzerne steigt in Deutschland aber

auch die Nachfrage nach regionalen Produkten, nach handwerklich erzeugten Lebensmitteln und „slow food“. Entsprechend nimmt auch die Bedeutung der Lebensmittelqualität als Einkaufskriterium gegenüber dem Preis seit Jahren zu. Der Anteil der Konsument\*innen, die vermehrt bewusst einkaufen und auf eine nachhaltige (v. a. Regionalität, Produktionsbedingungen) und gesunde Ernährung („Bio“) Wert legen, ist auf 27 % angestiegen (vgl. BVE 2018). Laut Berechnungen des Forschungsinstituts für biologischen Landbau und der Agrarmarkt Informations-Gesellschaft sind die Ausgaben für „Bio-Lebensmittel“ in Deutschland im Zeitverlauf deutlich gestiegen. Waren es im Jahr 2000 noch 25 Euro pro Kopf, beliefen sich die Ausgaben im Jahr 2016 auf 116 Euro (BÖLW 2018). Diese Trends im Lebensmittelmarkt werden von den Unternehmen auf vielfältige Art und Weise in ihren Produktangeboten aufgenommen bzw. führen zu einem deutlichen Wachstum neuer Anbieter, bspw. der Biomärkte. Neben regionalen Anbietern hat sich beispielsweise mit der dennree Gruppe (Marken Denn's und BioMarkt sowie Dennree Großhandel) ein Anbieter von „Bio-Lebensmitteln“ unter den Top 20 der Lebensmittelhändler etabliert. Insgesamt ist der Biohandel das am stärksten wachsende Segment des Lebensmitteleinzelhandels (Nielsen Tradedimensions 2017).

Auch innerhalb des Biohandels ist ein starker Strukturwandel zu beobachten. Die ehemals kleinen Bioläden machen größeren Biosupermärkten Platz. 2010 hatte noch jeder zweite Bioladen eine Verkaufsfläche von unter 100 Quadratmetern, 2017 war es nur noch jeder dritte. Die Größengewinne gehen auf die Eröffnung neuer Filialen sowie Erweiterungen der Ketten zu Lasten der kleineren Geschäfte zurück.

Der stationäre Lebensmittelhandel durchläuft einen Konzentrations- und Verdrängungsprozess, bei dem die Supermärkte und Discounter, wenn auch langsam, zunehmend auch durch den Onlinehandel mit Lebensmitteln unter Druck gesetzt werden. Auch wenn der Onlinehandel mit Lebensmitteln in Deutschland noch nicht die Bedeutung wie in anderen Teilbranchen des Einzelhandels (z. B. Textil) erlangt hat, wächst der Online-Anteil stark. So hat Amazon allein im ersten Quartal 2018 Lebensmittel im Wert von 65 Millionen Euro über seine Plattformen verkauft; das ist ein Zuwachs von 33 % im Vergleich zum Vorjahresquartal (vgl. Kolf 2018). Damit konzentriert sich etwa ein Viertel aller Lebensmittelverkäufe im Internet auf Amazon. Dabei überlassen die stationären Lebensmittelhändler nicht allein dieses Geschäftsfeld Amazon. So investiert vor allem Rewe viel Geld in diesen Vertriebsweg und gilt in der Branche als Vorreiter im Onlinehandel mit Lebensmitteln in Deutschland.

### **Rahmenbedingungen**

Als zukünftige Besonderheit des Lebensmittelhandels könnte sich eine geplante EU-Richtlinie auswirken. Die Richtlinie, die das Miteinander von Landwirten, Lebensmittelherstellern und Händlern regeln soll, war ursprünglich zum Schutz der Landwirte vor unfairen Handelspraktiken in der Lebensmittelversorgungskette („Unfair Trading Practices“) gedacht gewesen. Durch Veränderungen der Richtlinie im Agrarausschuss des Europäischen Parlaments beinhaltet sie nunmehr ein Verbot von Einkaufsgemeinschaften bzw. Zusammenschlüssen von Einzel- und Großhändlern im Lebensmittelbereich.

Dieses mögliche Verbot von Einkaufsgemeinschaften kann unmittelbare Auswirkungen auf das Geschäftsmodell von Rewe und Edeka haben. Beide Unternehmen sind, unterschiedlich stark ausgeprägt, genossenschaftlich organisiert. Die Mehrheit der Märkte wird in Verantwortung selbständiger Händler geführt, die ihre Produkte über zwei verschiedene Wege beziehen. Regionale und lokale Produkte beziehen sie zu individuell ausgehandelten Konditionen direkt von den Lieferanten. Gleichzeitig erhalten sie Markenprodukte oder Eigenmarken der jeweiligen Unternehmensgruppe über die Konzernzentralen, die mit großer Marktmacht gebündelt bei der Ernährungs- und Konsumgüterindustrie einkaufen. Wird durch die Richtlinie ein Kooperationsverbot eingeführt, müssten die selbständigen Händler von Rewe und Edeka auch das bisher zentral beschaffte „Standardsortiment“ einzeln bei den Herstellern einkaufen. Die günstigeren Konditionen durch höhere Abnahmemengen würden dann für sie womöglich nicht gelten bzw. erheblich schwerer verhandelbar sein.

### **Unternehmensstrategien**

Um ihre Marktpositionen zu bewahren und auszubauen, nehmen die Unternehmen der Teilbranche Supermärkte und Discounter Veränderungen bei ihrem Produktspektrum vor und gehen dabei verschiedene Wege. Einerseits versuchen Supermärkte v. a. im Bereich der Markenprodukte Abstand zum Discountgeschäft zu halten, wobei diese auch in diesen Produktbereichen aufschließen und mehr und mehr zum Vollsortiment tendieren. So hat beispielsweise Aldi bereits vor einigen Jahren angefangen Markenartikel aufzunehmen, um insbesondere die Zielgruppe der Jugend verstärkt anzusprechen. Dabei halten sie nach wie vor an dem Konzept des Niedrigpreises weiterhin fest und versuchen diesen auszubauen. Andererseits steigern die Unternehmen auch ihren Anteil an Eigenmarken. Durch Eigenproduktionen sind sie nach eigenen Angaben unabhängiger von Markenherstellern und könnten zudem schneller auf Veränderungen am Markt reagieren, beispielsweise Edeka eige-

nen 17 Fleischwerken, 16 Backbetrieben, einer Weinkellerei („Rheinberg-Kellerei“) und einer Fruchtsaftproduktion („Sonnländer“).

Im Bereich der „Bioklientel“ schließen die „klassischen“ Supermärkte und Discounter seit einigen Jahren zu den Biomarktketten auf und weiten ihren Anteil an Bioprodukten im Sortiment aus. So will Aldi beispielsweise nach eigenen Angaben bis Ende des Jahres 2018 seine Artikel mit Bio-Siegel auf 310 (Aldi Süd) bzw. 350 (Aldi Nord) erhöhen. Damit weisen sie eine höhere Bioprodukt-Anzahl im Vergleich zu anderen Discountern auf, erreichen aber nicht die Produktvielfalt konkurrierender Biomarktketten wie Alnatura mit etwa 6.000 und Dennree mit ca. 12.000 Bio-Produkten.

Wege der stärkeren Kundenbindung werden auch über gänzlich andere Produktspektren der Unternehmen gesucht. So hat Rewe mit Aral einen Vertrag über die Nutzung der Bezeichnung „Rewe To Go“ mit gleichzeitiger Vereinbarung zur exklusiven Warenbelieferung für diese Tankstellen geschlossen. Hier ist auch das einheitliche Erscheinungsbild und Verkaufskonzept beinhaltet. Betreiber der Verkaufsstellen ist jedoch der oder die jeweilige selbständige Pächter\*in der Tankstelle. Rewe fungiert lediglich in der Rolle des Großhändlers als Warenlieferant. Auch testet Aldi Süd an zehn Discounter-Standorten in Süddeutschland die Eröffnung von Automatentankstellen in Zusammenarbeit mit dem Ölkonzern OMV. Ebenso werden Ladestationen für die Elektromobilität angeboten. So können an etwa 50 Aldi Süd Filialen Elektrofahrzeuge kostenlos „betankt“ werden. Der mittels Photovoltaik auf den Filialdächern erzeugte Strom reicht derzeit für ca. drei bis vier Ladevorgänge pro Tag.

Um dem ökologischen Bewusstsein der Kundschaft nachzukommen, geben Unternehmen seit einigen Jahren auch Nachhaltigkeitsberichte heraus (z. B. Rewe seit mindestens 2013, Aldi seit 2016, Lidl seit 2018). Damit werden den Kunden entlang von Lieferketten die vom Unternehmen gesetzten Nachhaltigkeitskriterien wie gentechnikfreie Eigenprodukte oder Verringerung des Verpackungsplastemülls aufgezeigt.

Weitere Strategien zur Stärkung der Marktposition werden von den Unternehmen der Supermärkte und Discounter im Bereich der *Kooperationen* gesehen. Durch die Zusammenarbeit mit anderen (Tochter-)Unternehmen können so Kosten reduziert oder gar vermieden werden. Aldi Süd und Aldi Nord, die als zwei eigenständige Konzerne aufgebaut und im vollständigen Besitz von Stiftungen sind, wollen zukünftig v. a. in den Bereichen Marketing, Ladenbau, Einkauf und Logistik verstärkt kooperieren. Nach Unternehmensangaben werden so Doppelarbeiten vermieden und Kosten reduziert. Begründet wird dieser Schritt mit den zunehmend schwieriger zu erzielenden Umsatzsteigerungen der Discounter, da Edeka und Rewe mit Investitionen in neue Konzepte und mo-

derne Läden weitere Marktanteile gewinnen. Kooperationen von Unternehmen werden aber nicht nur innerhalb der Lebensmittelbranche angestrebt, sondern auch zwischen Teilbranchen. So können Kompetenzen in verschiedenen Warenssegmenten in die beteiligten Unternehmen integriert werden. So besiegelten die Edeka-Gruppe und der Drogeriehändler Budnikowsky Anfang 2018 ihre warenwirtschaftliche Kooperation beim gemeinsamen Einkauf von Drogerieartikeln mittels des Gemeinschaftsunternehmens BUDNI Handels- und Service GmbH & Co.KG.

Viele Unternehmen tätigen auch hohe Investitionen in die Modernisierung und den Ausbau von Läden. Dabei werden hauptsächlich neue Inneneinrichtungen, moderne Kälte- und Kühltechnik sowie teil- und vollautomatisierte Kassensysteme angeschafft. Im Schnitt fallen dabei pro Supermarkt bzw. Discounter deutlich höhere Einrichtungskosten als noch im Jahr 2013 an (vgl. Horbert 2017). Edeka und Rewe, die sich vor allem von den Discountern abheben wollen, investieren dabei in den letzten zwei Jahren vor allem in den Umbau und die Erweiterung von Frischetheken. Aber nicht alle Unternehmen bringen gleichermaßen Investitionen auf. So habe beispielsweise Aldi Nord laut Expert\*inneneinschätzung viele Jahre zu wenig in die Modernisierung seiner Läden investiert und drohe gegenüber seinen Mitbewerber\*innen zurückzufallen.

Wie weit die Entwicklung bei der Modernisierung von Filialen gehen wird, ist nach jetziger Lage nicht eindeutig einzuschätzen. Klar ist, dass durch die digitalen Lösungen verschiedene Szenarien möglich sind. Diese sind jedoch stark vom Verhalten des Kunden abhängig. So werden laut Expert\*inneneinschätzung künftig beispielsweise sowohl vollautomatisierte/kassenlose Supermärkte (z. B. mittels Kamerasystem und RFID-Technik) als auch Märkte mit heutiger Funktionsweise bei Bezahlung und Beratung bestehen.

Auch positionieren sich die Unternehmen mit weiteren, neuen stationären Ladenkonzepten im Markt. Doch nicht alle entwickelten und ausprobierten Konzepte werden beibehalten: so wurde beispielsweise der Versuch des eigenen Rewe-Biosupermarkts unter dem Namen Temma zum Jahr 2018 wieder eingestellt und die Bioprodukte wieder in die klassischen Rewe-Supermärkte integriert.

Die Digitalisierung der Prozesse und das Onlinegeschäft von den Unternehmen wird von den Supermärkten und Discountern ebenfalls allmählich forciert. Nach Expert\*inneneinschätzungen müssten Händler zukünftig auch Tech-Unternehmen werden. IT und Logistik sollten dabei nicht nur als Dienstleister angesehen werden, sondern um Marktpositionen zu halten sind diese als zentrale Elemente in den Lebensmittelhan-

del zu integrieren. Durch die Möglichkeiten der digitalen Technik könnten die Unternehmen ihre Kunden noch besser kennen lernen und noch direkter mit ihnen in Kontakt treten.

Das Vorgehen im Bereich des E-Commerce ist bei den Unternehmen der Supermärkte und Discounter unterschiedlich ausgeprägt. Im Bereich der Nachzügler haben einige Unternehmen wie Aldi Süd & Nord keinen eigenen Webshop, andere wiederum bieten online zumindest wechselnde Aktionsartikel zum Kauf an (Penny oder Netto Marken-Discount). Weiter in den Onlinemarkt vorangeschrittene Händler unternehmen hingegen auch Anstrengungen jenseits des klassischen Webshops. Mit der Übernahme des Start-Ups Commercetools hat sich Rewe beispielsweise einen Spezialisten für neue digitale Verkaufskanäle (z. B. Einkauf über Rewe-App oder per Sprachsteuerung) in das Unternehmen geholt.

E-Commerce verändert auch die Vertriebswege an die Kunden. Einerseits werden Abholstationen in den bereits bestehenden Filialstrukturen integriert oder zur Abholung eigens eingerichtete Strukturen aufgebaut. Andererseits werden Lieferdienste angeboten. Rewe, das im Bereich des E-Commerce als Vorreiter bezeichnet werden kann, bietet beide Bezugsmöglichkeiten an. Insgesamt können laut Unternehmensangaben Kunden in 75 Städten und 140 Abholmärkte (auch im Rahmen der neuen Ladenkonzepte) beliefert werden. Zudem werden im Rahmen der Rewe-Genossenschaftsstrukturen selbständige Rewe-Händler mittels finanzieller Anreize zur Beteiligung am Liefer- und Abholservice motiviert. Das Lieferdienstmodell von Edeka ist hingegen nicht bundesweit einheitlich aufgestellt und erreicht einen deutlich geringeren Deckungsgrad. Es basiert auf zwei parallel laufenden Modellen: Zum einen können die selbständigen Marktbetreiber von sich aus einen Lieferdienst anbieten, zum anderen werden durch die Kooperation mit einem Dienstleister (Bringmeister) Kunden in ausgewählten Städten (aktuell Berlin und München) direkt beliefert. Eine entscheidende Frage wird zukünftig sein, inwieweit sich der E-Commerce beim Kernsortiment des Lebensmitteleinzelhandels (frische Ware wie Fleisch und Gemüse) durchsetzen wird.

Rückgrat des Onlinevertriebs bzw. des E-Commerce sind die Versandlager. So hat Rewe neben seinen bisherigen acht Food Fulfillment Centern im Herbst 2018 ein weiteres, stark automatisiertes Logistikzentrum in Köln mit einer Fläche von etwa 17.000 Quadratmetern eröffnet. Die Anlage, die ausschließlich für das E-Commerce-Geschäft konzipiert wurde, kann laut Unternehmensangaben ein Sortiment von ca. 20.000 Artikeln (zum Vergleich: 10.000 im durchschnittlichen Supermarkt) fassen und mehr als 500 Mitarbeiter\*innen beschäftigen. Wird zukünftig der Onlinehandel gestärkt und ausgebaut, so sind weitere Investitionen

in Versand- und Logistikkätern der Unternehmen der Supermärkte und Discounter zu erwarten, die sich auch auf die Beschäftigungsinhalte (mehr Logistik, weniger Kundenberatung oder Kassiertätigkeiten) und -orte (zentrale Großlager anstatt lokale Geschäfte) auswirken.

### **Arbeit und Beschäftigung**

Die Konzentrations- und Verdrängungsprozesse im Bereich der Supermärkte und Discounter wirken sich auch auf die Beschäftigung aus. Durch den Bedeutungszugewinn und die Ausdehnung des Filialnetzes der Biomarktketten (vgl. bulwiengesa 2017) erfuhr dieser Bereich einen Beschäftigungsaufbau in den vergangenen Jahren zu Lasten kleinerer Händler. Dieser wird sich zukünftig mindestens konsolidieren bzw. weiter zunehmen. Des Weiteren wird es durch die angestrebten Ausweitungen des E-Commerce in diesem Bereich zu einem Aufbau von Beschäftigung kommen. Dieser wird sich maßgeblich auf die Bereiche IT und Service, Lagerlogistik sowie Lieferung konzentrieren.

Diesem Beschäftigungsaufbau steht wiederum der gegensätzliche Trend des Beschäftigungsrückgangs in den Filialen der Supermärkte und Discounter gegenüber, der u. a. durch die Auslagerung und Fremdvergabe von Tätigkeiten erfolgt. Die bereits jetzt schon in den Märkten auf dem minimal möglichen Niveau gehaltene Personalausstattung wird nach Expert\*inneneinschätzungen durch den Einsatz digitaler Technik weiter verstärkt. Auch wenn sich der Einfluss der Digitalisierung im Bereich des Verkaufs noch verhältnismäßig gering auswirkt, ist er im Bereich des Warenbestellsystems/des Lagers durch die Verknüpfung mit den digitalen Kassensystemen (Scannerkassen) bereits seit Jahren sehr hoch. Auch wenn Selbstbedienungskassen im deutschen Einzelhandel bisher in geringerem Ausmaß zum Einsatz kommen als in anderen europäischen Ländern (vgl. Zimmermann 2016), so wird deren Verbreitung nach Expert\*inneneinschätzung aufgrund günstiger werdender technischer Lösungen zunehmen. Diese Entwicklung stellt damit weiteres Potential zur Personalreduzierung dar.

Erleichterungen durch den Einsatz technischer/digitaler Lösungen für die Beschäftigten in den Märkten werden von den Expert\*innen (derzeit) nicht gesehen. Die körperlichen Beanspruchungen, beispielsweise im Lager oder bei der Warenverräumung, haben sich nicht verändert. Stattdessen ist das Arbeitsaufkommen für die einzelnen Beschäftigten insbesondere aufgrund der geringeren Personaldecke in den Supermärkten und Discountern gestiegen (Stichwort „Meter machen“). Neben dieser Arbeitsverdichtung steigen mit dem Einsatz digitaler Lösungen die psychischen Beanspruchungen bzw. der psychische Druck auf die Beschäftigten. So kann beispielsweise mittels Scannerkassen jede Verzögerung

beim Kassieren erfasst und ausgewertet werden. Auch wenn diese Datenauswertungen nicht zulässig sind, vermuten Branchenkenner\*innen trotzdem die Existenz so genannter „Listen mit Langsamen“, die über andere Wege kommuniziert werden.

Mit der verstärkten Nutzung digitaler Lösungen in den Supermärkten und Discountern wird nach Expert\*inneneinschätzung aber nicht das Personal verschwinden. Es wird aber zu einer stärkeren Differenzierung zwischen den Tätigkeiten und, bei ausbleibender Gestaltung, auch zwischen den Beschäftigten kommen. Routinemäßige Tätigkeiten wie Warenverräumung (bereits jetzt schon vielfach über Fremdvergabe) oder Kassieren können eine De-Qualifizierung bedeuten. Bei möglicher personeller Separierung von anderen Tätigkeiten wie Verkaufs- und Produktberatung könnte das den Einsatz nichtqualifizierter bzw. angelernter Arbeitskräfte sowie eine Abwertung der Entlohnung zur Folge haben. Bei der Verkaufs- und Produktberatung, was v. a. ein Markenkern von Supermärkten im Gegensatz zu Discountern ist, wird hingegen qualifiziertes Fachpersonal nicht nur an den Bedienungstheken und Kassen weiterhin erforderlich bleiben. Durch ihre Beratungskompetenz und Präsenz bilden diese Beschäftigten auch das „Gesicht im Markt“, tragen erheblich zum Image der Märkte bei und fungieren als Aushängeschilder. So haben die in diesen Bereichen Tätigen über fundierte und spezialisierte Kenntnisse der Warenkunde zu verfügen. Das erfordert eine solide und umfassende Ausbildung, die durch weitere Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen im Berufsleben zu flankieren ist.

#### **4.1.5 Zusammenfassung**

In der von einer starken Filialstruktur geprägten Teilbranche Supermärkte und Discounter sind über 20.000 Unternehmen tätig, der Gesamtumsatz liegt bei mehr als 140 Milliarden Euro. Mit rund 780.000 Beschäftigten ist die Teilbranche die deutlich größte Einzelhandelsbranche. Atypische Beschäftigungsverhältnisse sind sehr stark ausgeprägt, über 500.000 Beschäftigte sind in Teilzeit tätig, nur rund 275.000 Beschäftigte im Lebensmitteleinzelhandel (36 %) in Vollzeit. Zudem sind mehr als 150.000 ausschließlich geringfügig beschäftigt.

Ein Teil der Lebensmitteleinzelhandelskonzerne ist tarifgebunden, zahlreiche Unternehmen stehen aber außerhalb der Tarifbindung. Bei Rewe und Edeka werden vielfach die Märkte auch von selbstständigen Händlern betrieben, die nicht unter die evtl. vorhandene Tarifbindung des Konzerns fallen. Auch die Mitbestimmung auf Betriebs- und Unter-

nehmensebene kann nicht als Standard in der Teilbranche angesehen werden und wird z. T. systematisch umgangen.

Der Lebensmittelhandel durchläuft seit vielen Jahren einen Konzentrations- und Verdrängungsprozess in dem v. a. die großen Ketten ihre Marktanteile erhöhen. Zunehmend setzen auch Onlinehändler die etablierten Branchenakteure unter Druck. In absehbarer Zukunft ist von parallelen Prozessen des Beschäftigungsaufbaus und -abbaus auszugehen, insbesondere in den großen Ketten ist ein Trend zu Auslagerung und Fremdvergabe von Tätigkeiten zu beobachten. Um ihre Marktpositionen zu behaupten erweitern Unternehmen ihr Produktspektrum, verstärken die Produktion von Eigenmarken und gehen Kooperationen ein. Auch die Digitalisierung der Prozesse und das Onlinegeschäft wird von den Supermärkten und Discountern allmählich forciert, was u. a. die Vertriebswege verändert. Erleichterungen für die Beschäftigten durch den Einsatz digitaler Lösungen werden (derzeit) nicht gesehen.

## 4.2 SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte

Unter SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten sind die großflächigen Einrichtungen des Einzelhandels zu verstehen, die Waren aus verschiedenen Sortimenten führen, wovon der Großteil aus dem Lebensmittelbereich stammt. Sie unterscheiden sich v. a. durch ihre Größe von den Supermärkten: je nach Definition wird ab einer Verkaufsfläche von 3.000 bis 5.000 m<sup>2</sup> von Verbrauchermärkten gesprochen (vgl. u. a. Hennig & Schneider 2018b, Nielsen 2009).

Die Waren werden in SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten meist in eingeschossigen, einfach ausgestatteten Gebäuden angeboten. Aufgrund der hauptsächlichen Ausrichtung auf Auto fahrende Kund\*innen haben SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte einen hohen Flächenbedarf und sind daher häufig in verkehrsgünstigen Stadtrandlagen, auf der so genannten grünen Wiese, zu finden.

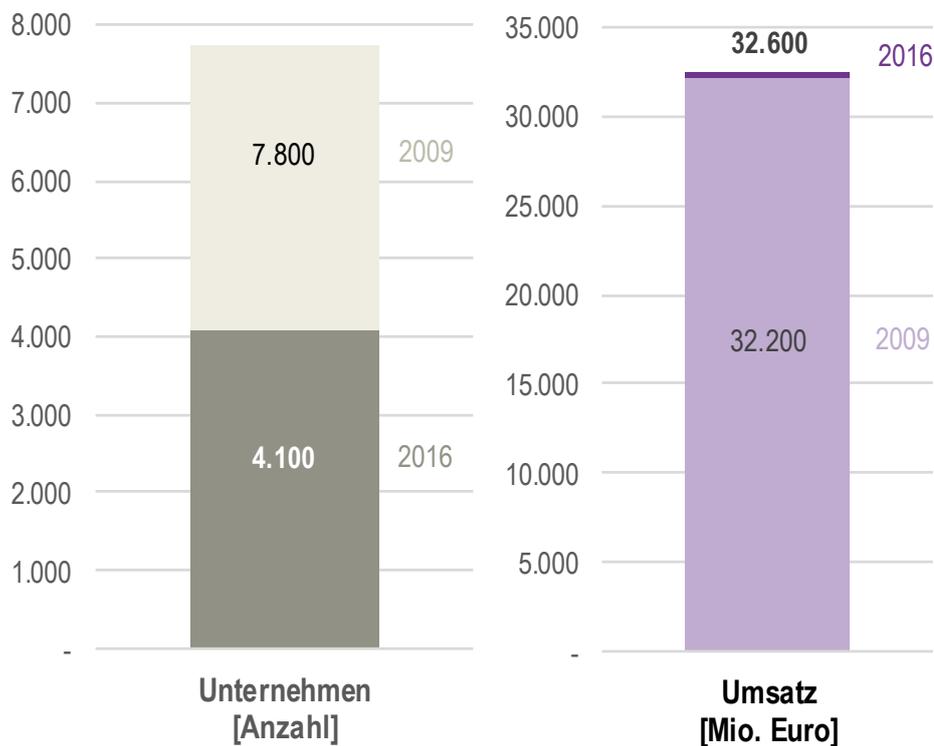
In der Klassifikation der Wirtschaftszweige entspricht die Teilbranche der Unterklasse 47.11.2 (WZ 2008). Als bekanntere Branchenvertreter sind Unternehmen wie Edeka (Eigentümer der *Marktkauf* Holding mit derzeit 121 Märkten deutschlandweit sowie der *E center*), die Schwarz-Gruppe (mit über 600 *Kaufland* Filialen in Deutschland), *real* (der derzeitige Eigentümer Metro AG hat seine Verkaufsabsicht der aktuell 282 Märkte angekündigt), *Globus* (mit 46 SB-Warenhäusern) und die Dohle Handelsgruppe (betreibt über 100 *HIT-Märkte*, davon rund ein Viertel als Franchise) anzuführen. Dazu kommen regionale Unternehmen wie Feneberg, betreibt unter dem Namen *Kaufmarkt* in Bayern 14 Verbrau-

chermärkte, oder Bunting, die vor allem in Nord-Westdeutschland mit den Vertriebsmarken *Combi* (163 Märkte), *famila* (20 Märkte) und *Jibi* (16 Märkte) aktiv ist (alle Zahlen nach jeweiligen Unternehmensangaben).

#### 4.2.1 Wirtschaftliche Entwicklung

In SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten sind im Jahr 2016 deutschlandweit rund 182.000 Beschäftigte tätig. Diese verteilen sich auf rund 4.100 Unternehmen, der Jahresumsatz in der Teilbranche lag 2016 bei ca. 32,6 Milliarden Euro. Die Teilbranche ist von einer starken Filialstruktur geprägt. Die insgesamt 4.100 Unternehmen betreiben deutschlandweit im Jahr 2016 rund 8.200 örtliche Einheiten. Im Mittel kommen also auf jedes Unternehmen zwei Filialen.

Abbildung 34: Unternehmen und Umsatz – SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte

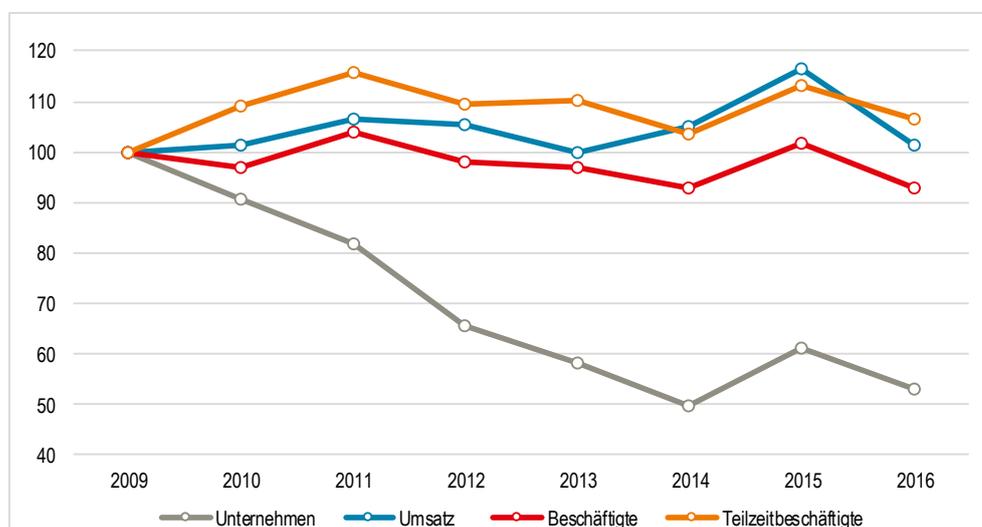


Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

In den letzten Jahren durchlaufen SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte eine massive Konsolidierungs- und Konzentrationsphase. Auch für die nächsten Jahre gehen Branchenexpert\*innen von einer anhaltenden Konsolidierung aus. Während Beschäftigten- und Umsatzzahlen weitgehend stagnieren, sinkt die Zahl der Unternehmen deutlich ab (vgl. Abbildung 35). Sie ging zwischen 2009 und 2016 um 47 % auf rund 4.100 zurück. Vor allem eigenständige SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte verschwinden und die größeren Ketten mit großflächigen Angeboten gewinnen im Beobachtungszeitraum an Bedeutung. Beschäftigte jedes Unternehmen der Teilbranche im Jahr 2009 durchschnittlich 25 Mitarbeiter\*innen, stieg dieser Wert bis zum Jahr 2016 auf rund 44 an. Diese Werte dürfen jedoch nicht mit den Beschäftigtenzahlen der einzelnen Filialen gleichgesetzt werden.

Der rechnerisch je Beschäftigtem erwirtschaftete Jahresumsatz hat sich im Beobachtungszeitraum von 2009 bis 2016 auf rund 179.000 Euro erhöht. Damit liegt die Umsatzproduktivität der SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte in etwa auf dem Niveau der Supermärkte und Discounter.

Abbildung 35: Entwicklungstrends SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte (indiziert, 2009 = 100)



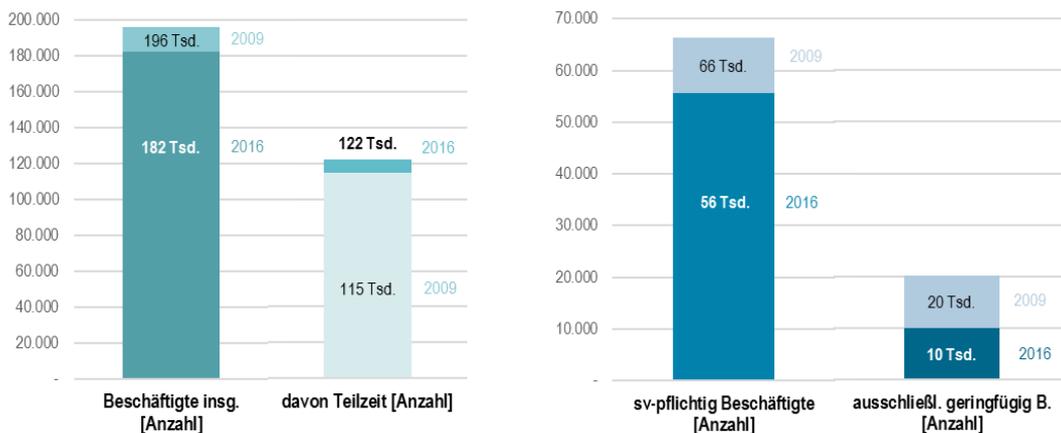
Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

### 4.2.2 Beschäftigungsstruktur

In den SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten in Deutschland sind im Jahr 2016 rund 182.000 Beschäftigte tätig. Dies sind rund 7 % weniger als im Jahr 2009, der Beschäftigungsverlauf weist jedoch eine jährliche Schwankungsbreite in etwa dieser Größenordnung auf. Die Beschäftigungsstruktur in der Teilbranche wird von Teilzeitbeschäftigung bestimmt. Sie hat sich im Beobachtungszeitraum um 7 % erhöht. Damit sind rund zwei Drittel aller Beschäftigten in der Teilbranche in Teilzeit tätig, nur ein Drittel arbeitet Vollzeit.

Entgegen dem Gesamttrend im Einzelhandel ist die sv-pflichtige Beschäftigung in den SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten gesunken. Sie ging zwischen 2009 und 2016 um 17 % und damit auch deutlich stärker als die Gesamtbeschäftigung zurück. Dies deutet auf eine relative Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse wie Minijobs, Aushilfen sowie die Auslagerung von Beschäftigung in Werkvertragsverhältnisse oder Arbeitnehmerüberlassung hin. Ebenfalls zurückgegangen ist die Zahl der ausschließlich geringfügig Beschäftigten, sie sank um die Hälfte auf rund 10.000 im Jahr 2016. Dieser Rückgang ist im Zusammenhang mit dem allgemeinen Rückgang der Beschäftigten insgesamt zu sehen. Die Beschäftigung in den SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten ist überdurchschnittlich stark von Frauen geprägt. Sie stellen 74 % aller sv-pflichtig Beschäftigten in der Teilbranche, im Einzelhandelsdurchschnitt sind es 69 %.

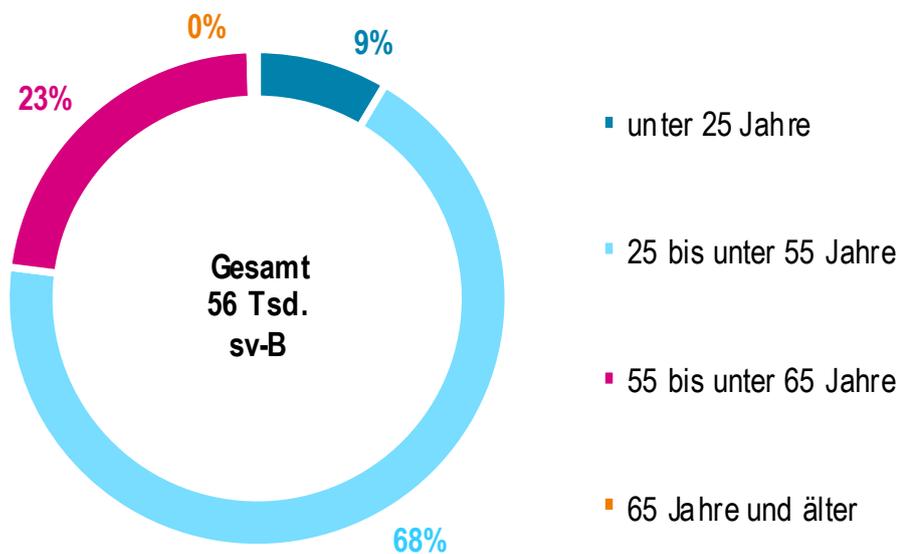
Abbildung 36: Beschäftigung – SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die Altersstrukturanalyse der SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte zeigt unter den sv-pflichtig Beschäftigten einen hohen Altersdurchschnitt. Nahezu jede/r vierte sv-pflichtig Beschäftigte ist 55 Jahre oder mehr alt, nur 9 % sind unter 25 Jahre alt (vgl. Abbildung 37). Bei auch nur annähernd konstanter Gesamtbeschäftigung sind hier für die kommenden Jahre erhebliche Fachkräfte-Ersatzbedarfe absehbar.

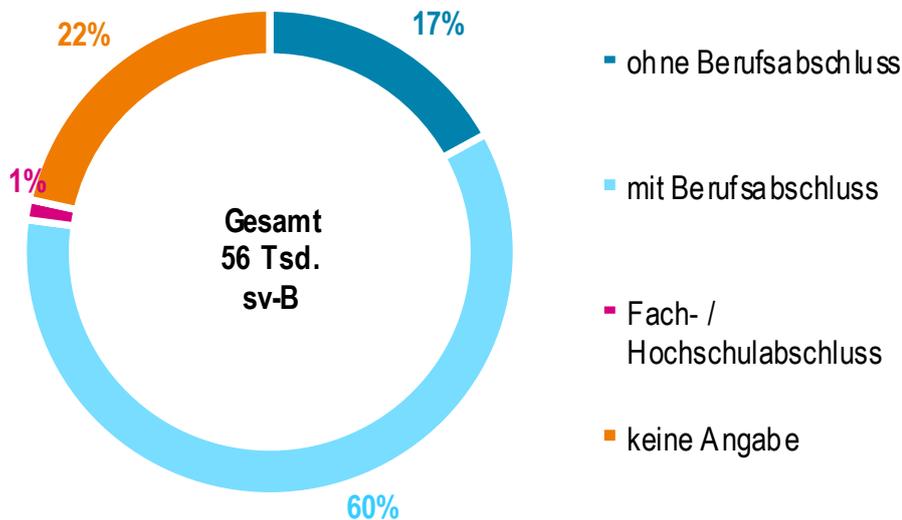
Abbildung 37: Altersstruktur – SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte sind Arbeitgeber für relativ viele formal niedrig qualifizierte Beschäftigte. Rund 17 % der sv-pflichtig Beschäftigten können keine abgeschlossene Berufsausbildung vorweisen (Einzelhandel insgesamt: 15 %). Bei weiteren 22 % der Beschäftigten, auch dies ein sehr hoher Wert, liegen keine Informationen zum Qualifikationsstand vor (Einzelhandel insgesamt: 12 %). Beschäftigte mit Berufsabschluss stellen rund zwei Drittel der gesamten sv-pflichtigen Beschäftigung, nur rund 1 % verfügt über einen Fach-/Hochschulabschluss (vgl. Abbildung 38).

Abbildung 38: Qualifikationsstruktur – SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

17 % der sv-pflichtig Beschäftigten in den SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten üben einfache, wenig komplexe (Routine-)Tätigkeiten aus, für die keine oder nur geringe spezifische Fachkenntnisse erforderlich sind. Damit sind diese Beschäftigten in dieser Teilbranche beinahe doppelt so stark wie im Einzelhandel insgesamt vertreten (vgl. Abbildung 39).

Die mit 76 % große Mehrheit der sv-pflichtig Beschäftigten ist auf dem Anforderungsniveau Fachkraft tätig. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass es fundierte Fachkenntnisse und Fertigkeiten verlangt, wie sie üblicherweise mit dem Abschluss einer zwei- bis dreijährigen Berufsausbildung erworben werden. Dieser Wert liegt deutlich über den Angaben der Beschäftigten, die einen beruflichen Abschluss aufweisen. Es ist daher davon auszugehen, dass ein Großteil der Beschäftigten, über die keine Angaben zur Qualifikationsstruktur vorliegen, Tätigkeiten auf dem Anforderungsniveau einer Fachkraft ausübt. Etwas weniger stark als im Mittel des Einzelhandels insgesamt sowie deutlich weniger als in der Gesamtwirtschaft sind in SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte Tätigkeiten, die deutlich komplexere und höhere Anforderungen stellen,

Spezialkenntnisse verlangen oder Expertentätigkeiten beinhalten, vertreten.

Abbildung 39: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte

	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
<b>SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte</b>	17 %	76 %	5 %	3 %
<b>Einzelhandel insgesamt</b>	9 %	80 %	6 %	6 %
<b>Gesamtwirtschaft</b>	15 %	59 %	13 %	13 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

#### 4.2.3 Lage der Tarifbindung und der Mitbestimmung

In den meisten SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten bestehen ausgeprägte Betriebsratsstrukturen, die häufig über viele Jahre in Filialen und Unternehmen gefestigt sind. Mit ihrer Arbeit stoßen jedoch die Betriebsräte in den SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten eher nicht auf Wohlwollen der Arbeitgeber. Betriebsräte werden nach Expert\*inneneinschätzungen teils massiv in ihren Tätigkeiten behindert, insbesondere wenn diese in den Augen von Arbeitgeber als unbequem eingestuft werden. Dabei werden teils drastische Wege genutzt. So wird u. a. gezielt versucht, aktive Betriebsratsmitglieder einzuschüchtern, indem ihnen Fehlverhalten vorgeworfen wird und damit ein Kündigungsgrund aus Sicht des Arbeitgebers besteht. Eine Klärung findet dann oft vor dem Arbeitsgericht statt, wie beispielsweise im Fall eines Globus-Marktes in Kaiserslautern (vgl. Böhm 2018).

Erschwerend für betriebsrätliche, aber auch gewerkschaftliche Arbeit sind ferner die z. T. vielschichtigen Unternehmensstrukturen. Kaufland beispielsweise verfügt über mindestens 65 Gesellschaften, die die Filialen betreiben. Die Aufteilung von Filialen in verschiedene Gesellschaften ist dabei nicht immer transparent und eindeutig nachvollziehbar, zumal diese Strukturen auch häufig kurzfristig verändert werden. Aktuell gibt es bei Kaufland deutschlandweit 43 Gesamtbetriebsräte.

Die Situation der Tarifbindung zeigt sich in den SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkten durchwachsen. Nur wenige der bekannten Unternehmen befinden sich in Tarifbindung über die Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband. Kaufland, zur Schwarz-Gruppe zugehörig, ist eines davon. 2017 und 2018 zahlte die Schwarz-Gruppe eine Erhöhung, die über dem Tarifvertrag lag (Streikbrecherprämie). Die übertariflichen Zahlungen sind nicht in einem zusätzlichen (Haus-)Tarifvertrag festgehalten. Sie können jederzeit zurückgenommen und nicht als zukünftige Sockelbeiträge bei folgenden Tarifverhandlungen herangezogen werden.

Neben diesem positiv herausragendem Beispiel ist das Bild der Tarifbindung bei den SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten eher von tariflosen Zuständen (z. B. Globus seit 2013) sowie von Tarifflicht geprägt. Jüngstes Beispiel ist die zum Metro-Konzern gehörende SB-Warenhauskette Real mit knapp 34.000 Beschäftigten. Der Tarifflicht im Jahr 2018 geht eine längere Geschichte voraus. Bereits im Jahr 2015 hatte sich Real durch den Statuswechsel innerhalb des Arbeitgeberverbandes HDE in die OT-Mitgliedschaft (Mitgliedschaft ohne Tarifbindung) aus der Bindung an den Flächentarifvertrag des Einzelhandels verabschiedet. Nach umfangreichen Streiks verhandelten Real und die Gewerkschaft ver.di 2016 einen Zukunftstarifvertrag, der v. a. einen Bestandsschutz für 265 von 282 Real-Märkten und Investitionen in neue Ladenkonzepte in Höhe von 1 Milliarde Euro sowie die Rückkehr in den Flächentarifvertrag vorsah. Dafür haben die Real-Beschäftigten Einschnitte bei den Gehältern hingenommen. Diesen Zukunftstarifvertrag kündigte das Metro Management zum 31.05.2018 und wechselte zudem vom HDE (Handelsverband Deutschland) zum Arbeitgeberverband AHD (Unternehmervereinigung für Arbeitsbedingungen im Handel- und Dienstleistungsgewerbe e. V.), nach Unternehmensangaben mit dem Ziel, Tarifverträge zukünftig mit der DHV<sup>23</sup> abzuschließen. Erklärtes Ziel des Unternehmens ist es, die bestehenden Einkommen zu senken und „wettbewerbsfähige Entgeltstrukturen“ zu schaffen.

Gleichzeitig nahm das Metro-Management im Sommer 2018 eine Abspaltung und Überführung der Real-Märkte (Real-SB-Warenhaus GmbH) in die Metro Services GmbH (firmiert jetzt als Real GmbH) vor. Mit dem Betriebsübergang gemäß § 613a BGB wechselte die Zuständigkeit für die Real-Märkte auf eine andere Tochtergesellschaft und die mit der SB-Warenhaus GmbH abgeschlossenen Tarifverträge der Ge-

---

23 Die DHV gehört als Mitglied dem christlichen Gewerkschaftsbund (CGB) an. Seit dem Jahr 2015 läuft ein Verfahren zur Überprüfung ihrer Tariffähigkeit. Nachdem das Bundesarbeitsgericht keine abschließende Prüfung vornehmen konnte, wurde das Verfahren zur weiteren Sachaufklärung wieder an das Landesarbeitsgericht Hamburg zurückgegeben (1 ARB 37/16 v. 26.06.2018).

werkschaft ver.di sind damit faktisch inhaltsleer geworden. Obwohl beide Unternehmen zum selben Konzern gehören, ist der neue Inhaber, die Real GmbH, nicht an das bestehende Regelwerk des vorherigen Inhabers gebunden.

Für die Beschäftigten der Real-Märkte gilt zunächst Bestandsschutz, da § 613a BGB vorsieht, dass bei einem Betriebsübergang bestehende tarifvertragliche Regelungen statisch für die Beschäftigten weiter gelten bis sie durch eine andere Regelung ersetzt werden. Die bisherigen Mitarbeiter\*innen der Real SB-Warenhaus GmbH werden damit wieder nach den Bedingungen des Flächentarifvertrages beschäftigt, jedoch ohne zukünftige Erhöhungen. Für neu eingestellte Mitarbeiter\*innen sowie Beschäftigte, die z. B. bei einer Versetzung oder Veränderung ihrer Tätigkeiten einen neuen Arbeitsvertrag unterzeichnen, gelten hingegen laut Expert\*inneneinschätzungen deutlich schlechtere Bedingungen wie längere Arbeitszeiten und bis zu 30 % geringere Entgelte.

#### **Kampf für den Flächentarifvertrag**

Die Beschäftigten von Real kämpfen für die Anwendung des Flächentarifvertrags des Einzelhandels. So haben sie beispielsweise am 26. November 2018 ihrer Forderung mit einem Streik und einer Kundgebung vor der Zentrale des Metro-Konzerns in Düsseldorf Nachdruck verliehen. Real hatte im Sommer 2018 Tariffucht begangen und wendet nun für neu eingestellte Beschäftigte einen niedrigen Tarif an, der mit der DHV ausgehandelt wurde. Zudem wurden 4.500 Arbeitsverträge mit befristet Beschäftigten nicht verlängert.

## **4.2.4 Branchen- und Entwicklungstrends**

### **Marktentwicklung**

Der Handelsbereich der SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte ist durch anhaltende Konzentrations- und Verdrängungsprozesse gekennzeichnet. Das zeigt sich einerseits in der abnehmenden Anzahl von Unternehmen (vgl. Abschnitt 4.2.1). Andererseits haben einzelne Unternehmen in den vergangenen Jahren auch ihre Anzahl der Filialen in Deutschland reduziert. So hat beispielsweise Real in den letzten zwei Jahren elf Märkte von den im Jahr 2016 bestehenden 282 geschlossen; innerhalb der letzten elf Jahre waren es 67 Märkte.

Entscheidenden Einfluss auf die zukünftige Marktentwicklung bzw. Marktaufteilung zwischen den Unternehmen der SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte wird zudem das weitere Vorgehen bzgl. der Real-

Märkte sein. Der Metro-Konzern beabsichtigt diese zu verkaufen und verhandelt im Frühjahr 2019 mit einem Interessentenkreis aus Immobilienunternehmen und anderen Lebensmittelhändlern.

Unabhängig dieser Veränderung des Marktes wird es für die SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte zukünftig darum gehen, wie sie nicht weiter an Bedeutung verlieren und sich stattdessen konsolidieren können. Eine zentrale Aufgabe der SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte, so Expert\*inneneinschätzungen, ist es dabei, eine klare Identität mit einem eigenständigen Markenkern herauszubilden, um für Kunden wieder attraktiver zu werden bzw. attraktiv zu bleiben. Das den SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten zugeschriebene Szenario der Einkaufsfahrt mit dem Auto an den Rand der Stadt, um den wöchentlichen Großeinkauf mit und für die gesamte Familie zu bestreiten, findet aufgrund veränderter Kundenpräferenzen nicht mehr in den Ausmaßen statt wie beispielsweise in den 1990er Jahren. Vor allem im Non-Food Bereich haben SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte starke Umsatzrückgänge in den letzten Jahren verzeichnen müssen. Technik oder Bekleidung wird kaum in SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten erworben. Im Lebensmittelbereich gibt es zudem die starke Konkurrenz der Supermärkte und Discounter, die im Gegensatz zu den SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten vielfach innerstädtisch angesiedelt sind und damit Kunden verstärkt ansprechen. Ferner sind alle Produktbereiche vom wachsenden Onlinehandel bedroht.

### **Unternehmensstrategien**

Unternehmen der SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte versuchen sich hauptsächlich (noch) durch günstige Preise im Wettbewerb mit den Kauf- und Warenhäusern sowie den Fachgeschäften durchzusetzen, Sonderpreis- und Angebotsaktionen werden häufig umgesetzt. Um dabei auch unabhängiger von Markenherstellern zu sein und schneller auf Veränderungen am Markt bzw. auf Kundenwünsche reagieren zu können, setzen die Unternehmen auch auf die Entwicklung und Stärkung von Eigenmarken in ihrem Sortiment. So produziert beispielsweise die Schwarz-Gruppe, zu der auch Kaufland gehört, selbst Schokolade, Backwaren, Fleisch- und Wurstwaren auch aber Erfrischungsgetränke.

Auf umfangreichere Service- und Beratungsleistungen in den SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten wird weitgehend verzichtet. Oft ermöglichen die Standorte von SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten auch die Kombination mit weiteren Angeboten wie z. B. Tankstellen, Reinigung, Poststellen oder Imbisse. Um Kunden, v. a. in kleinstädtischen und ländlichen Regionen anzulocken, werden zudem teils auch Events wie Musikveranstaltungen oder Trödelmärkte auf dem Ge-

lände der Märkte organisiert. Inwiefern sich dieses Konzept zukünftig in der Mehrheit weiter trägt, wird von Expert\*innen kritisch hinterfragt. SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte benötigen ihrer Meinung nach anders zugeschnittene Konzepte, die die unterschiedlichen Bedarfe und veränderten Präferenzen der Kunden berücksichtigen.

Investitionen in veränderte oder modernere Marktkonzepte werden von den Unternehmen in unterschiedlicher Intensität angegangen. Generell ist zunächst festzuhalten, dass Unternehmen der SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte erst in jüngerer Zeit und damit nach Expert\*inneneinschätzungen sehr spät begonnen haben, Modernisierungen in ihren Märkten umzusetzen. Kaufland, das als einer der großen Akteure in diesem Handelsbereich auch erst im Jahr 2016 mit Umbaumaßnahmen begonnen hat, ist dabei als Vorreiter zu bezeichnen. Es profitiert dabei auch von den wachsenden Umsätzen des ebenfalls zur Schwarz-Gruppe gehörenden Discounters Lidl, die auch Modernisierungen bei Kaufland gegenfinanzieren. Im Gegensatz dazu wurden beispielsweise Umbaumaßnahmen in den Real-Märkten vom Metro-Konzern trotz bestehender konzeptioneller Ansätze verpasst. Auch wenn im Rahmen des Zukunftstarifvertrags im Jahr 2016 mit der Gewerkschaft ver.di Investitionen in Höhe von 1 Milliarde Euro vereinbart worden waren, wurde davon bis 2018 kaum etwas realisiert. Einzelne erfolgreich erprobte Konzepte, wie bspw. die Gestaltung einer Real-Filiale in Krefeld als Markthalle, wurden nicht in weitere Märkte überführt, in denen stattdessen nur Instandhaltungsarbeiten vorgenommen wurden.

Das Vorgehen im Bereich des E-Commerce wird von den Unternehmen der SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte in der Gesamtschau eher vernachlässigt. Über eigene Webshops verfügen die wenigsten Unternehmen, da mehrheitlich auf das stationäre Geschäft fokussiert wird. Real hat zwar im Jahr 2017 einen Online-Shop mit eigenem Lieferdienst gestartet, allerdings bleibt dieser auch nach Expert\*inneneinschätzungen weit hinter den Erwartungen zurück.

Die Digitalisierung der internen Prozesse innerhalb der SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte schreitet hingegen weiter voran. Nach Expert\*inneneinschätzungen sind derzeit vor allem die Bereiche des Lagers bzw. des Warenbestellsystems am stärksten digitalisiert. Im Verkaufsbereich ist der Einsatz digitaler Lösungen mehrheitlich noch begrenzt. Auch wenn einzelne Filialen wie bei Real seit einigen Jahren zusätzlich mit Selbstbezahlkassensystemen ausgestattet wurden, hat sich dies bisher nicht flächenmäßig durchgesetzt. Häufiger finden hingegen laut Expert\*inneneinschätzung so genannte Store-Apps für Filialleitungen oder Revisoren Anwendung. Mit diesen können, beispielsweise

durch das Upload von Live-Fotos in die App, Warenpräsentation und -verräumung in den Märkten kontrolliert werden.

### **Arbeit und Beschäftigung**

Den Veränderungen in der Marktentwicklung und den Unternehmensstrategien begegnen Unternehmen der SB-Warenmärkte und Verbrauchermärkte in den vergangenen Jahren insgesamt mit einem Rückbau der Beschäftigung. Eine Umkehr dieses Trends ist nicht zu erwarten, solange die SB-Warenmärkte und Verbrauchermärkte nicht den Wert ihrer Beschäftigten – vor allem zur Abgrenzung gegenüber anderen stationären Mitbewerbern und Onlinehändlern – erkennen und entsprechend ausbauen. Welche Veränderungen in Bezug auf die Beschäftigung durch den Verkauf der Real-Märkte anstehen werden, ist bisher noch nicht klar absehbar. Auch in Abhängigkeit des jeweiligen Käufers sind jedoch mögliche Filialschließungen und/oder Personalabbau nicht auszuschließen.

Entscheidend für die weiteren Entwicklungen im Bereich Arbeit und Beschäftigung werden die vielfach noch zu festigenden und neu zu entwickelnden Marktkonzepte der Unternehmen sein. Auch wenn innerhalb der SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte der Einsatz digitaler Techniken gestärkt sowie die Flächennutzung zurückgehen sollte, ist insgesamt, auch nach Expert\*inneneinschätzung, nicht von einer sinkenden Beschäftigtenzahl auszugehen. Auch wenn dabei nicht mehr dieselbe Anzahl von Mitarbeiter\*innen in den Filialen erforderlich ist, so werden Beschäftigte an anderer Stelle wie beispielsweise im Kunden- und Beschwerdemanagement, im Logistik- sowie dem IT-Bereich benötigt.

Auch wenn aktuell von Unternehmensseite immer wieder von Einsparungen im Personalbereich zu hören ist, kann nach Expert\*inneneinschätzung nicht von einem Personalüberhang in den Unternehmen der SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte die Rede sein. Stattdessen werden die Filialen mehrheitlich mit einer sehr begrenzten Personalausstattung geführt, was oftmals zu einem erhöhten Arbeitsaufkommen führt, welches die Beschäftigten in zusätzlicher Arbeitszeit zu bewältigen haben bzw. nicht festgehaltene Überstunden entstehen. Darunter leiden nach Expert\*innen auch Weiterbildungsmaßnahmen und vorgeschriebene Schulungen der Beschäftigten, denen oftmals nur sporadisch und mit geringerer Aufmerksamkeit aufgrund der bestehenden Arbeitsbelastung und kaum verfügbaren Zeitbudgets nachgegangen wird.

Mit dem Einzug digitaler Technologien, die nach Expert\*inneneinschätzungen weniger zu Entlastung der Beschäftigten als eher zur Kostenreduktion eingesetzt werden, werden vielfach Tätigkeiten „geistig

vereinfacht“. Durch den Einsatz von Scannerkassen müssen sich beispielsweise Kassier\*innen nicht mehr den PLU-Code (Preis-Nachschlage-Code) für Obst und Gemüse merken. Das erledigt der Scanner. Dafür müssen sie hingegen im selben Zeitrahmen weitere Aufgaben erfüllen, wie das Erfragen und Eintippen der Postleitzahl der Kunden oder das Einlesen von Bonuskarten. Ebenso tragen stringente und einheitliche (Unternehmens-)Vorgaben bei der Warenpräsentation zur geistiger Entleerung bzw. zur Reduzierung der Eigenverantwortung bei. Durch die entsprechenden Anweisungen, an welcher Stelle und in welcher Form die Ware aufzubauen ist, werden Beschäftigte nicht mehr zum Mitdenken und eigenverantwortlichem Handeln motiviert. Auch die abgleichenden Vorgabe-Umsetzungs-Kontrollen über die zunehmend eingeführten Store-Apps für Filialleitungen und Revisoren sind für die Beschäftigtenmotivation nicht förderlich.

Dieser Vereinfachung von Tätigkeiten gegenüber steht der Anspruch von Unternehmen der SB-Warenmärkte und Verbrauchermärkte, dass Beschäftigte in den Filialen möglichst universell in allen Bereichen eingesetzt werden (können). Nach Expert\*inneneinschätzungen erwarten Arbeitgeber mittlerweile so genannten Allround-Beschäftigte, die angefangen von der Warenverräumung, der qualifizierten Bedienung an den verschiedenen Frischetheken bis hin zum Kassieren alle Tätigkeiten in hoher Qualität ausüben können. Bei einem Allround-Anspruch können sich die Beschäftigten nicht jedoch mehr umfassend auf einzelne Bereiche spezialisieren, sondern müssen ein breites, auf alle Bereiche anwendbares Wissen vorweisen. Das kann somit das Alleinstellungsmerkmal der Fachverkäufer\*innen aufgrund der fehlenden Spezialisierung in Frage stellen, was wiederum zur Abwertung der Qualifikation führen kann. Konsequenzen kann das zudem auch auf die Eingruppierung der Beschäftigten haben: werden mehrheitlich alle Tätigkeiten ausgeübt, wäre womöglich auch eine Differenzierung der Eingruppierung und damit eine andere Entlohnung erforderlich. Anforderungen können sich zudem auch ändern: Flexibilität, Vielfältigkeit und technische Neuerungen gepaart mit einer höheren sozialen Kompetenz führen zu einer Aufwertung der Qualifikation.

Diese Intention des „Allround-Beschäftigten“ schlägt sich auch in den beruflichen Ausbildungsstrukturen nieder. So wird beispielsweise jüngst unter Zustimmung der IHK eine auf die Breite und nicht die Tiefe orientierte Ausbildung zur Kauffrau/Kaufmann im Einzelhandel in einem Markt von Marktkauf (Edeka-Gruppe) getestet. Die Auszubildenden, die diese Ausbildung möglichst in zwei statt in drei Jahren durchlaufen, sollen dabei in jedem Bereich des SB-Warenhauses 14 Tage tätig sein und die entsprechende Warenkunde erlernen. Danach wird in einen anderen Be-

reich gewechselt. Die dadurch entstehende Arbeits- und Lernverdichtung wird v. a. von betriebsrätlicher und gewerkschaftlicher Seite als kritisch betrachtet. Inwiefern sich das erfolgreich in der Praxis erproben wird, wird sich zeigen.

#### **4.2.5 Zusammenfassung**

In SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten sind deutschlandweit über 180.000 Beschäftigte tätig, die sich auf gut 4.000 Unternehmen verteilen. Der Jahresumsatz liegt bei ca. 33 Milliarden Euro. Die Teilbranche durchläuft derzeit eine anhaltende Konsolidierungs- und Konzentrationsphase, in dem vor allem eigenständige Unternehmen verschwinden und von den größeren Ketten profitieren. Als eine zentrale Aufgabe der Unternehmen, um sich im Wettbewerb zu behaupten, wird die Herausbildung einer klaren Identität auch in Abgrenzung zu anderen Einzelhandelsbranchen und dem wachsenden Onlinegeschäft gesehen. Dazu sind auch Investitionen in veränderte oder modernere Marktkonzepte sowie in die Digitalisierung und die Qualifizierung der Beschäftigten notwendig.

Die Beschäftigung ist insgesamt rückläufig, was auch zu höherem Arbeitsaufkommen und einer steigenden Arbeitsdichte bei den verbleibenden Beschäftigten führt. Ebenso steigen die fachlichen Anforderungen an die Beschäftigten. Atypische Beschäftigungsverhältnisse wie Minijobs und Teilzeitbeschäftigung sowie Werkvertragsverhältnisse oder Arbeitnehmerüberlassung nehmen hingegen relativ an Bedeutung zu. Die Altersstrukturanalyse lässt für die kommenden Jahre erhebliche Ersatzbedarfe erkennen. Während die deutliche Mehrheit der Beschäftigten auf dem Anforderungsniveau Fachkraft tätig ist, beschäftigen die SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte auch eine relativ große Anzahl an Mitarbeiter\*innen ohne Berufsausbildung.

In den meisten SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten bestehen ausgeprägte und gefestigte Betriebsratsstrukturen, die jedoch teils massiv in ihren Tätigkeiten behindert werden. Nur wenige der größeren Unternehmen befinden sich in Tarifbindung über die Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband, überwiegend ist die Teilbranche von tariflosen Zuständen geprägt.

## 4.3 Kauf- und Warenhäuser

Mit Kauf- und Warenhäusern werden alle Einrichtungen des Einzelhandels zusammengefasst, die ein breites (und i. d. R. tiefes) Warensortiment anbieten, ohne dass eine bestimmte Produktgruppe prägend wäre. Das Sortiment wird häufig innenstadtnah oder in Einkaufszentren, großflächig und auf mehreren Etagen angeboten. Beratungsleistungen können in Anspruch genommen werden. Die Verkaufsfläche umfasst mindestens 3.000 m<sup>2</sup>; beträgt i. d. R. jedoch zwischen 8.000 und 30.000 m<sup>2</sup> (vgl. Warich 2015). Warenhäuser bieten Produkte aus mindestens fünf Klassen (bspw. Textilien, Unterhaltungselektronik, Einrichtungsgegenstände, Bücher, Spielwaren, Bekleidung, Schuhe) an, wobei keine Ware mehr als die Hälfte der Wertschöpfung trägt. Das Sortiment enthält häufig auch Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren.

Statistisch wird die Teilbranche durch die WZ Klasse 47.19 Sonstiger Einzelhandel mit Waren verschiedener Art erfasst. Dabei lässt die amtliche Statistik das Teilbranchencharakteristikum der Verkaufsfläche allerdings unberücksichtigt, sondern ordnet die Unternehmen nur ihrem Sortiment nach zu. Sie enthält demnach auch kleinere Unternehmen, die das o.g. breite Warenangebot vertreiben.

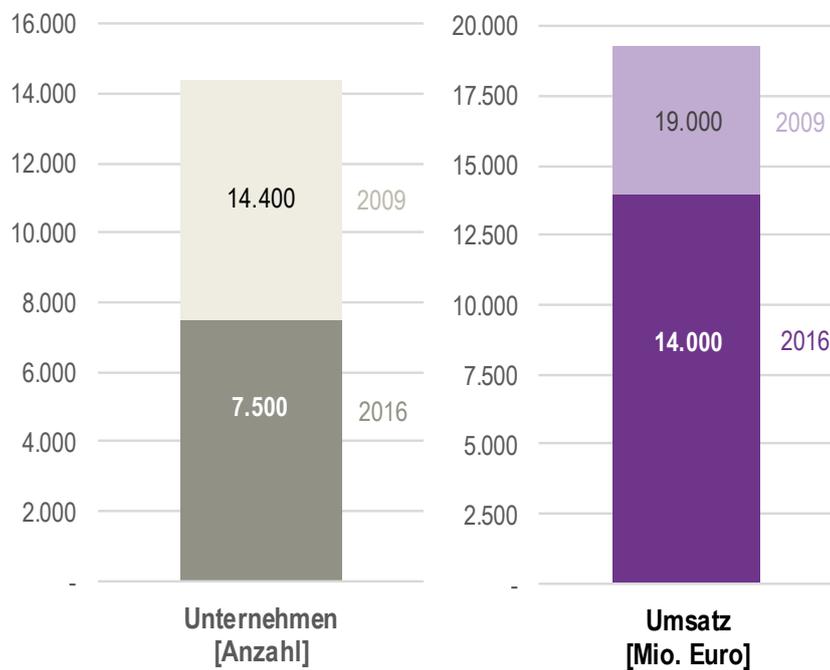
Bekannte Kauf- und Warenhäuser sind u. a. Galeria Kaufhof, Karstadt, Manufactum (zu Otto gehörend), Breuninger oder Galeries Lafayette.

### 4.3.1 Wirtschaftliche Entwicklung

Die Teilbranche hat in den letzten Jahren einen wirtschaftlichen Rückgang erlebt. Die Anzahl der Unternehmen reduzierte sich um knapp die Hälfte auf 7.500, die Umsätze und die Beschäftigtenanzahl gingen um jeweils rund 27 % auf knapp 14 Milliarden bzw. auf 121.000 Beschäftigte zurück (vgl. Abbildung 41).

In diesem Konzentrationsprozess erhöhte sich die durchschnittliche Unternehmensgröße. Sie stieg von knapp 12 Beschäftigten je Unternehmen im Jahr 2009 auf rund 16 in 2016.

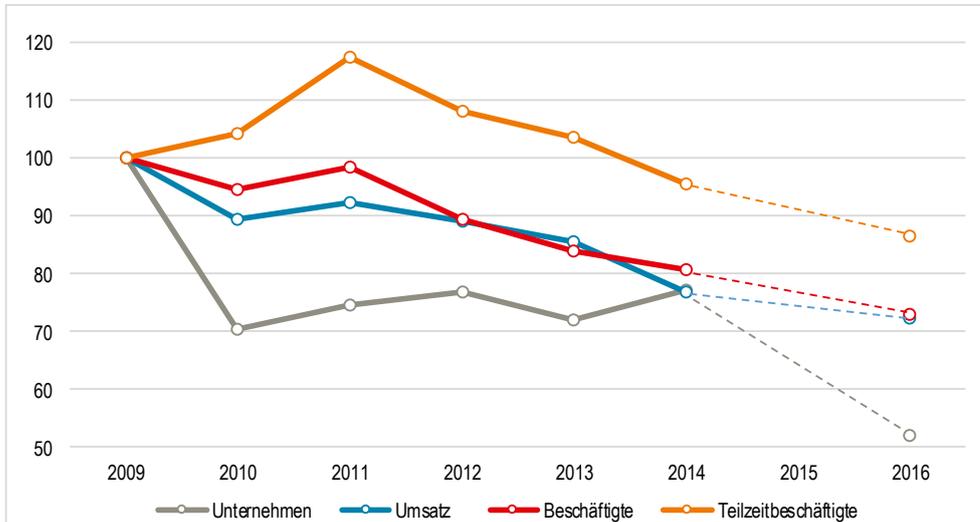
Abbildung 40: Unternehmen und Umsatz – Kauf- und Warenhäuser



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

Die Umsatzproduktivität, also der von jeder bzw. jedem Beschäftigten rechnerisch erwirtschaftete Jahresumsatz, blieb im Beobachtungszeitraum nahezu unverändert. Er liegt bei etwas über 115.000 Euro je Beschäftigtem pro Jahr.

Abbildung 41: Entwicklungstrends Kauf- und Warenhäuser (indiziert, 2009 = 100)



Anmerkung: Aufgrund der Stichprobenrotation und von Anpassungen der Hochrechnungsfaktoren in der Datenerhebung und -aufbereitung des Statistischen Bundesamts ergeben sich Datensprünge für das Jahr 2015. Daher wird das Jahr aufgrund der eingeschränkten Vergleichbarkeit aus der Betrachtung ausgeschlossen und die Entwicklung 2014 bis 2016 interpoliert.

Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

Auch in dem vom beginnenden Fusionsprozess zwischen Galeria Kaufhof und Karstadt deutet sich im Jahr 2018 eine Fortsetzung des negativen Entwicklungstrends in den Warenhäusern an. So fielen lt. Statistischem Bundesamt die Einnahmen der Teilbranche im April um 4,2 % im Vergleich zum Vormonat, während sie im Einzelhandel insgesamt um 2,6 % stiegen (Handelsblatt vom 30.05.2018).

### 4.3.2 Beschäftigungsstruktur

In Kauf- und Warenhäusern sind in Deutschland im Jahr 2016 insgesamt rund 121.000 Beschäftigte tätig. Dies sind rund 44.000 weniger als noch in 2009. In Relation zur Gesamtbeschäftigung gewinnt die Teilzeitbeschäftigung an Bedeutung. Zwar ist auch die absolute Zahl der Teilzeitbeschäftigten zwischen 2009 und 2016 gesunken, dies aber weniger stark als die Gesamtbeschäftigung. So sind in 2016 rund 68.000 Be-

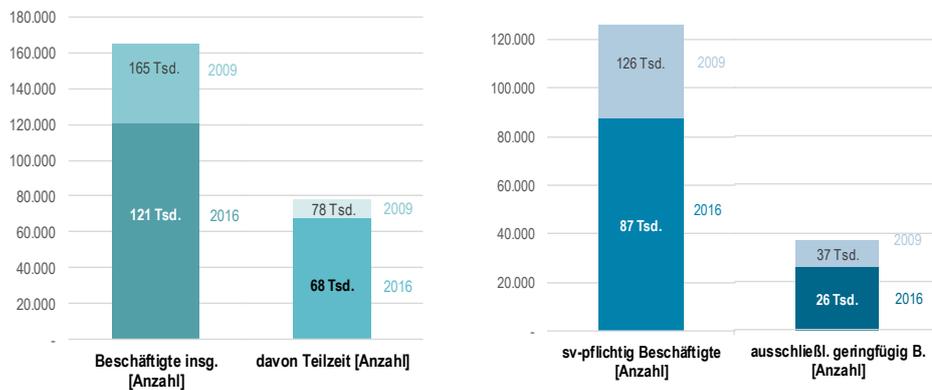
schäftigte in Teilzeit tätig. Dies entspricht einem Anteil von 56 % an der Gesamtbeschäftigung, im Jahr 2009 lag dieser Wert noch bei 47 %.

Dass immer weniger Beschäftigte in einem Normalarbeitsverhältnis<sup>24</sup> tätig sind, wird auch an der Entwicklung der sv-pflichtigen Beschäftigung deutlich. Im Gegensatz zur Gesamtbeschäftigung sind hier Beschäftigungsformen wie Aushilfen, Auszubildende, Minijobber\*innen oder mit-helfenden Familienangehörige nicht in die Betrachtung einbezogen. Die sv-pflichtige Beschäftigung ist in der Teilbranche zwischen 2009 und 2016 noch stärker als die Gesamtbeschäftigung gesunken. Sie ging um 31 % zurück, so dass in 2016 nur noch rund 87.000 Beschäftigte sv-pflichtig tätig sind.

Aber auch die Anzahl der ausschließlich geringfügig Beschäftigten ist in diesem Zeitraum zurückgegangen, was neben dem Rückgang der Gesamtbeschäftigung auch auf die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns zurückzuführen ist (vgl. u. a. Lesch & Schröder 2016; Schul-ten & Weinkopf 2015). Im Jahr 2016 sind rund 26.000 Beschäftigte in Kauf- und Warenhäusern ausschließlich geringfügig beschäftigt, 11.000 Beschäftigte weniger als in 2009.

Die Beschäftigtenstruktur in den Kauf- und Warenhäusern ist stark weiblich geprägt. Rund 75 % der sv-pflichtig Beschäftigten sind Frauen, im Einzelhandelsdurchschnitt liegt dieser Wert bei 69 % (2016).

Abbildung 42: Beschäftigung – Kauf- und Warenhäuser

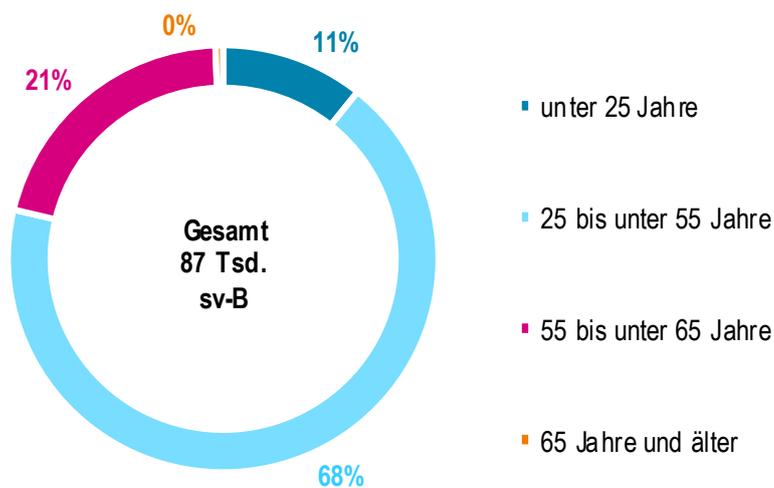


Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

24 Unter einem Normalarbeitsverhältnis wird „eine stabile, sozialabgesicherte, abhängige Vollzeitbeschäftigung [...], deren Rahmenbedingungen (Arbeitszeit, Löhne Transferleistungen) kollektivvertraglich oder arbeits- bzw. sozialrechtlich auf einem Mindestniveau geregelt sind“ verstanden (Bosch 1986: 165).

Die demografischen Strukturen der Teilbranche zeigen an, dass in den kommenden Jahren große Anteile der Beschäftigten altersbedingt aus dem Erwerbsleben austreten werden. Mehr als 18.000 der sv-pflichtig Beschäftigten (21 %) sind 55 Jahre oder mehr, hingegen nur rund 9.000 weniger als 25 Jahre alt (vgl. Abbildung 43). Je nach wirtschaftlicher Entwicklung der Teilbranchen ist hier künftig mit erheblichen Fachkräftebedarfen zu rechnen.

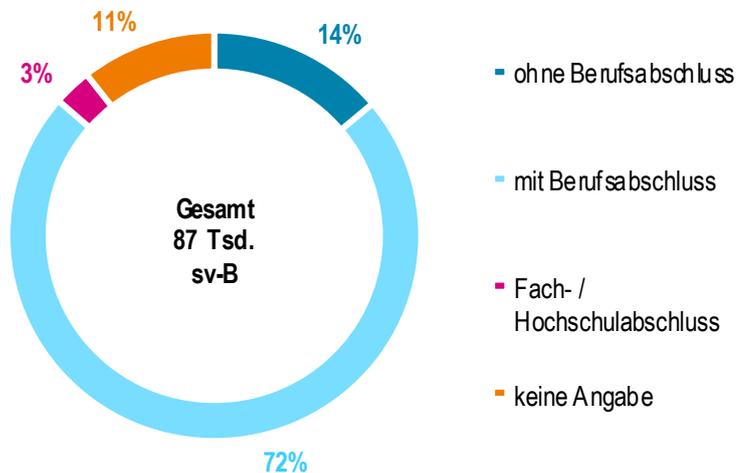
Abbildung 43: Altersstruktur – Kauf- und Warenhäuser



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die Qualifikationsstruktur der sv-pflichtig Beschäftigten entspricht weitgehend der des gesamten Einzelhandels und ist schwerpunktmäßig von qualifizierter Facharbeit geprägt. 72 % aller Beschäftigten verfügt über eine abgeschlossene Berufsausbildung, 3 % haben einen Fach-/Hochschulabschluss und 14 % haben keine Berufsausbildung erfolgreich beendet (vgl. Abbildung 44).

Abbildung 44: Qualifikationsstruktur – Kauf- und Warenhäuser



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Abbildung 45: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Kauf- und Warenhäuser

	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
<b>Warenhäuser</b>	10 %	81 %	4 %	5 %
<b>Einzelhandel insgesamt</b>	9 %	80 %	6 %	6 %
<b>Gesamtwirtschaft</b>	15 %	59 %	13 %	13 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Auch die Anforderungsniveaus der in den Kauf- und Warenhäusern ausgeübten Tätigkeiten zeigen die enorme Relevanz der Facharbeit für die Teilbranche. 81 % aller sv-pflichtig Beschäftigten übt Tätigkeiten aus, die fundierte Fachkenntnisse und Fähigkeiten verlangen, wie sie üblicherweise im Rahmen einer zwei- bis dreijährigen Berufsausbildung erworben werden. Dieser „Fachkraft-Anteil“ liegt in etwa auf gleichem Niveau wie im gesamten Einzelhandel, aber deutlich über dem der Ge-

samtwirtschaft (vgl. Abbildung 45). Experten- und Spezialistentätigkeiten sind minimal weniger stark als im Einzelhandel insgesamt vertreten.

### **4.3.3 Lage der Tarifbindung und der Mitbestimmung**

Die Situation der Tarife kann im Bereich der Kauf- und Warenhäuser im Vergleich mit anderen Teilbranchen des Einzelhandels als (noch) verhältnismäßig gut, aber aus Arbeitnehmer\*innenperspektive nicht als zufriedenstellend angesehen werden. Insbesondere kleinere Warenhäuser unterliegen keiner Tarifbindung und wenden auch keine Tarifverträge an (z. B. Breuninger). Die Beschäftigungsbedingungen dieser Mitarbeiter\*innen liegen nach Expert\*inneneinschätzungen unter den Konditionen der geltenden Flächentarifverträge, u. a. beim Stundenlohn bis zu 30 % unter tariflichem Niveau.

Bei Karstadt, das 2013 die Tarifbindung mit dem Argument drohender Mehrbelastungen verließ, gilt seit Dezember 2016 für die Beschäftigten der Karstadt Warenhaus GmbH ein so genannter Zukunftstarifvertrag. Dieser Tarifvertrag beinhaltet u. a. eine Standort- und Beschäftigungssicherung bis 2021 sowie die Anerkennung der regionalen Flächentarifverträge des Einzelhandels. Bei Galeria Kaufhof wurden im Sommer 2018 Verhandlungen über einen Sanierungs- und Beschäftigungsvertrag aufgenommen, die jedoch mit der aufkommenden Fusion zwischen Karstadt und Galeria Kaufhof zunächst gestoppt wurden. Die Gewerkschaft ver.di fordert eine Standort- und Beschäftigungssicherung. Die gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten fordern zudem, in die Entwicklung und Umsetzung des Fusions- und Sanierungskonzepts einbezogen zu werden. Im Zuge der Fusion hat Galeria Kaufhof einen Wechsel in die OT-Mitgliedschaft vollzogen, woraus die Forderung der Gewerkschaft nach Anerkennung der Flächentarifverträge folgt.

Die betriebliche Mitbestimmung in Form von Betriebsratsstrukturen kann in den Kauf- und Warenhäusern als gut bis sehr ausgeprägt bezeichnet werden. So bestehen nach Expert\*inneneinschätzung in den großen Häusern schon fast traditionell, auch in kleineren Einrichtungen mehrheitlich gut aufgestellte Betriebsräte, die Einfluss auf die Gestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nehmen. Nichtsdestotrotz sehen sich auch diese Gremien teils mit einschneidenden Behinderungen ihrer Betriebsratsarbeit von Arbeitgeberseite konfrontiert.

### 4.3.4 Branchen- und Entwicklungstrends

#### Marktentwicklungen

Die Kauf- und Warenhäuser haben seit Jahren mit Umsatzproblemen zu kämpfen. Das zeigt sich v. a. bei Karstadt und Galeria Kaufhof. Im stationären Bereich stehen sie einerseits in Konkurrenz zu großen bzw. noch größeren Einkaufs- und Shoppingzentren, andererseits verlieren sie Kunden auch an die weiter an Marktposition gewinnenden Discountanbieter im Non-Food-Bereich wie beispielsweise Primark oder Zeemann (vgl. Kapitel 2.4). Laut der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) wird der bisherige Markt der Discountanbieter in den kommenden Jahren weiter wachsen (Handelsblatt vom 29.11.2017) und somit auch den Druck auf die Warenhäuser erhöhen.

Wettbewerbsdruck erfährt die Teilbranche aber auch durch den Onlinehandel und dessen Anbieter wie Amazon oder Zalando. Mit ihren umfassenden Angeboten bei z. T. günstigeren Preisen bauen Onlinehändler ihre Marktposition gegenüber den Warenhäusern aus. Zudem bewirkte das Onlinegeschäft einen Bedeutungswandel der Verkaufsfläche, dem sich auch die Kauf- und Warenhäuser stellen müssen. So werden die stationären Flächen teils nicht mehr vordergründig als Abverkaufsfläche, sondern als Show- und Eventraum angesehen, in denen Kunden ihre Freizeit verbringen und Waren anfassen und ausprobieren können. Das führt nach Expert\*inneneinschätzungen dazu, dass die bisherige Größe der Verkaufsflächen von Warenhäusern nicht mehr in dem Ausmaß benötigt wird, zumindest nicht mit den bisherigen, klassischen Nutzungskonzepten. Auch sogenannte Fast-Fashion-Unternehmen, wie H&M oder Primark, haben den Kauf- und Warenhäusern massiven Umsatz im Textilsegment abgejagt.

Unter Druck geraten Unternehmen der Teilbranche ferner auch durch die Entwicklungen auf dem Immobilienmarkt, wenn sie angemietete Flächen nutzen. So ist der allgemeine Trend massiver Mietsteigerungen nicht nur bei Wohnraum, sondern auch bei Gewerbeeinheiten festzustellen. Diese Mietsteigerungen können dazu führen, dass Warenhäuser in eine extreme Kostenproblematik gelangen. Umso wichtiger ist es, die Mietentwicklung ins Auge zu fassen, da dies negative Auswirkungen auf die Innenstädte haben kann.

Entscheidend sind auch die Strukturen innerhalb eines Konzerns. So hat beispielsweise die kanadische Hudson's Bay Company nach der Übernahme von Galeria Kaufhof in 2015 die Kaufhof-Immobilien vom operativen Geschäft gesellschaftsrechtlich getrennt und nun von den Warenhäusern höhere Mieten verlangt. Dies führte das Unternehmen

nach Branchenexpert\*innen von vormals schwarzen in rote Zahlen und beförderte somit letztlich die Fusion mit Karstadt.

Veränderungen durch anhaltende Konzentrationsprozesse stehen in der Teilbranche unmittelbar bevor. Mit der im November 2018 besiegelten Fusion von Karstadt (Signa Gruppe) und Galeria Kaufhof (HBC), genehmigt vom Bundeskartellamt ebenso im November 2018, wird es zukünftig einen neuen Warenhausriesen in Deutschland geben. In der neuen Holding, in der Signa die Mehrheitsanteile hält, werden neben den Filialen von Karstadt (79) und Galeria Kaufhof (95) u. a. auch Karstadt Sport sowie die Galeria-Inno-Kaufhäuser in Belgien zusammengeführt.

### **Unternehmensstrategien**

Die Unternehmen versuchen auf verschiedenen Wegen den sinkenden Umsätzen zu begegnen und für die Kunden wieder attraktiver zu werden.

Ein Umdenken hat bei den Flächennutzungskonzepten der Kauf- und Warenhäuser eingesetzt, das sich auf verschiedenen Ebenen auswirkt. So werden neben der Überprüfung und Anpassung des eigenen Warensortiments verstärkt Shop-in-Shop-Lösungen eingeführt. Karstadt hat beispielsweise in einzelnen Häusern damit begonnen, Flächen an Partner wie Edeka, Aldi, Apollo und die Möbelkette „Who’s Perfect“ zu vermieten und damit nach eigenen Angaben bereits gute Erfolge im operativen Geschäft oder bei den Mieteinnahmen erzielen können. Auch Galeria Kaufhof kooperiert mit der Kosmetikkette Sephora und hat mit dem Elektronikhändler Cyberport eine solche Zusammenarbeit angeschoben.

Eine andere Form der Flächennutzung sieht das Work-in-Shop-Modell vor. Hierbei werden Verkaufsflächen reduziert, in Büroflächen umgewandelt und entsprechend vermietet. Neben den Mieteinnahmen, bringe das gleichzeitig potentielle Kunden in die Warenhäuser.

Das Einkaufen als Erlebnis zu gestalten ist ein weiterer Ansatz zur Attraktivitätssteigerung der Kauf- und Warenhäuser. Die Kombination aus Einkauf und Freizeitvergnügen wird dabei verstärkt in den Vordergrund gerückt. Neben dem klassischen Warensortiment werden hierbei vielfältige Gastronomieangebote von einer kleinen Espresso-Bar bis hin zu auserlesenen Restaurants in die Verkaufsflächen integriert. Auch kulturelle Erlebnisangebote werden zur Kundenbindung eingesetzt. Als Vorbild kann hierbei die italienische Warenhauskette La Rinascente dienen, die u. a. mit Museen kooperiert, Ausstellungen in ihren Häusern veranstaltet und Inhabern ihrer Kundenkarte vergünstigte Eintritte zu ausgewählten (Kunst-) Veranstaltungen gewährt.

Die Verbindung der Online- mit der Offlinewelt wird ebenso von den Unternehmen der Warenhäuser zunehmend aufgegriffen. Galeria Kaufhof hat bereits im Jahr 2007 im Rahmen eines Pilotprojekts interaktive Umkleidekabinen in einer Essener Filiale getestet. Trotz dessen ist digitale Technik im Verkaufsbereich der Warenhäuser noch lange kein Standard, ihr Einsatz ist (noch) die Ausnahme. In der neuen Karstadt-Filiale in Berlin können die Kunden beispielsweise mittels Bildschirmen das Angebot in der Filiale als auch des Karstadt-Onlinewarenhaus erkunden sowie zur Vermeidung von langen Schlangen an den Kassen über mobile Endgeräte der Mitarbeiter\*innen bezahlen. Weitere, kleinste Serviceangebote für die digitale Technik der Kund\*innen werden verstärkt eingeführt. So können Kund\*innen z. B. über Ladestationen ihre mobilen Endgeräte aufladen.

Des Weiteren bauen Kauf- und Warenhäuser auch ihren Online-Verkauf über Multi-Channel-Wege weiter aus. Kunden können sich dabei ausgewählte Waren in eine Filiale oder nach Hause liefern lassen. Auch die Online-Prüfung der Filialverfügbarkeit der Waren wird von Unternehmen wie Karstadt angeboten.

### **Arbeit und Beschäftigung**

Die Veränderungen im Markt und in den Unternehmensstrategien wirken sich unmittelbar auf die Arbeit und Beschäftigung aus. Die vergangene und auch aktuelle Entwicklung der Kauf- und Warenhäuser zeigt, dass die damit zu bestreitenden Herausforderungen mehrheitlich von den Beschäftigten getragen werden. Sei es durch den Abbau von Arbeitsplätzen wie etwa jüngst der im Frühjahr 2018 beschlossene Abbau von 400 Stellen in der Galeria Kaufhof Zentrale in Köln oder durch Einschnitte bei den Beschäftigungsbedingungen.

Die Dramatik dieser Entwicklungen kann dabei am Beispiel von Karstadt aufgezeigt werden: Vor dem Insolvenzverfahren im Jahr 2009 gab es 126 Karstadt-Filialen. Davon wurde ein nicht unerheblicher Teil geschlossen. Im Jahr 2014, dem Jahr der Übernahme Karstadts durch die Signa Holding, waren es noch 83 Filialen, in 2018 nur 79 Filialen. Neben dem mit den Schließungen einhergehenden massiven Beschäftigungsabbau haben die verbleibenden Beschäftigten zudem über Sanierungstarife und zwischenzeitliche Tariflosigkeit vielfältige Einschnitte hingenommen. So haben sie beispielsweise beim Entgelt auf Tarifsteigerungen sowie auf zusätzliche Leistungen wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld verzichtet. Laut der Gewerkschaft ver.di summierten sich bis Sommer 2016 die dadurch gesparten Beträge auf mindestens eine Milliarde Euro (Glaubitz 2016d).

Wie sich die Beschäftigungssituation in der Teilbranche durch die Fusion von Karstadt und Galeria Kaufhof entwickeln wird, bleibt abzuwarten. Laut einer Vereinbarung aus den Fusionsgesprächen im Sommer 2018 soll es zu keinen Massenschließungen kommen, nur einzelne Filialen sollen geschlossen werden (Handelsblatt vom 06.07.2018). Das deutet an, dass es zu weiteren Einschnitten kommen wird. Die konkrete Ausgestaltung dessen wird auch davon abhängen, wie einerseits die neue Unternehmenskonstruktion (Verschmelzung oder Bewahrung der jeweiligen Eigenständigkeit) geformt wird und wie andererseits die Warenhauskonzepte (weiter-)entwickelt werden. Die Beschäftigten bzw. deren Vertretungen, die in den bisherigen Gesprächen zu den Fusionen nicht einbezogen wurden sind, strengen einen Einbezug ihrer Expertise an (vgl. ver.di 2018b). Laut den Branchenexpert\*innen kann die gemeinsame Entwicklung von zukunftssträchtigen Konzepten für die Kauf- und Warenhäuser unter expliziter Beteiligung der Beschäftigten als Expert\*innen der betrieblichen Praxis nur gewinnbringend sein.

Jenseits des möglichen Beschäftigungsabbaus durch die Fusion von Karstadt und Galeria Kaufhof ist das Beschäftigungsvolumen der Warenhäuser auch durch Größenveränderungen bei den Verkaufsflächen betroffen. Durch die zunehmende Vermietung von Flächen an Externe, wird vielfach auch Personal reduziert. Die Personalbemessung erfolgt mehrheitlich entlang der Verkaufsfläche: Steht weniger Fläche zur Verfügung, werde weniger Personal benötigt. Bei dieser einfachen Rechnung werde nach Expert\*inneneinschätzung jedoch nicht die zunehmende Verdichtung der Warenpräsentation berücksichtigt. Auf weniger Fläche werde mehr Ware bei weniger Personal präsentiert. In der Konsequenz steigt die Arbeitsbelastung der Beschäftigten.

Die Arbeitsbelastung der Beschäftigten ist dabei auch im Kontext der sich ausweitenden Ladenöffnungszeiten zu sehen, die größtenteils von den Kauf- und Warenhäusern genutzt wird. Durch den Ausbau des Onlinegeschäfts, sowie den Multi-Channel-Bereich wie Abholung/Bereitstellung der Ware in Filialen kommen auch Tätigkeiten im Servicebereich aber auch im Verpacken und Bereitstellen der Ware hinzu. Resultierend aus den Umstrukturierungen in der Teilbranche steigt auch die psychische Belastung der Beschäftigten, die sich aus individueller Arbeitsplatzunsicherheit und strukturell offenen Zukunftsfragen ergibt, an.

Mit der Einführung digitaler Technik in den Verkaufsbereichen wird sich in Teilen auch die Beziehung zwischen Verkäufer\*in und Kund\*in verändern. So wird ein gewisser Anteil von Kund\*innen die digitalen Lösungen wie interaktive Umkleidekabinen oder Spiegel nutzen und das Personal nur noch zum Bringen bzw. Wegschaffen der Waren heranziehen. Allerdings wird es nach Expert\*inneneinschätzungen nach wie vor

Kund\*innen geben, die eine qualifizierte Fachberatung durch die Verkäufer\*innen, ggf. gestützt durch den Einsatz digitaler Technik, erwarten und in Anspruch nehmen. Die Anforderungen an die Beschäftigten steigen jedoch, da die Tätigkeiten von morgen mit großer Wahrscheinlichkeit eine höhere technische und soziale Kompetenz erfordern. Der Beruf der Verkäufer\*in wird durch moderne Technologien nicht obsolet. Im Gegenteil, so setzen beispielsweise (kleinere) Mode- und Kaufhäuser explizit auf die Beratung durch Fachpersonal, um sich durch die persönliche Beratung vom Wettbewerb abzuheben. Letztlich können sich Kauf- und Warenhäuser durch die Beratungskompetenz der Beschäftigten auch Alleinstellungsmerkmale (wieder) erarbeiten. Durch die Kombination der digitalen und analogen Einkaufswelt können sie zudem verschiedene Kund\*innengruppen ansprechen und können sich gegenüber ihren Konkurrenten aus anderen Teilbranchen Vorteile verschaffen.

#### **4.3.5 Zusammenfassung**

Die Teilbranche hat in den letzten Jahren einen wirtschaftlichen Rückgang erlebt. Die Anzahl der Unternehmen reduzierte sich um knapp die Hälfte auf 7.500, die Umsätze gingen um mehr als ein Viertel auf knapp 14 Milliarden zurück. Wettbewerbsdruck erfahren Kauf- und Warenhäuser dabei vor allem durch Shopping Center, Discounter sowie durch den Onlinehandel. Dem versuchen die Unternehmen u. a. durch neue Flächennutzungskonzepte, kombinierte Freizeit- und Einkaufsangebote und eine stärkere Verbindung der Online- mit der Offlinewelt zu begegnen. Zusätzlich wird die Branche derzeit erheblich von Unsicherheiten im beginnenden Fusionsprozess zwischen Galeria Kaufhof und Karstadt geprägt.

Immer weniger der über 120.000 Beschäftigten der Teilbranche, die vor allem aus qualifizierten Fachkräften bestehen, sind in einem Normalarbeitsverhältnis tätig. Mehr als die Hälfte von ihnen arbeitet in Teilzeit. Dies zeigt, dass der Wandel mehrheitlich von den Beschäftigten durch Stellenabbau, Entgeltverzichte, erweiterte Arbeitszeiten, steigende Arbeitsbelastungen und Einschnitte bei den Beschäftigungsbedingungen getragen wird.

Die Tarifbindung in der Teilbranche kann ebenso wie die betriebliche Mitbestimmung als etwas besser bezeichnet werden, jedoch wird die Zukunft der Tarifvertragslandschaft auch maßgeblich von der Ausgestaltung der Fusion zwischen Karstadt und Galeria Kaufhof abhängen.

## 4.4 Textileinzelhandel

Als Teilbranche Textileinzelhandel werden in dieser Studie mehrere Wirtschaftsklassen (Einzelhandel mit Bekleidung, Textilien und Schuhen) zusammengefasst. Mit Abstand größte Einzelklasse ist dabei der Einzelhandel mit Bekleidung (WZ 47.71, insgesamt 374.000 Beschäftigte). Ebenso zählen der Einzelhandel mit Stoffen, Haus- und Tischwäsche sowie Kurzwaren (WZ 47.51 Einzelhandel mit Textilien, insgesamt 32.000 Beschäftigte) sowie der Einzelhandel mit Schuhen (WZ 47.72, insg. 88.000 Beschäftigte) zum Textileinzelhandel.

Schwerpunktmäßig findet der Textileinzelhandel in Fachgeschäften statt. Der Versand- und Internethandel (Kap. 2.11) spielt bei Bekleidung und Schuhen eine wichtige Rolle, Unternehmen wie die Otto Group und Zalando zählen zu den führenden Textilhändlern. Auch andere Einzelhandelsteilbranchen stehen in Konkurrenz zum Textileinzelhandel. Bekleidung wird nach wie vor in größeren Umfängen auch in Kauf- oder Warenhäusern (z. B. Karstadt, Kaufhof; vgl. Kap. 2.3) sowie in SB-Warenhäusern (z. B. real, Kap. 2.2) und Supermärkten/Discountern (v. a. Lidl, Aldi; vgl. Kap. 2.1) erworben.

Abbildung 46: Ausgewählte Unternehmen der Teilbranche

Unternehmen	Filialen* (in D)	Beschäftigte* (in D)
C&A	500	14.000
Ernsting's family	1.850 (inkl. Österreich)	12.000 (inkl. Österreich)
H&M Gruppe (inkl. COS, weekday, Monki etc.)	463	14.500
KiK	2.600	19.000
Peek&Cloppenburg (Düsseldorf)	68	17.000
Peek&Cloppenburg (Hamburg)	22	4.000 (inkl. Ausland)
Primark	25	4.000
Takko	1.000	18.000 (inkl. Ausland)
TK Maxx	127	5.600
Zara	78 (Zara), 16 (Zara Home)	5.700 (gesamte Inditex)

\* 2017/2018 nach Unternehmensangaben

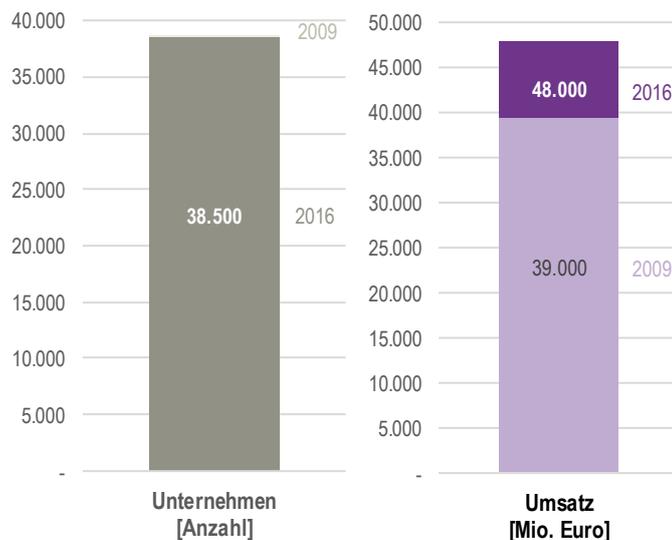
Quelle: Eigene Berechnungen

Die Unternehmenslandschaft im Textileinzelhandel ist als vielschichtig zu kennzeichnen. Zahlreiche große, zumeist international operierende Handelsketten wie H&M, C&A, Peek&Cloppenburg, Ernsting's family, Primark, Takko, TK Maxx oder Zara stehen viele kleinere und kleine Textilhändler\*innen gegenüber. Die stark ausgeprägte Filialstruktur im Textileinzelhandel lässt sich auch in der Statistik ablesen: Zu den rund 38.500 Unternehmen der Teilbranche gehören knapp 76.000 sogenannte örtliche Einheiten, sprich Filialen. Im rechnerischen Branchendurchschnitt würde also jedes Unternehmen zwei Filialen betreiben.

#### 4.4.1 Wirtschaftliche Entwicklung

Insgesamt sind im Textileinzelhandel in Deutschland im Jahr 2016 rund 38.500 Unternehmen mit 494.000 Beschäftigten tätig. Sie erwirtschaften einen Gesamtumsatz von rund 48 Milliarden Euro.

Abbildung 47: Unternehmen und Umsatz – Textileinzelhandel



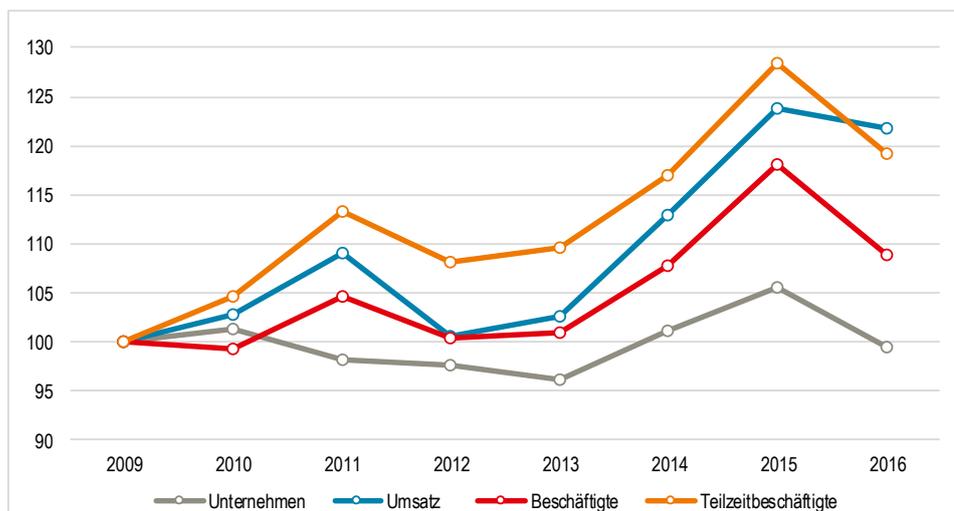
Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

Die Anzahl der Unternehmen hat sich zwischen den Jahren 2009 und 2016 schwankend verändert, liegt in Summe aber ungefähr auf stabilem Niveau. Umsatz- und Beschäftigtenzahlen sind im Textileinzelhandel in diesem Zeitraum deutlich gewachsen: die Umsätze stiegen um 22 %, die Beschäftigtenanzahl um 9 % (vgl. Abbildung 48). Der messbare

Rückgang der Indikatoren von 2015 auf 2016 kann auch auf statistische Erhebungsschwankungen (jährliche Anpassungen der Hochrechnungsfaktoren beim Statistischen Bundesamt), die für 2015 erhöhte Werte produzieren, zurückzuführen sein und sollte nicht überinterpretiert werden.

Auch bildet die Statistik nur die Summe der Teilbranche Textileinzelhandel ab. Die wirtschaftliche Entwicklung läuft dabei in den Unternehmen bzw. Handelsketten uneinheitlich. Große Teile des Bekleidungshandels, insbesondere kleinere, unabhängige Einzelhandelsunternehmen, haben mit Umsatzeinbrüchen zu kämpfen. Die großen, vor allem die preisorientierten Ketten wie Ernsting's family, Primark oder Kik expandieren hingegen stark. Insgesamt hält das Umsatzwachstum im Textileinzelhandel auch in 2018 an (vgl. Handelsblatt vom 30.05.2018).

Abbildung 48: Entwicklungstrends im Textileinzelhandel (indiziert, 2009 = 100)



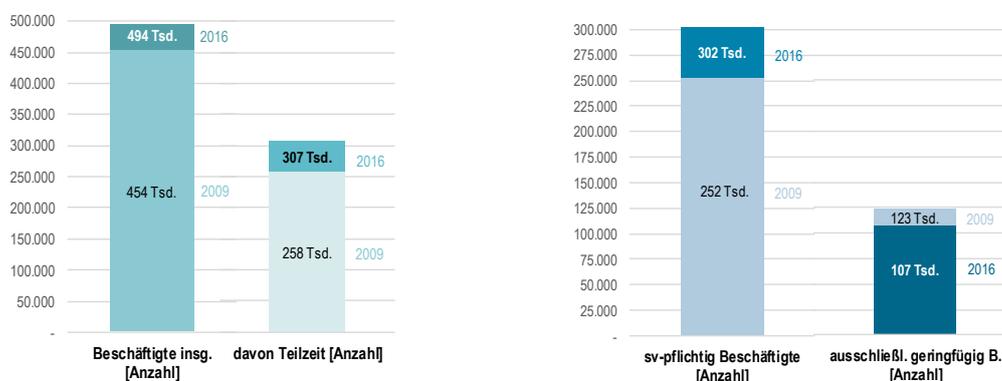
Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl je Unternehmen hat sich im Textileinzelhandel zwischen 2009 und 2016 von 12 auf 13 erhöht. Ebenso ist die Umsatzproduktivität gestiegen. Lag der rechnerisch je Beschäftigtem erzielte Umsatz im Jahr 2009 bei rund 89.000 Euro, waren es im Jahr 2016 bereits 97.000 Euro. Damit weist der Textileinzelhandel die statistisch niedrigste Umsatzproduktivität aller Einzelhandelsbranchen auf. Dies ist v. a. durch die erheblichen Umsatzdifferenzen zwischen kleinen Mode- oder Schuhgeschäften (eher niedrige Summen) und den multinationalen Filialisten (eher hohe Summen) zu erklären.

#### 4.4.2 Beschäftigungsstruktur

Im Jahr 2016 sind im Textileinzelhandel in Deutschland nahezu eine halbe Million Menschen beschäftigt (ca. 494.000). Gegenüber 2009 hat sich ihre Anzahl um rund 40.000 erhöht. Ein größer werdender Anteil der Beschäftigten arbeitet in Teilzeit (2016: 62 % aller Beschäftigten gegenüber 57 % in 2009). Insgesamt sind im Jahr 2016 307.000 der Beschäftigten als Teilzeitbeschäftigte im Textileinzelhandel tätig.

Abbildung 49: Beschäftigung – Textileinzelhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

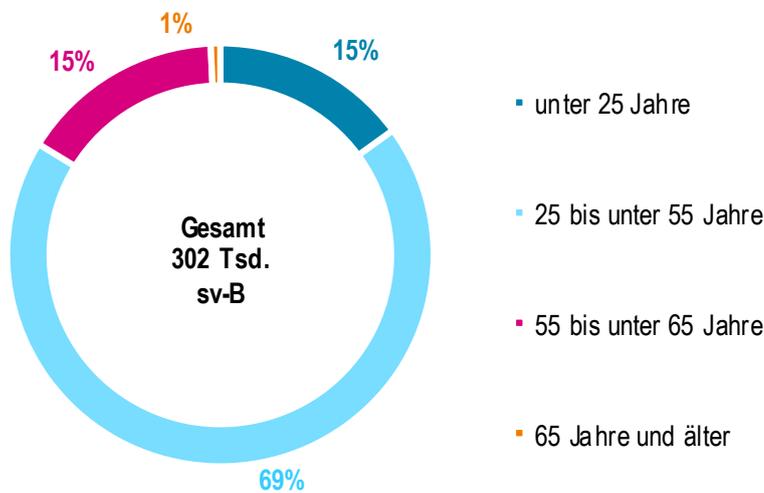
Die sv-pflichtige Beschäftigung im Textileinzelhandel hat sich zwischen 2009 und 2016 signifikant erhöht. Sie stieg um 20 % auf rund 302.000 an, die Gesamtbeschäftigung wuchs im selben Zeitraum „nur“ um 9 %. Dies kann auch als Ergebnis des harten Verdrängungswettbewerbs in der Teilbranche gewertet werden, der vor allem auf Kosten der kleinen, eigenständigen Geschäfte mit üblicherweise hohen Anteilen nicht-sv-pflichtiger Beschäftigung (z. B. Inhaber, mithelfende Familienangehörige) geht. Insofern induziert der von den großen Handelsketten getragene Beschäftigungsaufbau im Textileinzelhandel ein relativ stärkeres Wachstum sv-pflichtiger Beschäftigungsverhältnisse. Dennoch sind im Jahr 2016 insgesamt mehr als 190.000 Beschäftigte in der Teilbranche z. B. als Aushilfen, Praktikant\*innen, Werkvertragsnehmer\*innen oder Minijobber nicht-sv-pflichtig beschäftigt (vgl. Abbildung 49).

Der Textileinzelhandel ist im Vergleich der Einzelhandelsbranchen besonders stark von weiblicher Beschäftigung geprägt: 86 % der sv-pflichtig Beschäftigten sind Frauen. Unter den ausschließlich geringfügig Beschäftigten sind es sogar 89 %. Insgesamt sind in der Teilbranche im

Jahr 2016 rund 107.000 ausschließlich geringfügig Beschäftigte tätig. Dies sind ca. 16.000 weniger als noch im Jahr 2009, ein Rückgang, der aufgrund des Gesamt-Beschäftigungsaufbaus, überwiegend mit der Einführung des Mindestlohns erklärt werden kann.

Die Altersstruktur im Textileinzelhandel stellt sich als sehr ausgeglichen dar. 16 % der sv-pflichtig Beschäftigten sind 55 Jahre oder mehr, 15 % weniger als 25 Jahre alt.

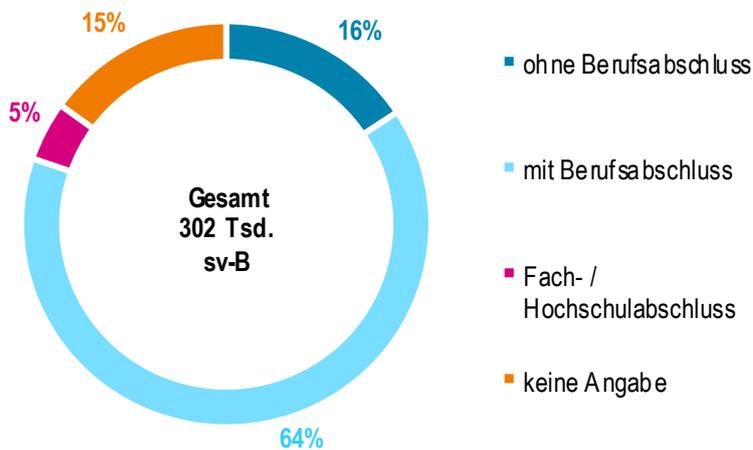
Abbildung 50: Altersstruktur – Textileinzelhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Ungefähr zwei Drittel der sv-pflichtig Beschäftigten im Textileinzelhandel verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung. 5 % haben einen akademischen Abschluss abgelegt, 16 % können keinen Berufsabschluss vorweisen (Abbildung 51). Diese Werte der Teilbranche unterscheiden sich nicht erheblich von denen des gesamten Einzelhandels.

Abbildung 51: Qualifikationsstruktur – Textileinzelhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die real und unabhängig von der formalen Qualifikation ausgeübten Tätigkeiten im Textileinzelhandel zeigen, dass die Teilbranche von Facharbeit getragen ist. 82 % aller sv-pflichtig Beschäftigten (etwas mehr als im Einzelhandelsdurchschnitt und deutlich über dem Mittel der Gesamtwirtschaft) üben Tätigkeiten aus, für die fundierte Fachkenntnisse und Fertigkeiten erforderlich sind. Nur rund 5 % aller Beschäftigten (wiederum deutlich weniger als Einzelhandel insgesamt bzw. der Gesamtwirtschaft) sind mit weniger komplexen, zumeist Helfer- und Anlerntätigkeiten befasst (Abbildung 52). Da allerdings 16 % der sv-pflichtig Beschäftigten keinen Berufsabschluss haben, ist davon auszugehen, dass ein großer Anteil von ihnen dennoch Fachkraft-Tätigkeiten ausübt, für die üblicherweise der Abschluss einer zwei- bis dreijährigen Berufsausbildung die Grundlage bildet. Im Verkaufsbereich gibt es zudem nach Expert\*innen-einschätzung Tendenzen stärker anzulernendes Personal auf Werkvertragsbasis zu beschäftigen, was gleichzeitig (noch) geringer entlohnt wird.

Abbildung 52: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Textileinzelhandel  
(Anteil an allen sv-B)

Anforderungs- niveau	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
<b>Textileinzelhandel</b>	5 %	82 %	5 %	8 %
<b>Einzelhandel insgesamt</b>	9 %	80 %	6 %	6 %
<b>Gesamtwirtschaft</b>	15 %	59 %	13 %	13 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

### Lage der Tarifbindung und der Mitbestimmung

Betriebsratsstrukturen sind bei den meisten großen Textileinzelhandelsketten (z. B. H&M, Primark, C&A, Zara) vertreten, mussten aber häufig gegen großen Widerstand der Unternehmensleitungen erkämpft werden. Betriebsübergreifend tauschen sich Betriebsräte u. a. von H&M, Zara und Esprit im gewerkschaftlich organisierten Arbeitskreis „Junge Mode“ aus, um voneinander zu lernen und sich gegenseitig bei Konflikten zu (unter-)stützen. Keine Betriebsräte gibt es hingegen unter anderem bei Ernsting und Takko. Auch berichten Expert\*innen von Gewerkschaften und Vereine, dass Betriebsratsarbeit in einigen Unternehmen systematisch be- und verhindert wird (vgl. Boewe & Schulten 2016). Dies sei bspw. bei H&M der Fall (vgl. auch Pressemitteilung des aktion./arbeitsunrecht e. V. vom 09.10.2017), was vom Unternehmen allerdings dementiert wird (vgl. Stellungnahme H&M vom 08.08.2017). Auch bei Zara werden Betriebsräte in ihrer Arbeit bspw. durch Nicht- und Falschinformationen behindert (vgl. u. a. Spiegel vom 09.06.2017).

Die Tarifbindung ist in den Unternehmen des Textileinzelhandels sehr unterschiedlich ausgeprägt. Tarifgebundene Unternehmen sind u. a. H&M, Esprit, Primark und Zara. Bei Primark wurde im März 2018 zudem der erste Gesundheitstarifvertrag im deutschen Einzelhandel abgeschlossen. Dessen Ziel ist es, Führungskräfte so zu qualifizieren, dass diese Maßnahmen zur Gesundheitsförderung der Beschäftigten umsetzen (können). Neue Akzente in der Tarifarbeit bei Textilhandelsunternehmen zu setzen, wurde zudem in jüngster Zeit von H&M-Beschäftigten versucht. Statt Sozialpläne zu verhandeln, haben sie bei anstehen-

hender Umstrukturierung eines Warenlagers und geplanter Schließung einer Filiale die Forderung nach einem Sozialtarifvertrag aufgestellt, um sich aktiv in die Gestaltung der Betriebsveränderungen einzubringen.

Unternehmensmitbestimmung durch Vertreter\*innen der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat ist in den großen, internationalen Textileinzelhandelsunternehmen nicht gegeben. Diese firmieren i. d. R. als ausländische Rechtsformen (z. B. niederländische B.V.) oder haben ihre deutschen Tochtergesellschaft in solche überführt (bspw. Zara, H&M), welche einer paritätischen Besetzung des Aufsichtsrats nicht verpflichtet sind. Ebenfalls ohne Unternehmensmitbestimmung ist C&A, das sich in reinem Familienbesitz befindet.

### 4.4.3 Branchen- und Entwicklungstrends

#### Marktentwicklung

Der Textileinzelhandel befindet sich in einer Umbruchphase, die von einem harten Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet ist. Dieser wird von den Unternehmen des Textileinzelhandels untereinander aber auch mit Unternehmen anderer Einzelhandelsteilbranchen wie dem Versand- und Onlinehandel (vgl. Kapitel 2.11), den Warenhäusern (vgl. Kapitel 2.3), dem Sportartikelhandel (vgl. Kapitel 2.10) oder den Supermärkten und Discountern (vgl. Kapitel 2.1) ausgetragen. Ebenso drängen internationale Player wie die Inditex Gruppe (u. a. mit den Marken Zara, Pull&Bear und Massimo Dutti) oder TK Maxx verstärkt auf den deutschen Markt. Auch der Onlinehandel mit Bekleidung und Textilien wächst stark und erhöht den Druck auf den Textileinzelhandel, wovon reine Onlinehändler wie Amazon oder Zalando aber auch Multichannel-Händler wie Otto profitieren.

Nach wie vor ist der Preis ein entscheidender Wettbewerbstreiber im Textileinzelhandel. „Sale“ ist eher die Regel als die Ausnahme, Rabattaktionen und Sonderverkäufe sind nahezu ganzjährig üblich. So weisen vor allem die preisaggressiven Branchenvertreter wie Kik, Zara, Primark oder TK Maxx große Wachstumsraten auf. Insbesondere in diesem Segment erreichen aber auch branchenfremde Akteure (z. B. Lidl, Aldi, Tchibo) große Marktanteile (vgl. Glaubitz 2017).

Ein Resultat des Verdrängungswettbewerbs im Textileinzelhandel sind anhaltende Konzentrationsprozesse in der Teilbranche, die vor allem zu Lasten der kleinen, eigenständigen Modefachgeschäfte und Boutiquen gehen. Aber auch größere Unternehmen sind zunehmend betroffen, so hat z. B. das bayerische Modehaus K&L im Oktober 2018 Insolvenz angemeldet. Im Zuge der geplanten Sanierung in Eigenverwaltung

sind zahlreiche der aktuell 1.200 Beschäftigten in den 57 Filialen des Unternehmens von Kündigung bzw. Filialschließungen bedroht. Auch die britische Bench-Gruppe hat 2018 die Einstellung des Geschäftsbetriebs angekündigt, wovon mehr als 100 Einzelhandelsbeschäftigte in Deutschland betroffen sind. Bei der deutschen Tom Tailor Holding (mit den Marken Tom Tailor und Bonita) läuft seit 2016 ein umfangreiches Sanierungsprogramm, in dessen Zuge rund 300 Filialen geschlossen und die Belegschaft um ca. 10 % auf rund 6.000 Mitarbeiter\*innen zurückgefahren werden soll. Auch dem großen Branchenvertreter H&M setzt der steigende Wettbewerb durch Online-Handel und Billiganbieter verschärft zu. Die Unternehmensgewinne gingen zu Beginn des Jahres 2018 auf das niedrigste Niveau seit 16 Jahren zurück, der Aktienkurs brach im Laufe des Jahres 2017 um ein Drittel ein.

Die Textil-Discounter hingegen verfolgen sowohl national als auch international weitere Expansionspläne. Auch Branchenexpert\*innen erwarten, dass der Markt für Discountketten und Off-Price-Konzepte in den nächsten Jahren weiter wächst. Die niederländische Billigkette Zeeman plant die Ausweitung ihres deutschen Filialnetzes um 10 bis 20 zumeist Ladengeschäfte. Auch Primark will weitere Märkte eröffnen. Kik konzentriert sich auf die Expansion in anderen europäischen Ländern und plant Geschäftseröffnungen u. a. in Rumänien, Bulgarien und Frankreich. Aber auch im deutschen Markt will Kik weiter wachsen und seine Position neben Neueröffnungen auch durch gezielte Übernahmen (wie bspw. mit den 32 Läden des insolventen Filialisten Charles Vögele im Jahr 2017) stärken.

Ein weiterer Markttrend lässt sich aus dem steigenden Bewusstsein der Kundschaft für faire und ökologisch nachhaltig erzeugte Mode ableiten. Umwelt- und Arbeitsbedingungen vor allem in der Herstellung von Textilien spielen bei Kaufentscheidungen eine zunehmende Rolle. Kampagnen, die sich für verbesserte Arbeitsbedingungen einsetzen (z. B. Clean Clothes und Fair Wear) sowie Bio- und FairTrade Siegel gewinnen auch als Verkaufsargumente an Bedeutung. So streben bspw. Tchibo, C&A und Otto bis zum Jahr 2020 an, alle Kleidungsstücke der Eigenmarken ausschließlich aus Bio-Baumwolle fertigen zu lassen. Auch H&M und Inditex sind Partner der entsprechenden Multi-Stakeholder-Initiative Organic Cotton Accelerator. Zudem etablieren sich auch neue Unternehmen am Markt, die ihr Verkaufskonzept auf fair und ökologisch nachhaltig produzierte Textilien ausrichten.

### **Unternehmensstrategien**

Nahezu alle größeren Textileinzelhandelsunternehmen setzen zur Stärkung ihrer Wettbewerbsposition auf einen Ausbau des Online-

Geschäfts. Auch die Verschränkung stationären und internetbasierten Einzelhandels in Omni-Channel-Modellen wird vorangetrieben. Diese Geschäftsmodelle stellen nicht nur an die Logistik, sondern auch an die Beschäftigten neue Anforderungen. Wenn bspw. wie bei der Inditex-Gruppe die Läden auch als Warenlager für die Onlineverkäufe fungieren und digitale Bestellungen direkt aus den Geschäften an die Kunden versendet werden, müssen sowohl der Warenverkehr als auch die zusätzlichen Aufgaben in den Läden neu konzipiert und gesteuert werden. Somit ändern sich das Format und die Funktion des Ladens. Hier besteht das Risiko, dass das Mehr an Arbeitsbelastung zusätzlich von den bestehenden Beschäftigten bewältigt werden muss.

Andere Elemente der Digitalisierung, bspw. SB-Kassen sind im Textileinzelhandel aktuell noch kein akutes Thema, da bspw. Sicherungsetiketten manuell entfernt werden müssen (vgl. KPMG 2016). In der Warenwirtschaft und -logistik kommen aber auch im Textileinzelhandel moderne und (teil-)automatisierte Lösungen zum Einsatz. Ebenso werden neue Technologien zur Warenpräsentation, z. B. „digitale Schaufenster“, vor allem von den großen Ketten genutzt (vgl. Kopel 2017).

Um das stationäre Geschäft zu stärken, sind die Textileinzelhändler auch bei Sortimentsinnovationen gefordert. Zielstellung sollte nach Einschätzung von Branchenexpert\*innen dabei sein, schnell und wandlungsfähig auf Kundenwünsche zu reagieren, sowie auch mit ausgefalleneren Kollektionen und Marken die Profilschärfung voranzutreiben. Daher werden von Unternehmen im Gegensatz zu „Universal-Bekleidungsgeschäften für die ganze Familie“ verstärkt zielgruppenspezifische eigene Geschäfte und Modelinien (z. B. für Jugendliche mit der Marke Bershka der Inditex) aufgelegt. Zudem treiben Unternehmen wie Primark die Modernisierung ihrer Filialen voran. Sie bieten bspw. kostenlosen Internetzugang, Handy-Ladestationen, Sitzecken und große Sammelumkleidekabinen, um vor allem für die junge Hauptzielgruppe attraktiver zu werden.

Eine weitere zu beobachtende Unternehmensstrategie ist die Ausweitung der Geschäftsbereiche bzw. der Produktpalette. So verkauft bspw. H&M neben den seit Jahren schon im Sortiment befindlichen Schuhen auch Wohntextilien und Accessoires, auch die Inditex-Gruppe hat hierzu mit Zara Home bereits vor längerer Zeit eine eigene Marke ins Leben gerufen.

Für zahlreiche Akteure sind zudem „Fabrikverkäufe“ bzw. Outlets ein wichtiger Absatzkanal. Hugo Boss investiert z. B. in der „Outlet-City Metzingen“ zweistellige Millionenbeträge, um in moderner Ladengestaltung mit eigenem Café seine Business- und Freizeitmode zu präsentieren. Branchenexpert\*innen gehen davon aus, dass in den Outlet-Stores

mittlerweile nicht mehr nur überschüssige Waren und Restposten vertrieben werden, sondern sich diese zu einem eigenen Vertriebsweg entwickelt haben, für den auch speziell produziert wird.

### **Arbeit und Beschäftigung**

Der massive Verdrängungswettbewerb im Textileinzelhandel wird stark auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen. Aufgrund der hohen Preisfokussierung vieler Unternehmen sind nicht nur die Produktionsbedingungen (siehe Kasten), sondern auch die Personalpolitik im Verkauf radikal Kosteneffizienzvorgaben unterworfen.

Folglich sind die Arbeitsbedingungen im Textileinzelhandel z. T. als prekär zu bezeichnen. Vor allem die Arbeitszeiten und der hohe Anteil von, oftmals unfreiwilliger, Teilzeitarbeit stehen dabei in der Kritik. Flex-Verträge, die lediglich eine bestimmte Arbeitsmenge jedoch keine konkreten Einsatzzeiten definieren, Jahresarbeitszeitkonten und Arbeit auf Abruf sorgen für die Beschäftigten im Textileinzelhandel vielfach für unregelmäßige Arbeitszeiten und schlechte Planbarkeit, sowohl der nächsten Schicht als auch des nächsten Einkommens. Hinzu kommen auch die bei einigen Unternehmen vielfach im Verkauf auf Werkvertragsbasis Tätigen, die deutlich schlechtere Entgeltkonditionen erhalten.

Unsicherheiten werden von einigen Unternehmen auch gezielt eingesetzt, um Ängste vor Arbeitsplatzverlust zu schüren und die Beschäftigten zu „günstigen“ Konditionen zu beschäftigen. Auch von Überwachung und „aktiver Fehlersuche“ bei weniger leistungsstarker Mitarbeiter\*innen mit dem Ziel, diese aus dem Unternehmen zu drängen, wird berichtet (vgl. u. a. „Erneute Vorwürfe gegen Zara“ RTL Explosiv vom 09.08.2018, „Bespitzelung bei Zara?“ Münchner Merkur vom 31.07.2018). So sind die Arbeitsbedingungen im Textileinzelhandel auch immer wieder Gegenstand von Protestkampagnen wie „Schwarzer Freitag – Jetzt schlägt’s 13“, die u. a. bereits Kik und H&M adressierten.

Aufgrund der immer länger werdenden Ladenöffnungszeiten, auch mit Sonntagsöffnung (vgl. Kapitel 1.4), sind die Arbeitszeiten im Textileinzelhandel im üblichen Schichtbetrieb für viele Beschäftigte nicht als familienfreundlich zu bezeichnen.

#### **Arbeitsbedingungen in der Textilherstellung**

Der Billigtrend im Textileinzelhandel fordert einen hohen Preis. In der Regel wird dieser von den Beschäftigten – im Handel, vor allem aber in der Textilherstellung – erbracht. Kleidung wird ungeachtet von Arbeits- und Menschenrechten dort produziert, wo es am billigsten ist. Dies trifft nicht nur auf die bekannten Billigketten zu, auch die Produktion von hochpreisigen Marken findet teilweise

in denselben Fabriken statt. Die z. T. katastrophalen Arbeitsbedingungen und Niedrigstlöhne in den Textilfabriken (zumeist Asiens) sind öffentlich bekannt. Auch dramatische Ereignisse ändern das Konsumentenverhalten offensichtlich nicht grundlegend. Aus Kostengründen und Profitgier sind beim auf mangelnde Sicherheitsvorkehrungen zurückzuführenden Einsturz der Fabrik Rana Plaza in Bangladesh am 24. April 2013 mehr als 1.100 Menschen getötet und über 2.500 verletzt worden. Im Jahr 2012 starben bei einem Brand in einer pakistanischen Textilfabrik mehr als 250 Arbeiter\*innen.

Im Nachgang zu solchen Katastrophen geschlossene Abkommen sind ein bedeutender Schritt, verbessern die Lage aber oftmals nur punktuell und mit ungewisser Nachhaltigkeit. So verpflichtet das zwischen lokalen Gewerkschaften und insgesamt 220 Textilkonzernen (u. a. nahezu alle großen Textilhandelsketten in Deutschland) getroffene Bangladesh-Accord-Abkommen die Unternehmen, Geschäfte mit Fabriken einzustellen, die den sicheren Betrieb verweigern. Dazu sind unabhängige Inspektionen vorgesehen und wurden auch durchgeführt. Die Verhandlungen zum Nachfolgeabkommen Transition Accord gestalteten sich hingegen als schwierig, das neue Abkommen wurde bisher nur von 150 Unternehmen unterzeichnet.

Als gutes Zeichen ist zu werten, dass sich Initiativen (bspw. Clean Clothes Campaign oder Fair Wear Foundation), Gewerkschaften, Betriebsräte und auch zahlreiche Unternehmen immer stärker für die Einhaltung von Mindeststandards der Arbeitsbedingungen einsetzen. So engagieren sich die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) mit weiteren Partnern seit 2002 gemeinsam im Netzwerk ExChains, damit die Arbeiter\*innen in der globalen Bekleidungsindustrie die Kontrolle über ihr eigenes Arbeiten und Leben zu erlangen. Mehr unter [www.exchains.org](http://www.exchains.org).

#### 4.4.4 Zusammenfassung

Der Textileinzelhandel beschäftigt in Deutschland knapp 500.000 Menschen in rund 38.500 Unternehmen, der Teilbranchenumsatz liegt bei rund 48 Milliarden Euro. Die wirtschaftliche Entwicklung läuft dabei uneinheitlich, insbesondere kleinere, unabhängige Unternehmen haben mit Umsatzeinbrüchen zu kämpfen während die großen, vor allem die preisorientierten, Ketten stark expandieren.

Insgesamt verzeichnet der Textileinzelhandel in den letzten Jahren einen Beschäftigungsaufbau, der allerdings stark von Teilzeitbeschäftigung getragen ist. Weniger als 40 % der Beschäftigten sind noch in Vollzeit tätig. Weibliche Beschäftigung prägt die Teilbranche besonders stark, 86 % der sv-pflichtig Beschäftigten sind Frauen. Weiterhin wird der Textileinzelhandel stark von Facharbeit getragen, darunter sind auch viele Beschäftigte, die diese qualifizierten Tätigkeiten ohne entsprechenden Berufsabschluss ausüben.

Der Textileinzelhandel befindet sich in einer Umbruchphase, die von einem harten Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet ist. Dabei verschärft sich die Konkurrenzsituation auch durch Unternehmen anderer Teilbranchen (bspw. Discounter) und zunehmend auf den deutschen Markt drängende internationale Akteure. Ebenso erhöht der Onlinehandel den Druck auf den stationären Textileinzelhandel deutlich. Entscheidender Wettbewerbstreiber im Textileinzelhandel ist nach wie vor der Preis, der häufig zulasten der Produktions- und Beschäftigungsbedingungen gedrückt wird. Lange und unregelmäßige Arbeitszeiten sowie der hohe Teilzeitanteil sind unter dem Deckmantel der Flexibilität weit verbreitet, führen aber häufig zu erheblichen Unsicherheiten und Unzufriedenheit bei den Beschäftigten.

Betriebsratsstrukturen sind bei den meisten großen Textileinzelhandelsketten vorhanden, mussten aber häufig gegen großen Widerstand der Unternehmensleitungen erkämpft werden. Teilweise wird von systematischer Behinderung der Betriebsratsarbeit in Unternehmen der Teilbranche berichtet. Die Tarifbindung ist in den Unternehmen des Textileinzelhandels unternehmensspezifisch unterschiedlich ausgeprägt.

## 4.5 Drogeriemärkte

In der Teilbranche Drogeriemärkte wird der Einzelhandel mit kosmetischen Erzeugnissen und Körperpflegemitteln zusammengefasst. Sie bieten darüber hinaus in der Regel ein breites Sortiment an Haushaltsartikeln, Wasch- und Putzmitteln und oftmals auch Kinder- und Tiernahrung sowie Dienstleistungen wie die Fotoentwicklung an. Auch Kosmetikhandlungen und Parfümerien, wie Douglas, sind als Spezialgruppe der Drogerien dieser Teilbranche zugeordnet. Die amtliche Statistik bildet Drogeriemärkte in der Wirtschaftsklasse WZ 47.75 ab.

Die Teilbranche ist durch große Handelsketten mit einer ausgeprägten Filialstruktur geprägt. Marktführer in Deutschland ist die dm drogerie markt GmbH mit über 1.900 Filialen und rund 41.000 Beschäftigten in Deutschland. Zweitgrößte Handelskette ist die Dirk Rossmann GmbH

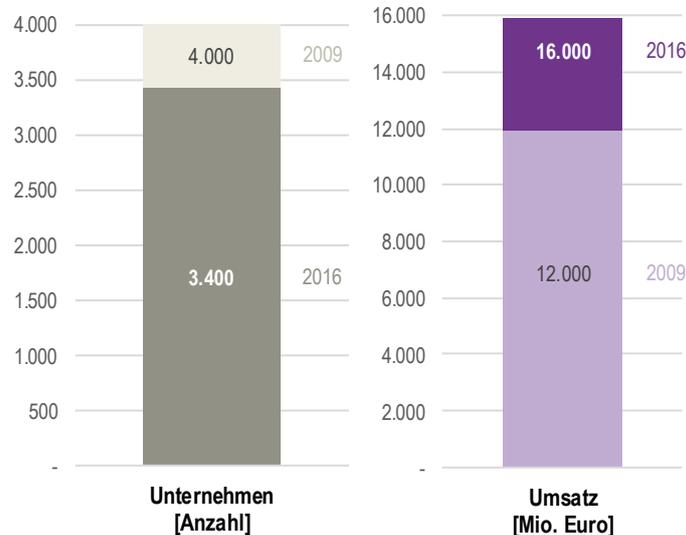
mit rund 2.100 Filialen und ca. 32.000 Beschäftigten. Die Müller Holding Ltd. & Co. KG betreibt in Deutschland rund 550 Filialen. Die Drogeriekette Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG (BUDNI) betreibt aktuell rund 185 Filialen mit knapp 2.000 Beschäftigten in und um Hamburg, expandierte in 2018 aber auch mit zwei Märkten nach Berlin (Quellen: jeweilige Unternehmensangaben).

#### **4.5.1 Wirtschaftliche Entwicklung**

Die Entwicklung der wirtschaftlichen Kennzahlen zeigt einen anhaltend starken Konzentrationstrend in der Teilbranche Drogeriemärkte. Die sinkende Unternehmensanzahl (2016 waren es deutschlandweit rund 3.400 und damit 14 % weniger als 2009, vgl. Abbildung 53) ist hauptsächlich auf einen Rückgang der Zahl eigenständiger Drogerie-Fachgeschäfte sowie auf die Insolvenz von Schlecker Deutschland im Jahr 2012 und der damit verbundenen Filialschließungen zurückzuführen. Es sind in Summe aber nicht weniger Beschäftigte in den Drogeriemärkten tätig, ihre Anzahl liegt in 2016 mit rund 110.000 in etwa auf dem Niveau von 2009. Die durchschnittliche Unternehmensgröße (nicht gleich Filialgröße!) erhöhte sich damit von knapp 28 Beschäftigten pro Unternehmen in 2009 auf rund 32 in 2016.

Gleichzeitig hat sich der Umsatz deutlich erhöht: er stieg im Beobachtungszeitraum 2009 bis 2016 um 33 % auf rund 16 Milliarden Euro an (vgl. Abbildung 53). Da eine konstante Anzahl an Beschäftigten stark steigende Gesamtumsätze erwirtschaftet, ist auch die Umsatzproduktivität deutlich gewachsen: sie lag im Jahr 2009 rechnerisch bei rund 108.000 Euro Umsatz je Beschäftigtem, in 2016 betrug dieser Wert bereits 144.000 Euro.

Abbildung 53: Unternehmen und Umsatz – Drogeriemärkte



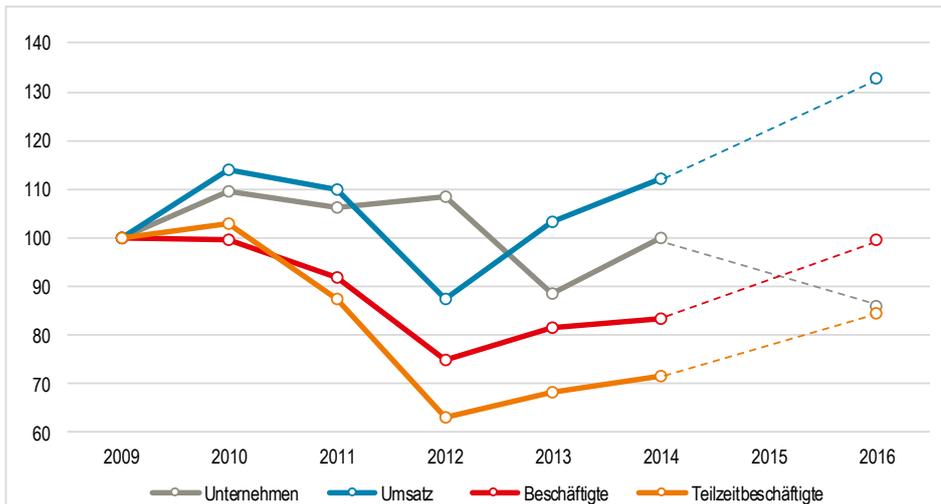
Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

Rückschlüsse auf die Marktdominanz großer Handelsketten in der Teilbranche Drogeriemärkte lässt auch ein Vergleich der Unternehmens- und Filialzahlen zu. Den in der amtlichen Statistik geführten 3.400 Unternehmen stehen im Jahr 2016 mehr als 10.000 örtliche Einheiten, sprich Filialen, gegenüber (Statistisches Bundesamt 2018a). Rein rechnerisch betreibt damit jedes in der Teilbranche geführte Unternehmen drei verschiedene Standorte. Dies ist der höchste Filialisierungsgrad aller Einzelhandelsbranchen. De facto sind es neben den vielen Einzelstandorten unabhängiger Drogeriemärkte die vier großen Player dm, Rossmann, Müller und Budnikowsky, die zusammen knapp die Hälfte aller Standorte bewirtschaften. Laut Berechnung des Handelsblatt beschäftigen dm und Rossmann in Deutschland unterschiedlich viele Mitarbeiter\*innen in den jeweiligen Filialen: bei dm sind es durchschnittlich 21, bei Rossmann 15 Beschäftigte pro Filiale (vgl. orange 2018).

Im Jahr 2012 erlebte die Teilbranche einen Umbruch, als mit der Anton Schlecker e.K. einer der Marktführer (im Jahr 2010 betrieb Schlecker deutschlandweit rund 9.000 Filialen) in die Insolvenz ging. Daraus resultierten von 2011 auf 2012 erhebliche Rückgänge der Gesamtbeschäftigung (-18 %) und der Umsatzzahlen (-20 %) in der Branche (vgl. Abbildung 54). Seit 2012 hat sich die Drogeriemarktbranche wieder erholt. Jährliche Wachstumsraten von durchschnittlich 6 % bei den Beschäfti-

gungszahlen bzw. 11 % beim Umsatz (jeweils 2012 bis 2016) kompensierten den Einbruch schnell.

Abbildung 54: Entwicklungstrends Drogeriemärkte (indiziert, 2009 = 100)



Anmerkung: Aufgrund von Anpassungen der Hochrechnungsfaktoren in der Datenerhebung und -aufbereitung des Statistischen Bundesamts ergeben sich erhebliche Datensprünge für das Jahr 2015. Daher wird das Jahr aufgrund fehlender Vergleichbarkeit aus der Betrachtung ausgeschlossen die Entwicklung 2014 bis 2016 interpoliert.

Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

Auch im Versorgungs- bzw. Filialnetz war die Insolvenz von Schlecker deutlich zu spüren. So ging die Zahl der Drogeriemarkt-Filialen in Deutschland um rund 60 % (von 18.574 in 2011 auf 7.680 in 2012) zurück (Statistisches Bundesamt 2018a). Seitdem hat sich diese Zahl wieder erhöht, auch wenn das Ausgangsniveau in Folge anhaltender Konzentrationsprozesse nicht wieder erreicht wurde. Vor allem die großen Ketten expandierten in die entstehenden Freiräume und eröffneten neue Filialen. Im Jahr 2016 sind es rund 10.000 Filialen.

#### 4.5.2 Beschäftigungsstruktur

Von den im Jahr 2016 insgesamt 110.000 Beschäftigten in den Drogeriemärkten in Deutschland sind etwas mehr als 60.000 in Teilzeit tätig. Das heißt, nur knapp 45 % aller Beschäftigten in den Drogeriemärkten gehen einer Vollzeitbeschäftigung nach. Im Zeitvergleich blieb die Gesamtbeschäftigung zwischen 2009 und 2016 nahezu unverändert. Ver-

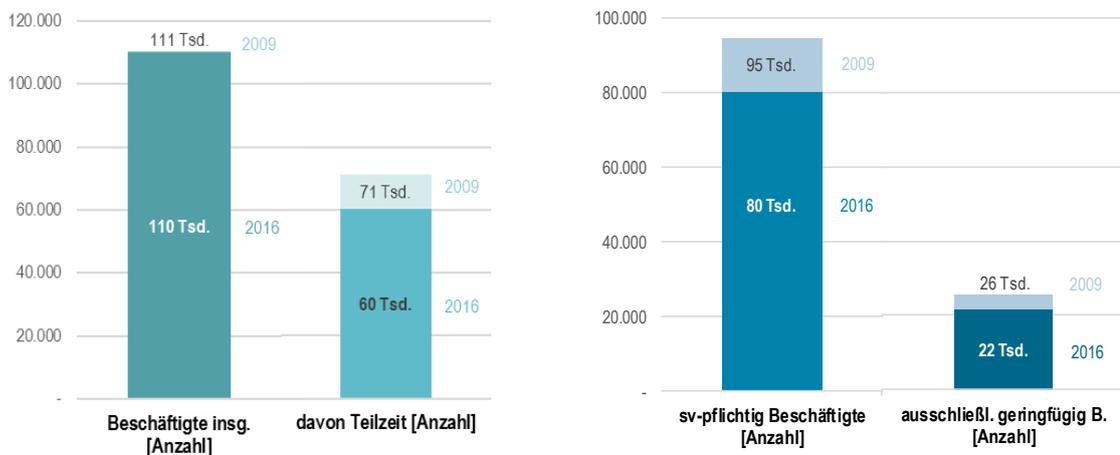
änderungen gab es hingegen bei der Ausprägung von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung. Die Teilzeitbeschäftigung war rückläufig, sie sank um gut 15 %. Die Vollzeitbeschäftigung hingegen stieg an, im Jahr 2009 waren nur 35 % in Vollzeit tätig.

Die Anzahl der sv-pflichtig Beschäftigten in den Drogeriemärkten ist im Vergleichszeitraum 2009 bis 2016 um 15 % auf rund 80.000 zurückgegangen. Das erklärt sich einerseits aus der Insolvenz von Schlecker Deutschland und der damit verbundenen Massenentlassung. So beschäftigte das Unternehmen beispielsweise im Jahr 2009 knapp 52.700 Mitarbeiter\*innen (vgl. Statista 2011), die mit der Insolvenz ihren Arbeitsplatz verloren haben. Andererseits werden in den Drogeriemärkten Arbeitsplätze sowie einzelne Tätigkeiten wie Warenverräumung und Regalauffüllung zur Reduzierung des Personals ausgelagert und über Werkverträge bzw. Soloselbständigkeit sowie Arbeitnehmerüberlassung fremdvergeben, was sich negativ auf die sv-pflichtige Beschäftigung in den Drogeriemärkten auswirkt.

Ausschließlich geringfügig beschäftigt sind im Jahr 2016 in den Drogeriemärkten in Deutschland rund 22.000 Mitarbeiter\*innen, dies sind ca. 4.000 weniger als im Jahr 2009. Der Anteil der ausschließlich geringfügigen Beschäftigung an der Gesamtbeschäftigung geht damit leicht zurück.

Die mit 91 % übergroße Mehrheit der rund 80.000 sv-pflichtig Beschäftigten sind Frauen (73.000). Damit sind die Drogeriemärkte im Vergleich der Einzelhandelsbranchen die am stärksten geschlechtsspezifisch geprägte Teilbranche.

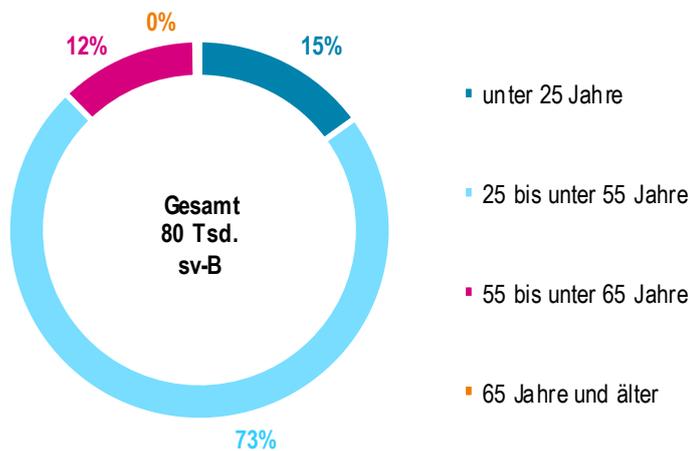
Abbildung 55: Beschäftigung – Drogeriemärkte



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die Altersstrukturen der sv-pflichtig Beschäftigten zeigen, dass die Drogeriemärkte eine vergleichsweise junge Branche ist (vgl. Abbildung 56). Rund 15 % der Beschäftigten sind jünger als 25 Jahre, nur 12 % sind 55 Jahre oder mehr alt. Zumindest die Ersatzbedarfe für aus Altersgründen ausscheidenden Beschäftigten dürften damit im Branchendurchschnitt gedeckt werden können. Unternehmens- oder filialspezifisch kann sich die Fachkräftesicherung, in starker Abhängigkeit zur Unternehmensstrategie (Expansionskurs der Handelsketten) und zur regionalen Arbeitsmarktlage, als erhebliche Herausforderung für Drogeriemärkte herausstellen.

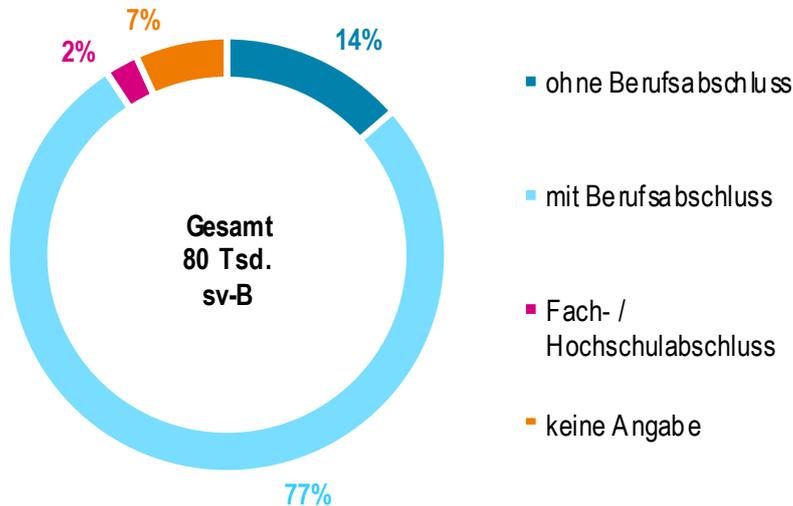
Abbildung 56: Altersstruktur – Drogeriemärkte



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die Beschäftigung in Drogeriemärkten ist ganz erheblich von beruflich ausgebildeten Fachkräften geprägt (vgl. Abbildung 57). Rund 77 % aller sv-pflichtig Beschäftigten in der Teilbranche weist eine abgeschlossene Berufsausbildung vor. Dies ist, zusammen mit den Baumärkten (vgl. Kapitel 2.6) der höchste Wert aller Einzelhandelsbranchen. Der Anteil der akademisch ausgebildeten Beschäftigten liegt in den Drogeriemärkten bei niedrigen 2 %. Rund 14 % der sv-pflichtig Beschäftigten der Teilbranche, ein Wert ungefähr im Durchschnitt des gesamten Einzelhandels, haben keinen Berufsabschluss abgelegt.

Abbildung 57: Qualifikationsstruktur – Drogeriemärkte



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die Analyse der tatsächlich in den Unternehmen ausgeübten Tätigkeiten stärkt das Bild der außerordentlichen Bedeutung qualifizierter Facharbeit in den Drogeriemärkten. 84 % aller sv-pflichtig Beschäftigten sind auf dem Anforderungsniveau Fachkraft beschäftigt, d. h. sie benötigen fundierte Fachkenntnisse und Fertigkeiten für die Ausübung ihrer Tätigkeiten. Der Fachkraft-Anteil liegt damit in den Drogeriemärkten über dem des Einzelhandels insgesamt und dem deutlich über dem der Gesamtwirtschaft (vgl. Abbildung 58). Einfache, typischerweise wenig komplexe (Routine-)Tätigkeiten fallen in den Drogeriemärkten bei den sv-pflichtig Beschäftigten nur in geringem Umfang an, als Helfer werden nur rund 5 % der sv-pflichtig Beschäftigten eingesetzt. Ebenso gibt es kaum Beschäftigte, die komplexe und mit Spezialkenntnissen und -fertigkeiten verbundene Tätigkeiten oder Planungs- und Kontrolltätigkeiten ausüben (2 % aller sv-pflichtig Beschäftigten). Rund 9 % sind als „Experten“ mit hoch komplexen Aufgaben (z. B. Forschung und Entwicklung, Leitungs- und Führungsaufgaben) betraut.

Abbildung 58: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Drogeriemärkte (Anteil an allen sv-B)

Anforderungsniveau	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
Drogeriemärkte	5 %	84 %	2 %	9 %
Einzelhandel insgesamt	9 %	80 %	6 %	6 %
Gesamtwirtschaft	15 %	59 %	13 %	13 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

### 4.5.3 Lage der Tarifbindung und der Mitbestimmung

Keine der großen Drogerie-Handelsketten unterliegt einer Tarifbindung bzw. hat einen Tarifvertrag abgeschlossen<sup>25</sup>. Nach Einschätzungen von Expert\*innen orientieren sich dm, Budnikowsky und Douglas mit ihren Entgeltsystemen am Tarifvertrag des Einzelhandels, auch wenn sie nicht den Arbeitgeberverbänden angehören. dm verweigert die Anwendung eines Tarifvertrags dabei mit dem Verweis auf die anthroposophisch angelegte Unternehmensstrategie und die arbeitsvertraglich vereinbarten, an die Tarifverträge angelehnten Entgelte. Rossmann entlohnt die Beschäftigten nach eigenen Angaben mindestens auf Tarifniveau und gewährt den Beschäftigten zudem weitere Vergünstigungen (bspw. Gutscheine als Geburtstagsgeschenke).

Die betriebliche Mitbestimmung ist im Gegensatz zur tariflichen Situation in der Teilbranche Drogeriemärkte stärker ausgeprägt, allerdings kann auch sie nicht als zufriedenstellend im Sinne der Beschäftigten bezeichnet werden. Sie kann wie in der Handelsbranche allgemein als eher schwach charakterisiert werden. Betriebsratsstrukturen sind beim Marktführer dm, der ebenso über einen mitbestimmten Aufsichtsrat verfügt, sowie bei Rossmann vorhanden, wenn auch nicht flächendeckend. Eher vereinzelt konnten betriebliche Mitbestimmungsstrukturen bei den Ketten Douglas und Budnikowsky etabliert werden.

<sup>25</sup> Bei Schlecker kamen Tarifverträge zur Anwendung und die betriebliche Mitbestimmung in Form von örtlichen Betriebsräten und eines Gesamtbetriebsrats war relativ gut ausgeprägt.

#### 4.5.4 Branchen- und Entwicklungstrends

##### Marktentwicklung

Zentrale Entwicklungslinien in der Teilbranche sind anhaltende Konzentrations- und Expansionsbestrebungen. Alle großen Handelsketten treiben die Expansion ihres Filialnetzes derzeit mit großer Kraft voran. dm hat im Jahr 2017 deutschlandweit mehr als 60 neue Filialen eröffnet und liegt damit sogar hinter den eigenen Ausbauplänen zurück. Eine weitere Erhöhung der Filialanzahl ist geplant „ein paar Hundert sind sicher noch drin“ (Erich Harsch, Vorsitzender der Geschäftsführung im Oktober 2018 in der Zeitung „Heilbronner Stimme“). Rossmann plante laut Unternehmensangaben in 2018 die Erweiterung um mehr als 100 neue Märkte in Deutschland und wollte weitere 70 bestehende Märkte modernisieren. Müller hat in 2017 13 neue Filialen in Deutschland eröffnet. Auch Budnikowsky expandiert und eröffnete im August 2018 in Berlin die erste Filiale außerhalb seines Kerngebiets (Hamburg und Umland). Im Dezember ist die Eröffnung der zweiten Berliner Filiale geplant.

Zunehmend geraten Drogeriemärkte auch in Konkurrenzverhältnisse zu den Supermärkten und Discountern. Einerseits nehmen diese immer mehr Produkte aus dem Drogeriebereich in ihr Sortiment auf, umgekehrt vertreiben auch die Drogeriemärkte immer mehr Lebensmittel. Nachdem die Supermärkte infolge der Schlecker-Insolvenz zunächst Marktanteile gewannen, war die Expansionsstrategie der Drogeriemärkte in den letzten Jahren erfolgreich und sie konnten Anteile zurückerobern. So wurden im Jahr 2015 rund 42 % der Umsätze mit Drogeriewaren von den Drogeriemärkten selbst erzielt, 2014 waren es rund 40 %. Die anderen Marktanteile liegen bei den Supermärkten/Discountern und sonstigen Lebensmitteleinzelhändlern (KPMG 2016).

Zudem bilden sich teilweise auch Partnerschaften zwischen den Teilbranchen des Einzelhandels heraus: So besiegelten Budnikowsky und Edeka im Frühjahr 2018 ihre Kooperation mittels Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens. Durch den gemeinsamen Einkauf und die logistische Zusammenarbeit soll die Kosteneffizienz gesteigert erhöht werden. Budnikowsky versucht sich ferner mit der Zusammenarbeit (Edeka übernahm auch rund ein Viertel der Anteile am Hamburger Drogeriehändler) gegen die (größere) Konkurrenz von dm und Rossmann zu behaupten, während Edeka einen Sortimentsvorteil gegenüber seinen Wettbewerbern verschaffen möchte.

Im Kosmetik- und Beautybereich nimmt vor allem die Konkurrenz durch den Onlinehandel stark zu. Neben Amazon startete im Frühjahr 2018 Zalando mit dem Roll-Out der Plattform [www.zalando.de/beauty](http://www.zalando.de/beauty) (zum Start mit 120 Marken und ca. 4.000 Produkten) einen neuen An-

lauf, sich Marktanteile zu erschließen. Im Juli 2018 eröffnete Zalando zudem in Berlin einen stationären „Beauty-Store“. Hauptmotivation des Internethändlers ist, im direkten Kundenkontakt die eigene Marktforschung zu verbessern, derzeit liegen keine Pläne für die Eröffnung weiterer Filialen vor. Dennoch ist nach Expert\*inneneinschätzung absehbar, dass vor allem im Verkauf von Kosmetikartikeln der Onlinehandel stark zuungunsten des stationären Handels Marktanteile gewinnen wird. Dies stellt etablierte Ketten wie Douglas (mit rund 400 Filialen in Deutschland) vor große Herausforderungen.

Die großen Drogerieketten treiben zudem die Internationalisierung ihrer Filialnetze weiter voran. Aktuell sind Rossmann und dm mit jeweils über 1.600 Märkten außerhalb Deutschlands, vor allem in Ost- und Südosteuropa aktiv. Auch Douglas engagiert sich stark im europäischen Ausland und hat im Jahr 2017 mit den Übernahmen der Ketten Bodybell (Spanien) sowie Limoni und La Gardenia (beide Italien) sein europaweites Filialnetz auf 2.500 Standorte ausgebaut.

### **Unternehmensstrategien**

Neben der anhaltenden Expansionsstrategie setzen die beiden großen Handelsketten dm und Rossmann auch ihren Wettbewerb um die Preisführerschaft fort. dm setzt dabei auf kontinuierlich niedrige Preise, während Rossmann eher Aktionen und Rabattierungen in den Mittelpunkt stellt. Dieser Wettbewerb wird aber nicht als reiner Preiskampf (wie bspw. im Elektrofachhandel, vgl. Kapitel 2.8) geführt. Beide großen Unternehmensketten fokussieren vielmehr zunehmend auf die Herausbildung eigener Markenprofile und die Stärkung ihrer Eigenmarken.

Der Onlinehandel gewinnt auch in der Drogeriebranche an Bedeutung, stellt aber noch einen Nischenmarkt dar. Der generelle Fokus im Drogerie- und Parfümeriemarkt liegt derzeit noch stark auf dem stationären Handel. Die großen Drogerieketten sind aber im Onlinehandel aktiv: dm, Rossmann und Müller betreiben jeweils einen Internet-Marktplatz. Rossmann kooperiert zudem mit Amazon im Rahmen des Schnell-Lieferservice Prime Now. Nach einer Studie der KPMG dürfte auch in absehbarer Zukunft die Nachfrage nach Online-Shopping in diesem Warenssegment vergleichsweise niedrig bleiben (KPMG 2016).

Auch die Verknüpfung von Online- und stationärem Handel wird von den Akteuren vorangetrieben. So baut dm mit dem „Click&Collect“ System, bei dem Kunden im Internet bestellte Artikel in der Filiale abholen, seine Omni-Channel Vertriebswege aus.

Um jüngere Kundengruppen zu gewinnen, die neben günstigen Produkten vor allem auf der Suche nach Individualität sind, nutzen die Drogeriemärkte verstärkt neue Vertriebs- und Marketingplattformen. So ist

dm u. a. Mitveranstalter der Beauty-Convention „Glow“, die Kosmetikmarken und Influencer mit jungen Kunden zusammenbringt. Ebenso entwickelt dm in Kooperation mit neuen, innovativen Unternehmen, Start-Ups und Prominenten exklusive Kooperationsmarken wie „Strassenkicker“, „183 Days“ oder „LVLY by Paola Maria“.

Im Bereich der Parfümerien versucht Douglas den bisher eher vernachlässigten E-Commerce voranzutreiben, um sich gegen die zunehmend stärker werdende Konkurrenz des Onlinehandels durch beispielsweise Flaconi abzugrenzen. Auch wenn viele exklusive Markenhersteller den Onlinehandel bisher wenig bis gar nicht genutzt und lukrative Kooperationsvereinbarungen („Depotverträge“) mit stationären Parfümerien abgeschlossen haben, hat der stationäre Parfümerie-Handel an Marktposition gegenüber dem Onlinehandel verloren. Mit der Übernahme des Online-Händlers Parfumdreams hat Douglas nun eine etablierte Marke integriert, die bei den Kunden hohes Vertrauen genießt, um vor allem junge Kunden europaweit ansprechen zu können. Gleichzeitig konnte Douglas so sein Sortiment um die Angebote weiterer Marken erweitern. Die Herausforderung für Douglas besteht nun darin, dass sein Onlinehandel zwar stark wächst, aber noch nicht in der Lage ist, die durch Rückgänge im stationären Handel und durch neue Konkurrenten wie Zalando ausgelösten Einbußen zu kompensieren (vgl. Marktentwicklung). Um neue Märkte zu erschließen, setzt Douglas daher auch kreative Marketingideen um: In 2018 wurde in Kooperation mit der Deutschen Bahn der sog. „Beauty-ICE“ aufs Gleis gebracht. Fahrgäste können sich während der Fahrt in einem extra dafür eingerichteten Abteil an ausgewählten Tagen und auf ausgewählten Strecken kostenfrei kosmetisch behandeln lassen (vgl. <https://inside.bahn.de/douglas/>).

### **Arbeit und Beschäftigung**

Mit den anhaltenden Expansionsbestrebungen, vor allem der beiden großen Handelsketten dm und Rossmann, und der damit verbundenen Erweiterung des Filialnetzes kann auf der einen Seite ein Beschäftigungsaufbau vorangetrieben werden. Auf der anderen Seite reduzieren die Drogerieketten jedoch in ihren Filialen die Personalbesetzung auf das Minimalste, was wiederum den Beschäftigungsaufbau bremst bzw. aushebelt. Vor allem durch den Einsatz von Subunternehmen, Werkverträgen und Leiharbeitskräften wird sv-pflichtige Beschäftigung in den Drogeriemärkten abgebaut. So stand beispielsweise Rossmann im Jahr 2016 insbesondere dafür in der Kritik, großflächig Leiharbeiter\*innen bzw. mit Werkverträgen ausgestattete Arbeitnehmer\*innen des Subunternehmens Instore Solution Services GmbH und ihrer polnischen Töchterfirmen Invent bzw. ISS Polska zur Befüllung der Regale einzusetzen.

Um trotz der geringen Personalausstattung in den einzelnen Filialen Flexibilität bei der Beschäftigung zu gewährleisten, wird nach Expert\*inneneinschätzungen mit der Teilzeitbeschäftigung kalkuliert, gemäß dem Prinzip „Mehr Köpfe zum Ausbalancieren des Arbeitsaufkommens“. Zusätzlich wird weiterhin auf eine Arbeitsatmosphäre geachtet, die diesem nicht abträglich, sondern motivierend wirkt. Auch zur Mitarbeiterbindung wird beispielsweise nach eigenen Angaben von dm eine freundliche und vertrauensvolle Atmosphäre bei der Arbeit gepflegt, die auf flachen Hierarchien basiert und sich auch in der Zahlung von Boni ausdrückt. In Anbetracht der Teilzeit- und damit auch der Einkommenssituation ist jedoch zu hinterfragen, welcher dieser Faktoren stärker motivierend auf die Beschäftigten in den Filialen wirkt. Wie sich der Umgang mit der Beschäftigung zukünftig entwickelt, wird dabei auch von der (regionalen) Arbeitsmarkt- und Fachkräftesituation sowie von dem Ausbau bzw. der Etablierung von (durchsetzungsfähigen) Interessenvertretungsstrukturen der Beschäftigten abhängig sein.

Mit der Ausweitung des Onlinehandels bzw. den Omni-Channel Vertriebswegen werden die Drogerieketten zukünftig in ihren Unternehmensstrukturen auch verstärkt weitere Kompetenzen im Bereich der IT und der Logistik aufweisen müssen.

An die Beschäftigten in den Drogeriemärkten werden steigende Anforderungen gestellt: Neben der Arbeitsverdichtung durch die geringe Personalausstattung erfahren Beschäftigte durch den Ausbau von Omni-Channel Vertriebswege in den entsprechenden Abholfilialen einen Zuwachs von Aufgaben. Die stetige Erweiterung und Auffrischung der Fachkenntnisse über das (sich ausweitende) Sortiment sowie die Rabatt- und Marketingaktionen erfordern ebenso nach Expert\*inneneinschätzung zusätzlichen Arbeitsaufwand und bringen hohe Belastungen mit sich. Die Beschäftigten werden somit immer stärker fachlich und zeitlich gefordert, Erholungs- und Ruhephasen hingegen werden weniger.

#### **4.5.5 Zusammenfassung**

Die Teilbranche Drogeriemärkte ist durch große Handelsketten mit einer ausgeprägten Filialstruktur geprägt. Insgesamt sind rund 110.000 Beschäftigte in rund 3.400 Unternehmen tätig. Von den massiven Effekten der Schlecker-Insolvenz hat sich die Teilbranche wieder erholt, Umsatz- und Beschäftigtenzahlen steigen deutlich und kontinuierlich an. Zentrale Entwicklungslinien sind anhaltende Konzentrations- und Expansionsbestrebungen, die großen Handelsketten treiben die Expansion ihres Fili-

alnetzes derzeit mit großer Kraft voran. Dabei geraten Drogeriemärkte zunehmend auch durch Supermärkte und Discounter unter Druck. Der Wettbewerb durch den Onlinehandel stellt zwar noch eine Nische dar, intensiviert sich aber und Verknüpfungen von Online- und stationärem Handel werden vorangetrieben.

Nach wie vor ist die Mehrheit der Beschäftigten, überwiegend ausgebildete Fachkräfte, in Teilzeit tätig, auch wenn sich deren Anteil an der Gesamtbeschäftigung jüngst reduziert. Mit einem Anteil von 91 % weiblicher Beschäftigter sind die Drogeriemärkte die am stärksten geschlechtsspezifisch geprägte Teilbranche des Einzelhandels. Hinsichtlich der Altersstrukturen stellen sie eine vergleichsweise junge Branche dar. Die Expansion der großen Ketten geht mit einem Gesamtbeschäftigungsaufbau einher, allerdings schmilzt die Personaldecke in den Filialen weiter ab, was zu höheren Arbeitsdichten und -belastungen führt. Aus arbeitsorientierter Sicht als problematisch zu bewerten ist, dass in den Drogeriemärkten Arbeitsplätze und Tätigkeiten häufig ausgelagert und über Werkverträge, Soloselbständigkeit sowie Arbeitnehmerüberlassung fremdvergeben werden.

Einige Unternehmen der Teilbranche orientieren sich nach eigenen Angaben an den Tarifverträgen, jedoch hat keine der großen Handelsketten einen Tarifvertrag abgeschlossen. Die betriebliche Mitbestimmung ist stärker ausgeprägt, allerdings kann auch sie nicht als zufriedenstellend im Sinne der Beschäftigten bezeichnet werden.

## 4.6 Baumärkte

Als Baumärkte werden Einzelhandelseinrichtungen bezeichnet, deren Kernsortiment aus den Warenfeldern Heimwerken, Bauen und Garten besteht. Neben dem Angebot für Do it yourself (DIY) Heimwerkerarbeiten wie Werkzeuge und Metallwaren, Farben, Tapeten oder Fliesen führen Baumärkte auch Baustoffe wie Holz, Steine und Zement. Im erweiterten Sortiment bieten Baumärkte häufig auch Waren für Freizeit- oder Wohnbedarfe, bspw. Fahrräder oder Kleinmöbel, an. Die Baumärkte werden in der statistischen Klasse „Einzelhandel mit Metallwaren, Anstrichmitteln, Bau- und Heimwerkerbedarf“ (WZ 47.52) erfasst.

Neben den großen Bau- und Heimwertermärkten, abgebildet durch große Handelsketten wie OBI, Bauhaus, Hornbach und Hagebau gehören auch die vielen mittleren und kleineren Geschäfte, bspw. Farb- und Eisenwarenhandlungen sowie Heimwerkerläden, zur Gruppe der Baumärkte.

### **Baumarkt-Handelsketten in Deutschland**

OBI ist Marktführer der Baumarktbranche und betreibt mehr als 350 Märkte in Deutschland, davon werden gut 40 % im Franchise-System geführt. Insgesamt beschäftigt OBI rund 23.000 Beschäftigte. Eigentümer sind zu 74 % die Tengemann-Unternehmensgruppe und zu 26 % die Lueg-Gruppe.

Mit 155 Filialen in Deutschland ist Bauhaus der zweitgrößte Marktteilnehmer. Bauhaus ist als AG mit Sitz in Belp/Schweiz organisiert.

Hornbach ist eine börsennotierte AG mit Sitz in Bornheim und betreibt knapp 100 Filialen in Deutschland.

Die Hagebau Handelsgesellschaft ist ein Verbund von 370 selbstständigen Groß und Einzelhändlern im Bereich Baustoffe, ihre Zentrale befindet sich in Soltau. Als Hagebaumärkte werden, im Franchisesystem, über 300 Baumärkte in Deutschland betrieben.

*Quelle: Unternehmensdarstellungen/Geschäftsberichte der Unternehmen*

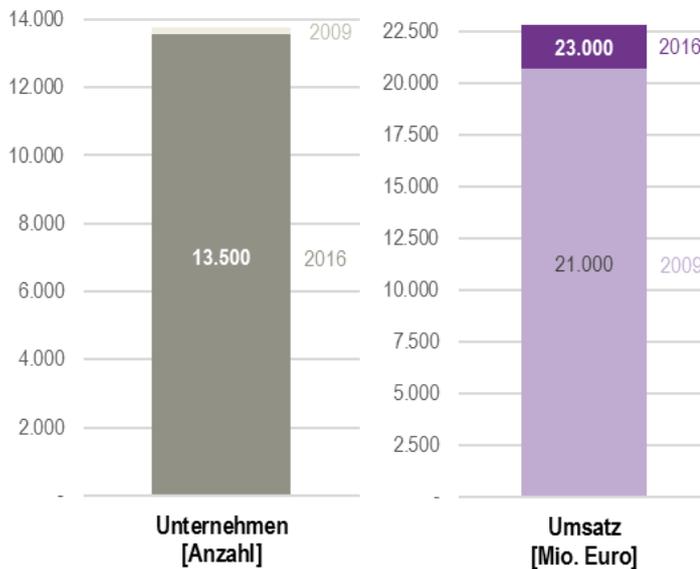
### **Wirtschaftliche Entwicklung**

Deutschlandweit sind in ca. 13.500 Baumärkten im Jahr 2016 rund 145.000 Beschäftigte tätig. Sie erwirtschaften einen Gesamtumsatz von knapp 23 Milliarden Euro.

Die durchschnittliche Betriebsgröße der Baumärkte beträgt im Jahr 2016 elf Beschäftigte je Unternehmen. Sie hat sich seit 2009 minimal (um 0,6) erhöht. In den einzelnen Baumarktfilialen der großen Handelsketten ist die Beschäftigtenzahl durchaus höher, sie variiert laut Expert\*innen zwischen 30 und 80 Beschäftigten.

Etwas stärker ist im selben Zeitraum die Umsatzproduktivität gestiegen. Erwirtschaftete ein Beschäftigter im rechnerischen Mittel im Jahr 2009 149.000 Euro Umsatz, waren es in 2016 157.000 Euro. Dies ist hauptsächlich auf das im Vergleich zur Beschäftigung stärkere Umsatzwachstum zurückzuführen.

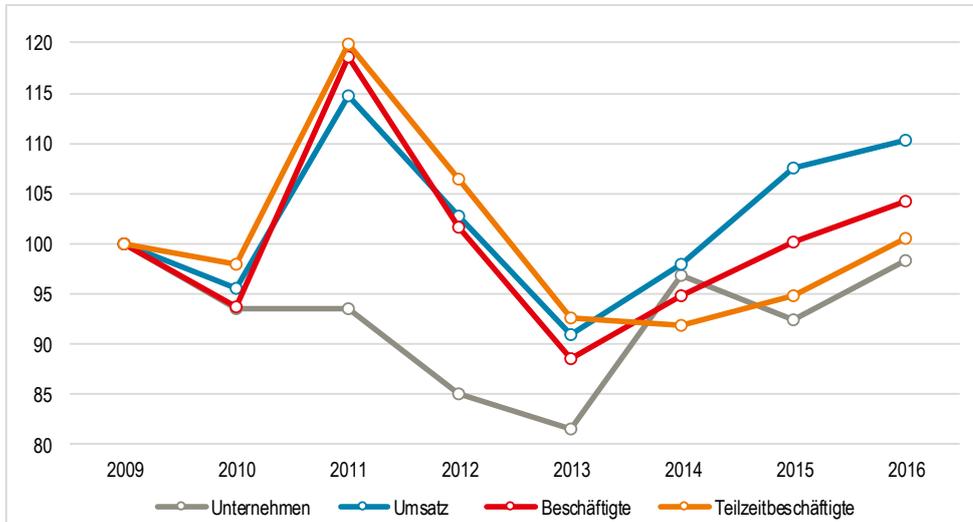
Abbildung 59: Unternehmen und Umsatz – Baumärkte



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

Im Betrachtungszeitraum 2009 bis 2016 haben die Kennwerte der Baumarktbranche einen wechselnden Verlauf genommen. Umsatz- und Beschäftigungszahlen stiegen zunächst bis 2011 deutlich an, waren bis 2013 im Kontext der Insolvenz von Praktiker und Max Bahr aber stark rückläufig. In den letzten drei Jahren setzte sich jedoch der Wachstumstrend fort, so dass in 2016 sowohl die Beschäftigten- (+4 % gegenüber 2009) als auch die Umsatzzahlen (+10 %) leicht über dem Ausgangsniveau liegen. Auch die Anzahl der Unternehmen in der Baumarktbranche steigt seit 2013 wieder an und erreicht in 2016 (fast) die gleiche Höhe wie in 2009. Die Teilzeitbeschäftigung entwickelte sich synchron zur Gesamtbeschäftigung.

Abbildung 60: Entwicklungstrends Baumärkte (indiziert, 2009 = 100)

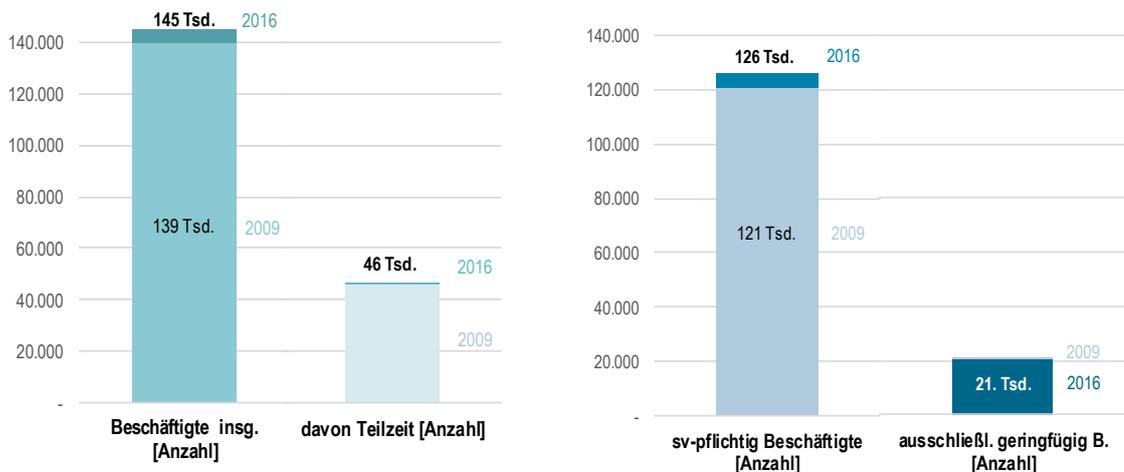


Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

#### 4.6.1 Beschäftigungsstruktur

Von den 145.000 insgesamt in den Baumärkten Beschäftigten sind im Jahr 2016 etwas weniger als ein Drittel (46.000) in Teilzeit tätig. Damit weist die Baumarktbranche neben dem Elektrofachhandel die niedrigste aller Teilzeitquoten unter den Teilbranchen des Einzelhandels auf.

Abbildung 61: Beschäftigung – Baumärkte



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

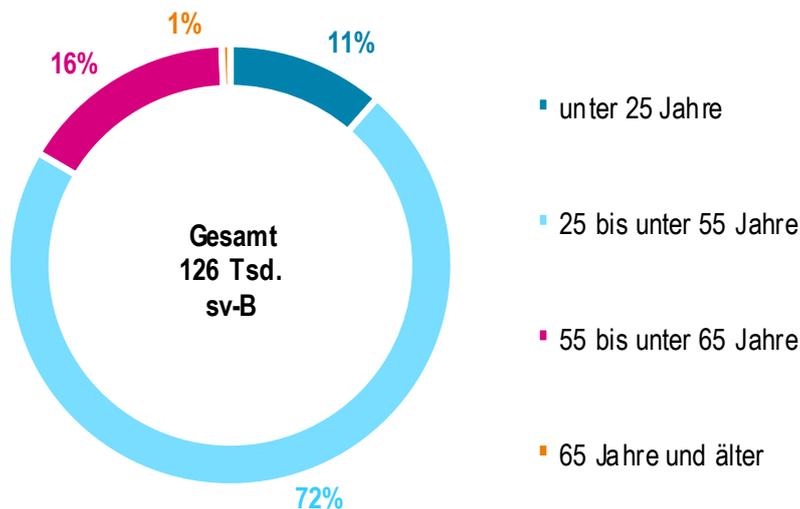
Ebenso wie die Gesamtbeschäftigung (+4 %) ist auch die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung (+5 %) im Zeitraum 2009 bis 2016 gestiegen. Insgesamt arbeiten in den Baumärkten in Deutschland damit derzeit rund 126.000 sv-pflichtig Beschäftigte. In keiner anderen Teilbranche des Einzelhandels ist der Anteil der sv-pflichtigen an der Gesamtbeschäftigung höher als in den Baumärkten.

Geringfügig Beschäftigte werden, ebenso wie Leiharbeitskräfte, vor allem in den Saisonzeiten für bis zu 3 Monate in den Baumärkten beschäftigt. Ihre Gesamtzahl hat sich zwischen 2009 und 2016 kaum verändert und liegt bei rund 21.000.

Im Unterschied zu anderen Teilbranchen des Einzelhandels sind, zumindest nach traditionellen Berufswahlmustern wenig überraschend, die Beschäftigungsstrukturen in den Baumärkten vorwiegend männlich geprägt. 59 % aller sv-pflichtig Beschäftigten sind Männer (Einzelhandel insgesamt: 31 %).

Die Altersstruktur der sv-pflichtig Beschäftigten in den Baumärkten liegt in etwa im Branchendurchschnitt des Einzelhandels. Ca. 11 % der Beschäftigten sind jünger als 25 Jahre, 17 % sind 55 Jahre oder mehr alt.

Abbildung 62: Altersstruktur – Baumärkte

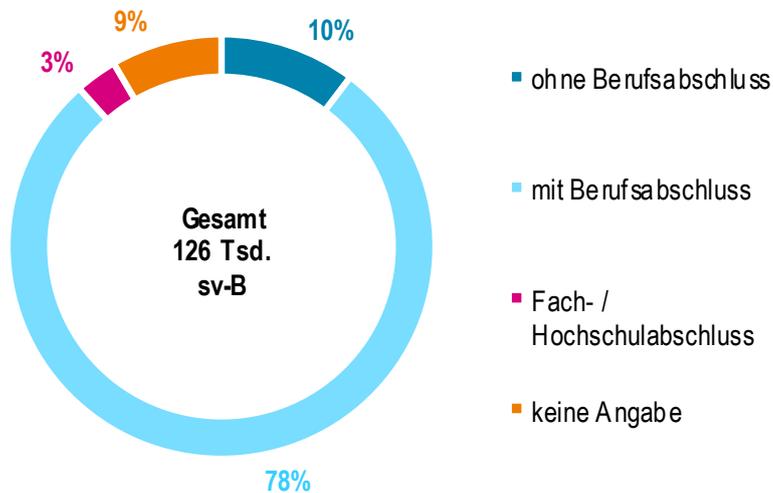


Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

An- und ungelernete Hilfstätigkeiten (Abbildung 64) spielen in den Baumärkten eine quantitativ relativ geringe Rolle, sie werden von 8 % der Beschäftigten ausgeübt. In der Gesamtwirtschaft liegt dieser Wert mit 15 % fast doppelt so hoch. Dies spiegeln auch die Qualifikationsstrukturen wider, nur rund 10 % der Baumarktbeschäftigten können keine abgeschlossene Berufsausbildung vorweisen (Abbildung 63).

Den größten Anteil an der Beschäftigung stellen die Fachkräfte (Abbildung 64) bzw. die Beschäftigten mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung (Abbildung 63). Sie stellen 79 % bzw. 78 % aller sv-pflichtig Beschäftigten. Mit Spezialisten- bzw. Expertentätigkeiten, also Aufgaben, die (hohe) Komplexitätsanforderungen aufweisen und Spezialkenntnisse erfordern, sind in den Baumärkten 7 % bzw. 6 % der Beschäftigten befasst. Der vergleichsweise geringe Akademikeranteil (3 %) in den Baumärkten kann damit erklärt werden, dass die von dieser Qualifikationsgruppe typischerweise auch ausgeübten Tätigkeiten wie Forschung und Entwicklung in den Baumärkten eher selten anfallen.

Abbildung 63: Qualifikationsstruktur – Baumärkte



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Abbildung 64: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Baumärkte (Anteil an allen sv-B)

Anforderungsniveau	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
<b>Baumärkte</b>	8 %	79 %	7 %	6 %
<b>Einzelhandel insgesamt</b>	9 %	80 %	6 %	6 %
<b>Gesamtwirtschaft</b>	15 %	59 %	13 %	13 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

#### 4.6.2 Lage der Tarifbindung und der Mitbestimmung

##### Betriebliche Beispiele

###### Obi

Der größte Player auf dem Markt, OBI, ist bereits im Jahr 2001 aus dem Flächentarifvertrag ausgestiegen und die Mehrzahl der Märkte unterliegt keiner Tarifbindung.

###### Bauhaus

Die zweitgrößte Handelskette Bauhaus ist 2004 aus dem Bundesverband Deutscher Heimwerker-, Bau- und Gartenfachmärkte ausgetreten. Das Unternehmen mit seinen 155 Filialen in Deutschland gehört damit keinem Arbeitgeberverband an und unterliegt keiner Tarifbindung. In nur 10 Filialen gibt es einen Betriebsrat (Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/Bauhaus\\_\(Baumarkt\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Bauhaus_(Baumarkt))).

###### Hagebau

Die Beschäftigten zweier Märkte in NRW haben im Jahr 2017 bzw. 2018 erfolgreich für einen Anerkennungstarifvertrag gekämpft. Darin ist geregelt, dass innerhalb von drei Jahren stufenweise das Niveau des Flächentarifvertrags NRW erreicht wird.

Aus gewerkschaftlicher Perspektive ist bei den Baumärkten der Kampf um Tarifbindung prägend. Die Gehälter liegen in nicht-tarifgebundenen Baumärkten häufig von 10 % bis zu 20 % unter Tarifniveau, vom Unter-

nehmen angebotene freiwillige Entgelterhöhungen kompensieren dies i. d. R. nicht. Betriebliche Mitbestimmung ist in der Teilbranche Baumärkte sehr unterschiedlich ausgeprägt. Laut den Expert\*innen werden Betriebsräte zum geringen Teil akzeptiert, sehr selten gefördert, mehrheitlich abgelehnt oder gar blockiert. Illustrieren lassen sich Teile der Branchenkultur auch am „Unwort des Jahres 2009“: Abteilungsleiter eines Baumarkts prägten für mitbestimmte Filialmärkte die Bezeichnung „betriebsratsverseucht“.

### 4.6.3 Branchen- und Entwicklungstrends

#### Marktentwicklung

Für die Baumärkte erwächst eine Konkurrenzsituation durch Onlinehandel sowie durch andere stationäre Mitbewerber des Einzelhandels. Auch Möbelhäuser und Supermärkte bieten zunehmend auch Produkte aus dem Baumarkt-Segment an.

Insbesondere die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Kundenverhalten wurden von den stationären Baumarktketten lange unterschätzt. Die Nutzung des Internets als Einkaufsplatz durch den Kunden bzw. Möglichkeiten, die sich für die Baumärkte durch Internetangebote und -plattformen ergeben wurden erst spät erkannt. Vor allem der Online-Verkauf bei Amazon oder reinen Online-Baumärkten (z. B. [www.mein-online-baumarkt.de](http://www.mein-online-baumarkt.de) oder [www.baumarktdiscount.de](http://www.baumarktdiscount.de)) hat die Umsätze im stationären Bereich reduziert. Einer Studie des IFH<sup>26</sup> zufolge vereint Amazon bereits 39 % des Onlineumsatzes mit Heimwerker- und Gartenartikeln auf sich.

Aus dieser Konkurrenz zum Onlinehandel wird von den Baumärkten insbesondere der Preis als wesentlicher Wettbewerbsfaktor und Treiber der Entwicklung gesehen. Die Unternehmen agieren mit hart ausgetragenen „Rabattschlachten“. In einem selbstverstärkenden Kreislauf verfügen v. a. die großen Marktteilnehmer aufgrund ihrer hohen Absatzmengen über erhebliche Marktmacht gegenüber Lieferanten und Herstellern, was ihnen günstigere Einkaufspreise garantiert, die sie in aggressiven Preiswettbewerben an die Kund\*innen weitergeben, was wiederum zu hohen Absatzmengen führt. Die Folgen sind ein Verdrängungswettbewerb und Konzentrationsprozesse (vgl. Glaubitz 2018).

Laut Expert\*inneneinschätzung werden die stationären Baumärkte jedoch nicht verschwinden, sie werden sich aber attraktiver für die Kunden aufstellen müssen. Investitionen in den Onlinebereich werden von

---

<sup>26</sup> Die Studie „Customer-Journey-Benchmarking DIY“ (2018) vom IFH wurde im Handelsblatt vom 22.06.2018 zitiert.

den stationären Baumarktketten mittlerweile getätigt. Gleichzeitig ist aber auch ein Anstieg der Verkaufsfläche festzustellen. Verfügte ein durchschnittlicher Baumarkt im Jahr 2010 noch über eine Fläche von 5.386 m<sup>2</sup>, lag dieser Wert in 2017 bei 6.265 m<sup>2</sup>. Deutschlandweit stehen insgesamt mehr als 13,36 Mio. m<sup>2</sup> Verkaufsfläche in Baumärkten (trotz der Praktiker Insolvenz mehr als je zuvor) zur Verfügung (Handelsblatt, 26.06.2018). Die physische Warenpräsentation, die Möglichkeiten Produkte „in der Hand zu haben“, zu beurteilen und direkt mitnehmen zu können ist gerade im DIY Bereich nach wie vor für die Kunden von großer Relevanz.

Eine zunehmende Bedeutung des Geschäfts mit dem Gartensortiment für den Baumarkthandel wird – im Zuge der Verlagerung klassischer Baumarktsegmente in den Onlinehandel – von Experten ebenfalls als Markttrend benannt. So ist der Umsatz mit Pflanzen, Ausstattungen für Gärten und Terrassen, Grills, Hochbeeten, Gartenteichen etc. stark wachsend und macht mittlerweile rund ein Viertel bis ein Drittel des Gesamtjahresumsatzes aus (BHB 2018). Die geschieht auch zu Lasten der klassischen Gartencenter, wie z. B. Dehner.

Zu beachten ist dabei die starke Saisonabhängigkeit der Branche. Ebenso reflektieren die Umsatzzahlen deutlich gutes bzw. schlechtes Wetter. Laut Branchenverband BHB bedingte der Kälteeinbruch im März 2018 einen Umsatzeinbruch um knapp 7 % auf 3,76 Milliarden Euro im ersten Quartal des Jahres 2018 (BHB 2018).

### **Unternehmensstrategien**

Veränderungen in den Geschäftsmodellen werden seit 2 bis 3 Jahren verstärkt vorangetrieben. Dabei geht es neben der Optimierung des Filialnetzes v. a. um die Verschränkung von stationären und digitalen Verkauf (Omnichannel): Kunden können online Ware reservieren/kaufen und in gewünschter Filiale abholen. Die Herausforderung besteht dabei, dass die im Onlinebereich angebotenen Produkte auch im gewünschten Markt vorhanden sind. Nicht jeder Markt kann die Vielzahl der im Onlinebereich angebotenen Produkte vorrätig haben. Hier ist der Aufbau einer entsprechenden (komplexen) Lager- und Lieferlogistik erforderlich.

Weiterhin versuchen Baumärkte ihr Konzept stärker auf Beratung und Service auszurichten, um sich vom Onlinehandel abzuheben und Alleinstellungsmerkmale aufzuweisen. Die Strategie lautet, sich als ein Lösungsanbieter für komplexere Vorhaben wie Renovierungen zu platzieren und dadurch einen Mehrwert im Service anzubieten. Je nach Handelskette wird dies unterschiedlich ausgestaltet werden.

Der „klassische“ Selbstbedienungsbereich bleibe aber weiterhin bestehen, ggf. in reduzierter Flächengröße. Fachberatung findet dabei

nicht bzw. im geringen Umfang statt; Auskünfte beschränken sich eher auf Informationen, in welchem Regal welche Ware zu finden ist.

Um neue Trends und Entwicklungen auszuprobieren richten Baumarktketten teils Testmärkte ein, die im Erfolgsfall als Vorzeigemodelle und „Schablonen“ für die weiteren Märkte der Kette gelten sollen. Expert\*inneneinschätzungen zu Folge wird der bei der Übertragung der Modelle und Systeme erforderlichen Betrachtung der spezifischen (Umgebungs-)Bedingungen eines jeden einzelnen Marktes jedoch oftmals zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Zudem werden die Beschäftigten als Expert\*innen der betrieblichen Praxis in die Einführung oder Ausgestaltung von solchen Innovations- und Wandlungsprozessen häufig wenig bis gar nicht einbezogen.

### **Arbeit und Beschäftigung**

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsalltag der Beschäftigten sind laut Expert\*inneneinschätzung nicht von plötzlicher Heftigkeit geprägt, vielmehr werden digitale Technologien bereits seit längerer Zeit in die Arbeit eingebunden. Vorbehalte und Ängste (bspw. Gefährdung des eigenen Arbeitsplatzes durch neue Technologien) seien zwar vorhanden, können aber durch entsprechende Technikgestaltung, eine beteiligungsorientierte Technikeinführung und vor allem durch geeignete Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen genommen werden. Dieses fehlt jedoch nach Expert\*inneneinschätzung vielfach in der Praxis und führe zum gegenteiligen Effekt bei den Beschäftigten.

Rationalisierungsmaßnahmen werden nach den Expert\*innen aktuell nicht (vordergründig) vorgenommen. Allerdings erhalten Bereiche und Tätigkeiten teils eine andere Gewichtung, die wiederum Auswirkungen auf die Beschäftigung hat. So erfährt bspw. der Disponentenbereich einen Rückgang, der Logistikbereich hingegen einen Aufwuchs. Durch das Angebot und die betriebliche Unterstützung bei entsprechenden Weiterbildungen können nach den Erfahrungen eines Experten die vom Rückgang betroffenen Beschäftigten im Unternehmen gehalten und in anderen Bereichen eingesetzt. Diese Entwicklung wird als allmählicher, schleichender Prozess und nicht als disruptive Entwicklung beschrieben.

Im Zuge der Geschäftsfeldumstrukturierungen im stationären Baumarkthandel besteht durchaus die Gefahr der Differenzierung bzw. der Polarisierung der Beschäftigten aufgrund der jeweiligen, bereichsabhängigen Tätigkeiten. Im Selbstbedienungsbereich deutet die Entwicklung zunehmend darauf hin, dass Beschäftigten vor allem mit einfachen und einfachsten Tätigkeiten (Auskunft was ist wo, Auffüllen der Regale) befasst sind. Diese erfordern geringe bis keine Qualifikation und entwickeln sich zu Helfertätigkeiten. Damit einhergehende Veränderungen der Ar-

beitsinhalte und -bedingungen, bspw. immer wiederkehrende gleiche Bewegungsabläufe und verstärkt monotone Arbeitsinhalte sind auch von erheblich negativer Auswirkung auf eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung.

Im Beratungs- und Servicebereich steigen hingegen die Anforderungen an die Beschäftigten. Je nach Ausgestaltung des jeweiligen Markt-konzepts werden hier Beschäftigte, die vertieftes Wissen in den verschiedensten Bereichen wie Handwerk, Design, Betriebswirtschaft und Beratung/Marketing aufweisen, benötigt. Dies erfordert gut ausgebildete Fachkräfte mit hohen sozialen und kommunikativen Fähigkeiten, die als Expertentätigkeiten qualifiziert werden können.

Für die Akteure der Mitbestimmung besteht im Sinne Guter Arbeit die Herausforderung darin, dieser Polarisierung und einer möglichen Spaltung von Belegschaften entgegenzuwirken. So sind z. B. Unterschiede in Arbeits-, Beschäftigungs- und Entlohnungsbedingungen zwischen „Alt-“ und „Neu-Mitarbeiter\*innen“ zu vermeiden. Auch die betriebliche Trennung von einzelnen Bereichen, wie in einigen Baumärkten bspw. von Logistik und Verkauf geschehen, befördert die innerbetriebliche Polarisierung.

Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten wird oftmals von Seiten der Arbeitgeber\*innen bzw. Marktleitungen zunehmend unkontrolliert und intensiviert vorangetrieben. So waren nach Expert\*innen bspw. Bestrebungen in Baumärkten zu beobachten, Beschäftigte in den weniger stark frequentierten Monaten Januar und Februar bezahlt freizustellen, um mit daraus angehäuften Minusstunden ihre Mehrarbeit in den saisonalen Hochzeiten ohne weiteren Ausgleich zu kompensieren. Dabei wurden jedoch zwei Aspekte nicht berücksichtigt, die letztlich dazu geführt haben, dass sich dieses Modell für die jeweiligen Baumärkte als nicht praktikabel erwiesen hat. Einerseits wurden die während Freistellungen verbleibenden Beschäftigten stärker belastet. Andererseits erhöhte sich der Druck auf die Beschäftigten in den Spitzenzeiten enorm, da aufgrund des Minusstundenabbaus deren Regenerationszeiten zu gering ausfielen. Beide Effekte führten dazu, dass Krankheits- bzw. Ausfallzeiten anstiegen und sich dieses Modell der Flexibilisierung von Arbeitszeiten in den jeweiligen Baumärkten schlussendlich – aufgrund rein ökonomischer Erwägungen – nicht erfolgreich war.

#### **4.6.4 Zusammenfassung**

Die Teilbranche wird neben den großen Handelsketten aus einer Vielzahl kleiner und mittlerer Fachgeschäfte gebildet. Deutschlandweit sind

ca. 13.500 Unternehmen mit rund 145.000 Beschäftigte in Baumärkten tätig, sie erwirtschaften einen Umsatz von ca. 23 Milliarden Euro. In den letzten Jahren durchlief die Teilbranche einige Schwankungen, entwickelt sich insgesamt aber leicht positiv. Allerdings befindet sich die Branche im Wandel: durch Onlinehandel sowie andere Mitbewerber des Einzelhandels erwachsen den Baumärkten neue Konkurrenzsituationen. Insbesondere die Auswirkungen der Digitalisierung wurden von den Baumärkten lange unterschätzt. Seit zwei bis drei Jahren werden Veränderungen in den Geschäftsmodellen, v. a. die Optimierung der Filialnetze und der Omni-Channel-Vertrieb, verstärkt vorangetrieben. Auch Service und Beratung werden als Alleinstellungsmerkmale intensiviert.

Die Beschäftigungsformen sind eher positiv einzuschätzen, auch wenn es in der Tendenz sich andeutend zu höheren Anforderungen an flexible Arbeitszeiten kommt. Die Teilzeitquote ist mit ca. 32 % vergleichsweise niedrig, der Anteil der sv-pflichtig Beschäftigten an der Gesamtbeschäftigung ist höher als in allen anderen Einzelhandelsbranchen. Qualifikationsniveaus und Anforderungsprofile der Beschäftigten spiegeln den hohen Wert der Facharbeit für die Teilbranche wider. Im Zuge der Umstrukturierungen besteht aber durchaus die Gefahr der Differenzierung bzw. der Polarisierung der Arbeit. Einfache und einfachste Tätigkeiten stehen dabei hoch qualifizierten Bereichen mit steigenden Anforderungen gegenüber.

Tarifflicht ist in den großen Handelsketten weit verbreitet, die Mehrzahl der Baumärkte unterliegt keiner Tarifbindung. Aufgrund massiver Bemühungen der Beschäftigten, der Betriebsräte und der Gewerkschaften konnten in den letzten Jahren in einigen Unternehmen Angleichungen an Tarifverträge bzw. Tarifabschlüsse erreicht werden. Betriebsratsstrukturen werden laut Expert\*innen in Baumärkten nur zum geringen Teil akzeptiert, sehr selten gefördert, mehrheitlich abgelehnt oder gar blockiert.

## 4.7 Möbelmärkte

Unter den Möbelmärkten werden Einzelhandelsgeschäfte verstanden, die Wohnmöbel und Einrichtungsgegenstände verkaufen. Die Branche wird von den großen Playern wie Ikea, XXXLutz (seit Anfang 2018 auch Eigentümer der Poco-Möbelmärkte), Höffner (als Teil der Krieger-Gruppe, zu der auch Kraft, Walther und Sconto gehören), Porta oder Roller (Tessner Gruppe) geprägt. Weiterhin gibt es den eigenständigen, zumeist mittelständischen Möbelhandel, von denen sich mehr als 80 %

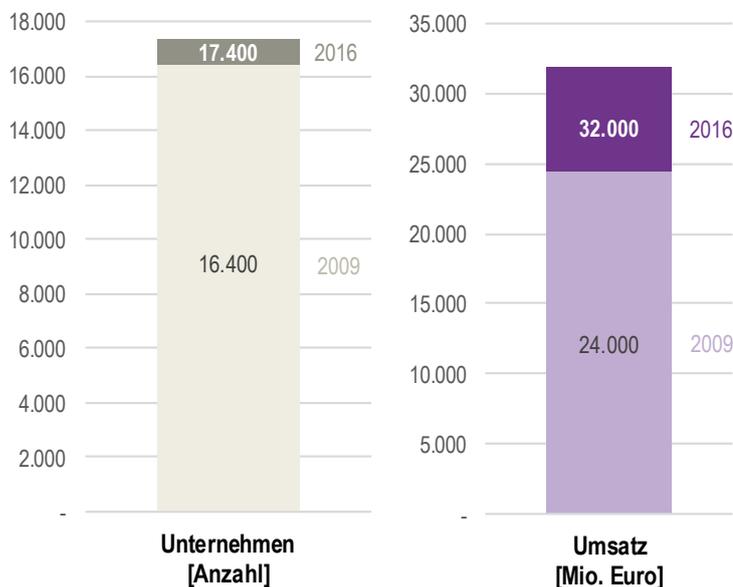
in Einkaufskooperationen (z. B. Begros, GfM Trend und Garrant-Gruppe) zusammenschließen (vgl. BVDM 2018).

Statistisch werden die Möbelmärkte durch die Klasse „Einzelhandel mit Möbeln, Einrichtungsgegenständen und sonstigem Hausrat“ (WZ 47.59) abgebildet. Diese WZ Klasse inkludiert neben dem reinen Möbelhandel auch den Handel mit Haushaltsgegenständen, Geschirr oder Musikinstrumenten. Diese spezialisierten Einrichtungen tragen zusammengefasst nur einen vergleichsweise geringen Teil (im Jahr 2017 15 % aller sv-pflichtig Beschäftigten der Teilbranche) zur Gesamtbeschäftigung in den Möbelmärkten bei.

### 4.7.1 Wirtschaftliche Entwicklung

Insgesamt sind in Deutschland über 17.000 Möbelmärkte, zu denen mehr als 22.000 örtliche Verkaufseinheiten (Filialen) gehören, mit zusammen mehr als 180.000 Beschäftigten tätig. Sie erwirtschafteten im Jahr 2016 einen Gesamtumsatz von rund 32 Milliarden Euro.

Abbildung 65: Unternehmen und Umsatz – Möbelmärkte



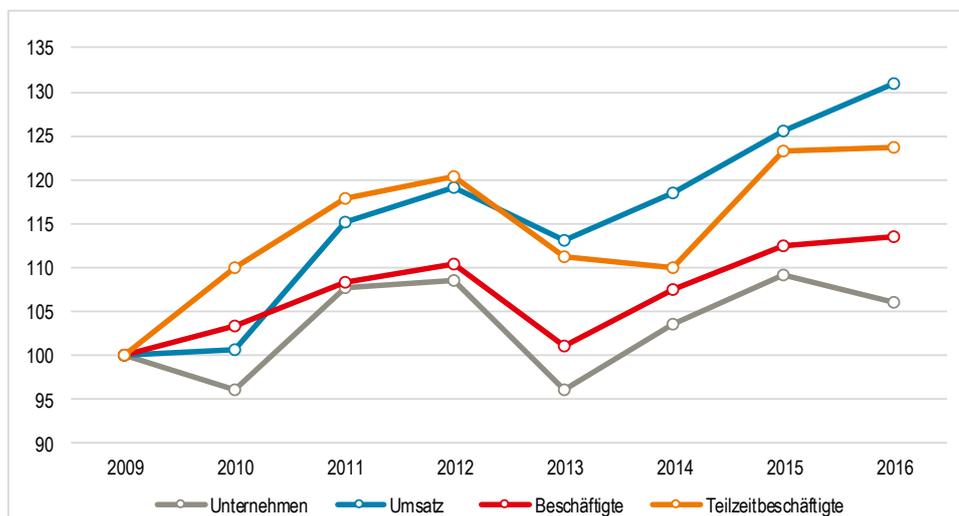
Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

Im Betrachtungszeitraum 2009 bis 2016 hat sich die Teilbranche – bis auf einen leichten Rückgang im Jahr 2013 – durchgehend positiv entwi-

kelt, sowohl die Beschäftigten- (+14 %), als auch die Unternehmensanzahl (+6 %) ist gestiegen. Stärker ausgeprägt ist das Umsatzwachstum, die Gesamtumsätze haben sich sogar um +31 % erhöht. Wie in anderen Teilbranchen des Handels auch, ist bei den Möbelmärkten ein starkes Wachstum der Teilzeitbeschäftigung (+24 %) zu verzeichnen, immer mehr Beschäftigte arbeiten nicht in einem Vollzeitbeschäftigungsverhältnis.

Der Möbelhandel ist weiter von Konzentrationsprozessen geprägt (vgl. Kapitel 2.7.4). Die Top-Ten im deutschen Möbelhandel erwirtschafteten im Jahr 2017 über 50 Prozent des Branchenumsatzes und haben damit weiter Marktanteile hinzugewonnen (vgl. BVDM 2018).

Abbildung 66: Entwicklungstrends Möbelmärkte (indiziert, 2009 = 100)



Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

Möbelmärkte weisen eine statistisch durchschnittliche Unternehmensgröße von rund 10 Beschäftigten auf. Aufgrund der in der Gesamtbeschäftigung dominierenden großen Einrichtungen, lässt dies auf eine (noch, siehe Markttrends) hohe Anzahl kleiner und kleinster Möbelmärkte bzw. -geschäfte schließen.

Der durchschnittlich von jedem Beschäftigten erwirtschaftete Umsatz in den Möbelmärkten hat sich im Betrachtungszeitraum 2009 bis 2016 von 152.000 Euro auf 175.000 Euro erhöht.

### 4.7.2 Beschäftigungsstruktur

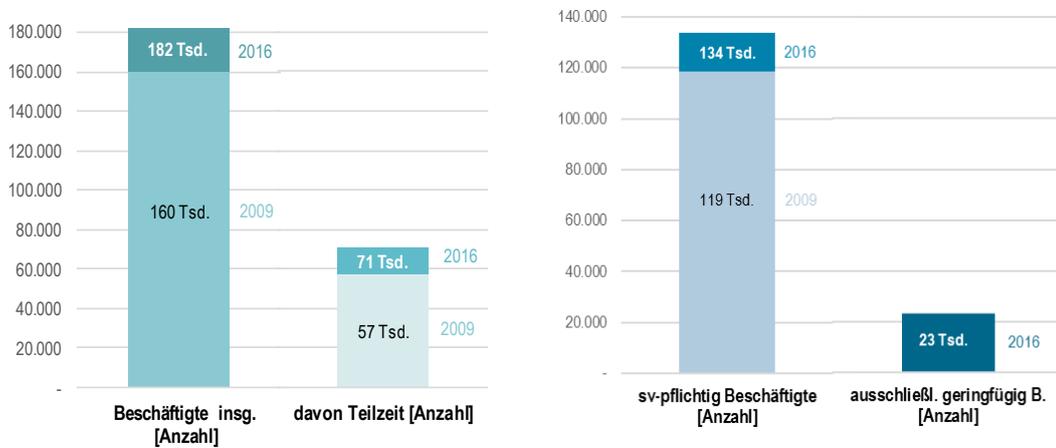
Die Zahl der insgesamt in Möbelmärkten Beschäftigten liegt im Jahr 2016 bei rund 182.000, damit sind in der Branche rund 22.000 mehr Beschäftigte als im Jahr 2009 tätig. Ebenfalls stark zugenommen hat die Teilzeitbeschäftigung. Waren in 2009 noch rund 57.000 Beschäftigte in Teilzeit tätig, sind es in 2016 bereits 71.000 (vgl. Abbildung 67). Damit hat sich der Anteil der Teilzeit- an der Gesamtbeschäftigung von 36 % auf 39 % erhöht.

Auch die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung ist gewachsen; in den Möbelmärkten sind im Jahr 2016 insgesamt rund 134.000 sv-pflichtig Beschäftigte und damit 15.000 mehr als in 2009 tätig. Auch wenn die jeweiligen Daten (die Gesamtbeschäftigung basiert auf Angaben des Statistischen Bundesamts, die der sv-pflichtigen Beschäftigung auf denen der Bundesagentur für Arbeit) methodisch verschieden erhoben werden, kann im Quervergleich konstatiert werden, dass knapp drei Viertel aller Beschäftigten in den Möbelmärkten sv-pflichtig Beschäftigte sind. Das bedeutet, knapp 50.000 Beschäftigte sind u. a. als Eigentümer, mithelfende Familienangehörige, Minijobber, Aushilfen, Praktikanten oder Azubis in den Möbelmärkten in Deutschland tätig.

Ausschließlich geringfügig sind in den Möbelmärkten rund 23.000 Menschen beschäftigt, ein Wert der sich zwischen 2009 und 2016 so gut wie gar nicht verändert hat. Zieht man das Beschäftigtenwachstum in der Teilbranche in Betracht, geht die Bedeutung gemessen am Anteil der ausschließlich geringfügigen Beschäftigung an der Gesamtbeschäftigung zurück.

Geschlechtsspezifisch weisen die Möbelmärkte eine ausgeglichene Beschäftigungsstruktur auf: jeweils rund 50 % der sv-pflichtig Beschäftigten sind Frauen bzw. Männer (gesamter Einzelhandel: 69 % Frauen, 31 % Männer).

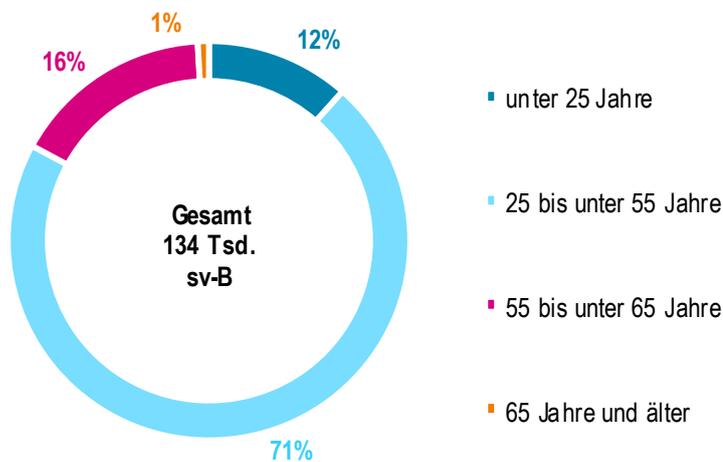
Abbildung 67: Beschäftigung – Möbelmärkte



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die Altersstruktur der sv-pflichtigen Beschäftigung in den Möbelmärkten unterscheidet sich nicht nennenswert von der des gesamten Einzelhandels. Rund 12 % der Beschäftigten sind jünger als 25 Jahre, 16 % zwischen 55 und 64 Jahren und 1 % ist über 65 Jahre alt (vgl. Abbildung 68). Dies bedeutet, dass in den kommenden zehn Jahren rund 21.000 Beschäftigte das Renteneintrittsalter erreichen. Wird zudem berücksichtigt, dass es sich um eine wachsende Branche handelt, ergibt sich ein absehbar hoher Fachkräftebedarf, der aus altersbedingten Ersatz- und Erweiterungsbedarfen gespeist wird.

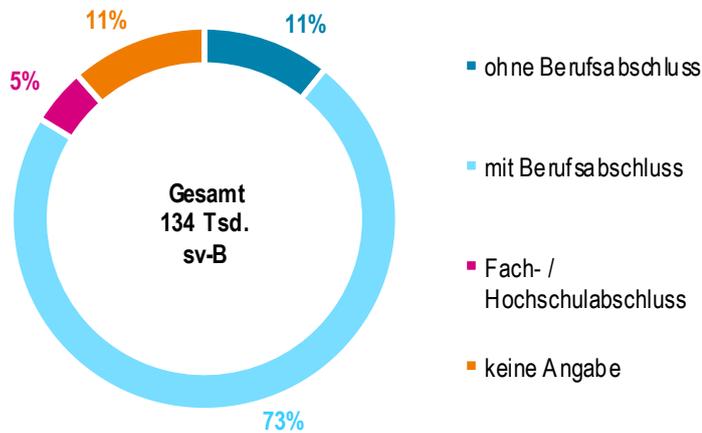
Abbildung 68: Altersstruktur – Möbelmärkte



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die quantitativ größte Beschäftigtengruppe in den Möbelmärkten sind die Beschäftigten mit Berufsabschluss, sie stellen 73 % aller sv-pflichtig Beschäftigten. Ohne Berufsabschluss, also größtenteils als an- und ungelernte Arbeitskräfte, sind 11 % tätig, 5 % verfügen über eine abgeschlossene akademische Ausbildung (vgl. Abbildung 69). Der Anteil Beschäftigter ohne Berufsabschluss liegt in den Möbelmärkten niedriger als den meisten anderen Teilbranchen des Einzelhandels (niedriger ist er nur in den Baumärkten), was auf eine vergleichsweise hohe Relevanz ausbildungsfundierter Fach- und Sachkenntnisse für die erforderliche qualifizierte Tätigkeit in den Möbelmärkten schließen lässt.

Abbildung 2: Qualifikationsstruktur – Möbelmärkte



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Bei Betrachtung der tatsächlich in den Unternehmen ausgeübten Tätigkeiten bestätigt sich das Bild der hohen Bedeutung qualifizierter Facharbeit in den Möbelmärkten. 79 % der sv-pflichtig Beschäftigten sind als Fachkraft tätig, üben also Tätigkeiten aus, die fundierte Fachkenntnisse und Fertigkeiten voraussetzen. Für einfache, typischerweise wenig komplexe (Routine-)Tätigkeiten werden als Helfer rund 10 % der sv-pflichtig Beschäftigten eingesetzt. Jeweils 6 % übernehmen mit hohen fachlichen Anforderungen verbundene Spezialistentätigkeiten bzw. sind als Experten mit hoch komplexen Aufgaben (z. B. Forschung und Entwicklung, Leitungs- und Führungsaufgaben) betraut.

Abbildung 70: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Möbelmärkte  
(Anteil an allen sv-B)

Anforderungs- niveau	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
Möbelmärkte	10 %	79 %	6 %	6 %
Einzelhandel insgesamt	9 %	80 %	6 %	6 %
Gesamtwirtschaft	15 %	59 %	13 %	13 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

### 4.7.3 Lage Tarifbindung und der Mitbestimmung

Im Bereich der Möbelmärkte finden sich zahlreiche prominente Akteure, die nicht tarifgebunden handeln. Der Ikea Konzern bildet, seit seiner Rückkehr in die Tarifbindung im Jahr 2010, dabei eine Ausnahme und ist im Rahmen der Tarifverhandlungen innerhalb des Arbeitgeberverbands HDE ein bedeutender Akteur. Große Ketten wie Höffner, Porta oder XXXLutz stehen außerhalb des Tarifs. Auch Betriebsratsstrukturen sind laut Expert\*inneneinschätzung in diesen Möbelmärkten nur sehr vereinzelt anzutreffen. Ähnliches gilt für den klein- und mittelständischen Möbelhandel, was aber auch branchenübergreifend als typisch für die kleineren Unternehmensgrößenklassen zu bezeichnen ist.

Eigenständige Betriebsratsstrukturen sind bei Ikea beispielsweise in den Märkten und Bereichen (u. a. IT, Support) zu finden. Neben dem Erhalt und des Ausbaus dieser Strukturen besteht aus Arbeitnehmer\*innenperspektive weiterhin die Herausforderung, den standort- und bereichsübergreifenden Austausch und die Vernetzung der Betriebsratseinheiten zu koordinieren und zu fördern. In anderen Unternehmen wird hingegen die betriebliche Mitbestimmung durch zergliederte und verwobene Unternehmensstrukturen erschwert. So wird beispielsweise ein in seiner Außendarstellung einzelner, gesamter Möbelmarkt intern in verschiedene Betriebe aufgeteilt. Das hat zur Folge, dass für jeden dieser Betriebe ein eigenständiger Betriebsrat gewählt werden muss. Diese zergliederte Struktur, die laut Expert\*inneneinschätzung vielfach selbst für die Beschäftigten nicht transparent und damit nachvollziehbar ist, erschwert bzw. verhindert den Aufbau von Betriebsratsstrukturen.

Ein wichtiger Schlüssel zur erfolgreichen betrieblichen Interessenvertretung wird also darin bestehen, Transparenz in die Unternehmensstrukturen zu bringen. Auf dieser Grundlage kann dann im Rahmen von Betriebsratsstrukturen auch ein koordinierter Austausch zwischen den auf verschiedene Bereiche und teilweise innerhalb eines Möbelmarktes auf eigenständige Betriebe aufgeteilte Beschäftigtengruppen aus bspw. Lager, Verkauf und Montage sichergestellt werden.

#### 4.7.4 Branchen- und Entwicklungstrends

##### Marktentwicklung

Der Möbelhandel befindet sich in einer anhaltenden Konzentrations- und Konsolidierungsphase. Expansionsaktivitäten großer Akteure im Möbelmarkt gehen zu Lasten der kleinen, unabhängigen Fachgeschäfte.

Der wesentlichste Wettbewerbsfaktor und Treiber der Entwicklung ist auch im Möbele Einzelhandel der Preis. Die Unternehmen agieren mit hart ausgetragenen „Rabattschlachten“, bei denen große, finanzstarke Konzerne im Vorteil sind. In einem selbstverstärkenden Kreislauf verfügen die großen Marktteilnehmer aufgrund ihrer hohen Absatzmengen über erhebliche Marktmacht gegenüber Lieferanten und Herstellern, was ihnen günstigere Einkaufspreise garantiert, die sie in aggressiven Preiswettbewerben an die Kunden weitergeben, was wiederum zu hohen Absatzmengen führt. Die Folgen sind ein Verdrängungswettbewerb und Konzentrationsprozesse (vgl. Glaubitz 2018).

Die Bedeutung des Onlinegeschäfts nimmt auch im Möbelhandel stetig zu. Alle großen stationären Möbelhändler erweitern ihre Webpräsenz. So ist das Marktvolumen des E-Commerce, also der online mit Möbeln (inkl. Lampen und Dekoration) erzielte Umsatz von 1,7 Mrd. Euro im Jahr 2010 auf 3,1 Mrd. in 2016 angestiegen (Statistisches Bundesamt 2018). Der Branchenverband E-Commerce BEVH prognostiziert für 2017 ein weiteres Wachstum auf 3,8 Mrd. Euro (vgl. bev 2018).

In den wachsenden Online-Markt drängen, z. T. mit großem finanziellen und technischen Aufwand, einerseits die klassischen, stationären Möbelhändler, die alte Kunden binden und neue gewinnen wollen. Gleichzeitig entstehen neue Unternehmen, die Möbel im Internet vertreiben. Beispielhaft für die letztgenannte Gruppe stehen Home24.de oder Westwing. Home24, das mit seinem Börsengang im Juni 2018 viel Kapital erschließen konnte<sup>27</sup>, ist zudem in ausgewählten Ballungsräumen im

---

<sup>27</sup> Der Börsengang führte zu einem Cashflow in Höhe von rund 150 Mio. Euro. Trotz steigender Umsatzerlöse (151 Mio. Euro im ersten Halbjahr 2018, +14 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum) ist das Betriebsergebnis Home24 im selben Zeitraum um

stationären Verkauf mit so genannten Showrooms (Berlin, Hamburg, Frankfurt, Düsseldorf, Stuttgart, München) und Outlet-Stores (Berlin, Bottrop/Ruhgebiet, Neu-Ulm) vertreten. Zudem haben traditionelle Versandhändler wie Otto (Otto.de) erhebliche Marktanteile des Onlinehandels mit Möbeln inne. Plattformen wie moebel.de oder Moebel24.de, die Angebote verschiedenster stationärer wie online-basierter Händler bündeln, werden ebenfalls zu immer wichtigeren Vertriebswegen der Branche. In den Strategieüberlegungen der großen Konzerne gibt es auch Überlegungen, globalmächtige Verkaufskanäle wie Amazon oder Alibaba als Plattformen für den Möbelverkauf zu nutzen.

Die digitalen Vertriebswege des Möbelhandels werden sich auch weiterhin massiv auf die Teilbranche auswirken. Experten des Handelsforschungsinstitut ECC geben dabei sogar Prognosen ab, dass bis 2020 jeder dritten (stationären) Möbelfiliale das Aus drohe (Handelsblatt vom 25.06.2018).

### **Unternehmensstrategien**

Die stationären Händler reagieren auf die Marktentwicklungen mit Anstrengungen, ihre Geschäftsmodelle der digitalen Welt anzupassen. So setzt z. B. Roller verstärkt auf vernetzte Vertriebskanäle und den Ausbau des Online-Shops. Auch Ikea plant umfassende Umstrukturierungsmaßnahmen: war die Unternehmensstrategie bisher darauf ausgerichtet, Kunden in die großen Einrichtungshäuser zu locken und ihnen zusätzlich zu Möbeln die (mit hohen Margen verbundenen) Accessoires zu verkaufen, soll die Entwicklung zum Multichannel-Händler vorangetrieben werden, der seine Kunden überall erreicht. So soll IKEA bis 2021 zu einem Fulfillment-Anbieter werden, also 24 Stunden an 7 Tagen die Woche für den Kunden erreichbar sein, was neue Anforderungen an die Märkte vor Ort und einen Ausbau der Logistik bedeutet. Der bis 2023/24 geplante Neubau von 17 weiteren Filialen wurde vorerst gestoppt und soll gemäß dem neuen Konzept überprüft werden. Dazu gehört u. a. der Test von zentral gelegenen Abholmärkten für online bestellte Waren (in Deutschland z. B. in Ravensburg seit 2016, in Halle/Leipzig seit 2015) und erweiterte Dienstleistungsangebote wie Liefer- und Aufbauservices.

Auch im Verkauf werden verstärkt digitale Technologien eingesetzt. Ikea bietet bspw. den Einsatz einer Augmented-Reality-App an. Auf dem Bildschirm des Smartphones oder Tablets können virtuelle Möbelstücke dreidimensional, maßstabs- und perspektivtreu in die eigene Wohnung projiziert und beliebig positioniert werden.

---

40 % auf –30 Mio. Euro weiter zurückgegangen (Angaben nach Halbjahresfinanzbericht 2018).

Der stationäre Möbelhandel expandiert weiterhin in die Fläche. Neben dem Preis und den Öffnungszeiten ist die Verkaufsfläche der dritte, wettbewerbsentscheidende Faktor. Im Jahr 2014<sup>28</sup> verfügen die Möbelmärkte deutschlandweit über 22,6 Millionen Quadratmeter Verkaufsfläche. Dies bedeutet der durchschnittliche Möbelmarkt (gerechnet auf die Anzahl der „örtlichen Einheiten“) über etwas mehr als 1.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche verfügt (Statistisches Bundesamt 2018d). Große Möbelhäuser erreichen dabei aber Größenordnungen von mehr als 30.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche. Über ein Viertel der gesamten Verkaufsfläche wird von 165 Häusern mit mehr als 25.000 Quadratmetern bewirtschaftet (BVDM 2018). Damit ist der Möbelhandel der großflächigste aller Einzelhandelsbranchen (die durchschnittliche Verkaufsfläche im Einzelhandel liegt bei 311 m<sup>2</sup>). Zukünftig wird sich zeigen, ob sich dieser Trend fortschreiben lässt.

Parallel setzen die großen Möbelketten verstärkt auf neue, innerstädtische Standorte, um fern der „grünen Wiese“ neue Kundengruppen anzusprechen. Damit reagiert die Branche auch auf das veränderte Mobilitätsverhalten (urbaner) Kundengruppen, die häufig auf den Unterhalt eines eigenen Autos verzichten. Diese zentral gelegenen, kleinflächigeren Verkaufsflächen in Einkaufsstraßen oder Shopping-Malls sollen individueller gestaltet werden, können sich auf spezialisierte Sortimente (z. B. Küche, Schlafzimmer, Einrichtungsgegenstände) fokussieren, bieten Gastronomie an und kommen vielfach ohne komplettes Warenlager aus.

In diesem Zusammenhang werden zunehmend neue Methoden und Konzepte der Lieferlogistik im Möbelhandel thematisiert. Dies betrifft sowohl die Wege vom Hersteller zum Händler als auch vom Händler zum Kunden. Im Projekt ZIMLog (Zukunftsinitiative MöbelLogistik) arbeiten Handel, Industrie, Speditionen und Verbände an Lösungsansätzen wie fahrerlosen Transportsystemen, Datenstandards und einheitlichen Produktklassifizierungen. Ende 2017 wurde das Projekt als dauerhafte Einrichtung in das Daten Competence Center überführt und steht interessierten Unternehmen offen.

Um die langen Zeitintervalle zu kompensieren, die zwischen dem Neukauf einmal angeschaffter, langlebiger Güter wie Möbel vergehen, entwickeln viele Unternehmen neue Marketing- und Verkaufsstrategien und erweitern ihre Produktpalette. So setzen sie verstärkt auf Artikel der Inneneinrichtung und Dekoration, die deutlich häufiger als Möbel nachgefragt werden.

---

28 Neuere, belastbare statistische Daten zu den Verkaufsflächen sind nicht erhältlich.

### **Arbeit und Beschäftigung**

Der Einzug der Digitalisierung in die stationären Möbelmärkte wirkt sich auf die Arbeit aus. Beispielsweise werden als Ergänzung zu herkömmlichen Bediencassen vielfach Self Checkout-Systeme angeboten, die die Warenerfassung bei Kaufabschluss ganz oder teilweise den Kunden überlassen. Dies soll einerseits den Kassiervorgang beschleunigen und damit einen Attraktivitätsgewinn für die Kunden darstellen. Andererseits dient das System auch der Kostensenkung. Durch Self-Checkout-Systeme wird aber nicht nur Personal eingespart, auch die Tätigkeitsprofile der verbleibenden Kassenbeschäftigten wandeln sich. Sie werden in Richtung von Assistenz- und Unterstützungstätigkeiten neu definiert. Dabei könnten Bestrebungen mit Blick auf eine Reduzierung von Gehaltseinstufungen auftreten, wenn sich bspw. die Tätigkeiten von Verkäufer\*innen von der Kundenbetreuung verstärkt zu Unterstützungs- oder Verräum-Tätigkeiten verschieben.

Mit weiteren (absehbaren) digitalisierungsbedingten Rationalisierungsmaßnahmen, z. B. Kostensenkungen durch NFC-Etiketten<sup>29</sup>, ist zu erwarten, dass es besonders für Betriebe ohne Betriebsrat schwierig wird, eine Mitgestaltung durch und für die Beschäftigten in diesen Betrieben umzusetzen.

Das Umstrukturierungsprogramm beim Marktführer Ikea (vgl. Unternehmensstrategien) ist mit weitreichenden Personalmaßnahmen verbunden: weltweit können nach Unternehmensangaben von den insgesamt aktuell 208.000 bis zu 7.500 Stellen (u. a. in der Verwaltung) in den nächsten zwei Jahren gestrichen werden. Gleichzeitig sollen bis zu 11.500 neue Stellen in den Bereichen Softwareentwicklung, Service, Lagerlogistik und CityShops geschaffen werden (vgl. Handelsblatt vom 21.11.2018). Somit wird Beschäftigung einerseits in bisher als relativ beschäftigungssicher eingeschätzten Bereichen abgebaut, andererseits in neuen durch die Digitalisierung gekennzeichneten Bereichen ausgebaut.

Die Einführung neuer digitaler Techniken wirkt sich auch auf die konkreten Arbeitsabläufe der Beschäftigten aus. Durch den Einsatz von Tablets auf der Fläche können Verkäufer\*innen den Kunden im gesamten Möbelmarkt beim Kauf beraten und müssen dies nicht mehr ausschließlich an festen Beratungs- und Verkaufsständen vornehmen. Das kann die Kundenansprache und -betreuung erheblich verbessern. Die Herausforderung hierbei besteht jedoch, die Anforderungen an einen

---

29 Technologie, die drahtlose Datenübertragung auf kurze Entfernung (NFC = Near Field Communication) ermöglicht. Basierend auf der RFID Technik können kleine Datenmengen (bspw. Artikelnummern) berührungslos zwischen Sender und Empfänger (bspw. Etikett, Kasse oder Mobiltelefon) übertragen werden. NFC wird verstärkt zum bargeldlosen Bezahlen und zur sicheren Informationsübermittlung auf kurze Distanz eingesetzt.

gesundheitsfördernden Arbeitsplatz ebenso zu gewährleisten. So kann zwar der Kauf von Möbelstücken gemeinsam mit dem Kunden entspannt auf einem Sofa geplant und durchgeführt werden, die Kriterien des Arbeits- und Gesundheitsschutzes werden dabei nicht unbedingt erfüllt. Langfristig können so beispielsweise Beeinträchtigungen der Wirbelsäule durch Fehlhalten entstehen. Somit resultieren aus dem Einsatz digitaler Technik neue Gestaltungsanforderungen, die mit den Anforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutz einhergehen müssen.

Hinsichtlich der Arbeitszeiten ist zu konstatieren, dass Möbelmärkte oftmals zu den Unternehmen gehören, die den arbeitsfreien Sonntag massiv angreifen. Gesetzlich erlaubte Sonntagsöffnungen (vgl. Kapitel 1.4) werden in der Teilbranche i. d. R. auch umfassend genutzt.

Die Praxis großer Möbelketten, Mitarbeiter\*innen über zahlreiche Servicegesellschaften zu beschäftigen, ist als problematisch zu bewerten. Auch im Zuge der Expansion aufgekaufte Unternehmen werden häufig als neue Gesellschaften in den Konzern integriert und maximale Profitabilität ausgerichtet. Dies geht auch zumeist zu Lasten der Beschäftigten, die in den Servicegesellschaften oftmals mit einem niedrigeren Grundgehalt entlohnt werden, das über Provisionen aufge bessert werden kann.<sup>30</sup>

#### 4.7.5 Zusammenfassung

In der Teilbranche Möbelmärkte sind in Deutschland über 17.000 Unternehmen mit zusammen mehr als 180.000 Beschäftigten und einem Gesamtumsatz von ca. 32 Milliarden Euro tätig. Die Teilbranche hat in den letzten Jahren ein nahezu ununterbrochenes Wachstum verzeichnet. Sie ist aber auch von Konzentrations- und Konsolidierungsprozessen geprägt, aus denen die Branchenführer mit wachsenden Marktanteilen hervorgehen. Zentraler Treiber der Branchenentwicklung ist auch im Möbele Einzelhandel der Preis. Oft agieren die Unternehmen im Wettbewerb mit hart ausgetragenen „Rabattschlachten“. Der wachsende Onlinemarkt wird von den traditionellen Möbelhändlern teils mit erheblichem finanziellen und technischen Aufwand zunehmend erschlossen. Gleichzeitig entstehen neue Unternehmen, die Möbel ursprünglich ausschließlich im Internet vertreiben, jüngst aber auch vermehrt in den stationären

---

30 Allein XXXLutz ist in Deutschland in über 160 Gesellschaften aufgeteilt, die alle unter dem Firmensitz in Würzburg registriert sind (PlusMinus vom 09.05.2018, <https://www.daserste.de/information/wirtschaft-boerse/plusminus/moebel-xxxl-kritik-leiharbeit100.html>, Stern vom 08.02.2016 <https://www.stern.de/wirtschaft/xxxlutz--die-miese-masche-des-moebelgiganten-6687388.html>).

Markt drängen. Neben den Geschäftsmodellen und Vertriebswegen werden auch Warenwirtschaft, Logistik und Verkauf in den Möbelmärkten zunehmend digitalisiert.

Das deutliche Beschäftigungswachstum in der Teilbranche, zwischen 2009 und 2016 stieg die Gesamtbeschäftigung um 22.000, geht auch mit einem Anstieg der Teilzeitbeschäftigung einher. Der Anteil der Teilzeit- an den Gesamtbeschäftigten liegt mittlerweile nur noch knapp unter 40 %. Von hoher Bedeutung für die Möbelmärkte ist die qualifizierte Facharbeit. Die Digitalisierung bewirkt für die Beschäftigten in den Möbelmärkten z. T. deutliche Verschiebungen der Tätigkeiten und der Arbeitsabläufe. Ebenso sind, bereichsspezifisch, sowohl positive als auch negative Beschäftigungseffekte zu erwarten.

Unter den Möbelmärkten finden sich zahlreiche nicht tarifgebundene Unternehmen. Der Branchenführer Ikea bildet, seit seiner Rückkehr in die Tarifbindung im Jahr 2010, dabei eine Ausnahme. Auch Betriebsratsstrukturen sind nur in einigen der großen Möbelhandelsketten zu finden. In vielen Unternehmen wird die betriebliche Mitbestimmung durch zergliederte und verwobene Unternehmensstrukturen erschwert.

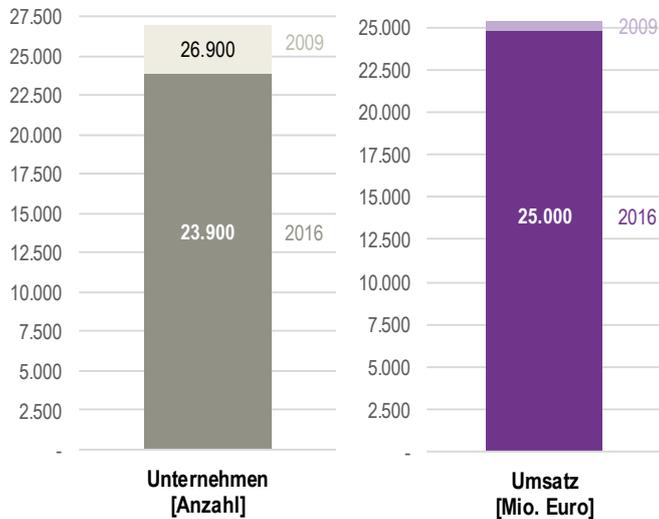
## **4.8 Elektrofachhandel**

Der Elektrofachhandel bezeichnet den Einzelhandel mit Geräten der Informations- und Unterhaltungselektronik sowie mit elektrischen Haushaltsgeräten. In der Statistik wird er durch die WZ Gruppe 47.4 (Informations- und Kommunikationstechnik) sowie die WZ Klasse 47.54 (Haushaltsgeräte) beschrieben. Die Teilbranche ist durch die Marktmacht der großen Ketten Mediamarkt und Saturn (beide Ceconomy AG, ehemals Metro AG), Expert, Electronic Partner mit den Marken EP und Medimax sowie Euronics geprägt, denen eine Vielzahl an kleineren Fachhandlungen gegenübersteht.

### **4.8.1 Wirtschaftliche Entwicklung**

Im Jahr 2016 sind in Deutschland knapp 24.000 Unternehmen im Elektrofachhandel aktiv. Sie beschäftigen knapp 140.000 Menschen und erwirtschaften einen Gesamtumsatz von rund 25 Milliarden Euro. Die Teilbranche zeichnet sich durch einen intensiven (Verdrängungs-)Wettbewerb und harte Preiskämpfe aus, die einen Konzentrationsprozess befeuern, wie die zwischen 2009 und 2016 um mehr 3.000 gesunkene Anzahl der Unternehmen zeigt.

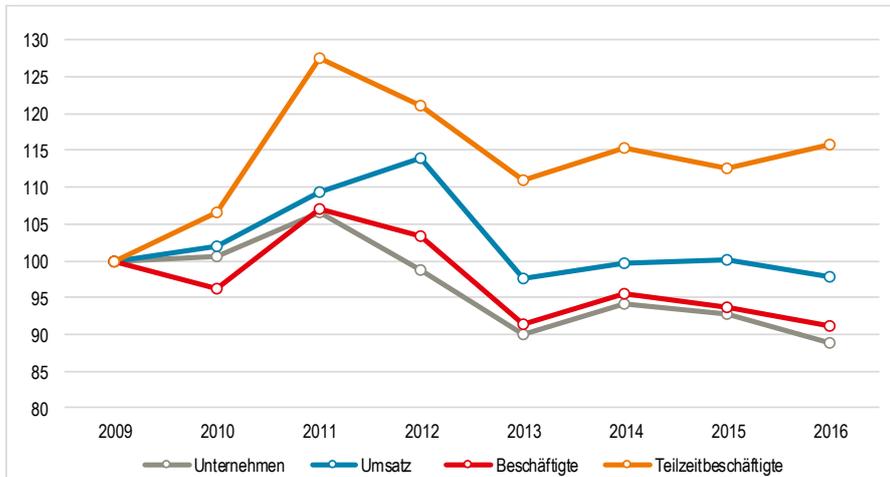
Abbildung 71: Unternehmen und Umsatz – Elektrofachhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

Die Umsätze der Elektrofachmärkte sind zwischen 2009 und 2012 kontinuierlich gestiegen, im Jahr 2013 wieder auf das Ausgangsniveau zurückgegangen und stagnieren seitdem. Parallele Verlaufslinien zeigen auch die Entwicklungstrends von Beschäftigten- und Unternehmenszahlen auf (vgl. Abbildung 72). Sowohl die Beschäftigung als auch die Unternehmensanzahl sind aber im Betrachtungszeitraum seit 2009 gesunken und liegen im Jahr 2016 bei etwa 90 % des Ausgangswerts. Insgesamt durchläuft der Elektrofachhandel einen preisgesteuerten Konsolidierungsprozess, in dem die Akteure auch mit harten Kostensenkungen und Beschäftigungsabbau auf Umsatzrückgänge reagieren und der vielfach für kleine, unabhängige Unternehmen ruinös verläuft.

Abbildung 72: Entwicklungstrends Elektrofachhandel (indiziert, 2009 = 100)



Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

Die durchschnittliche Betriebsgröße im Elektrofachhandel liegt bei knapp 6 Beschäftigten pro Unternehmen, ein Wert der sich zwischen 2009 und 2016 nahezu unverändert darstellt.

Die Umsatzproduktivität im Elektrofachhandel ist im Beobachtungszeitraum angestiegen. Sie erhöhte sich von rund 166.000 Euro Umsatz je Beschäftigtem in 2009 auf rund 178.000 Euro in 2016. Weniger Beschäftigte erwirtschafteten in etwa gleichbleibende Gesamtumsätze.

#### 4.8.2 Beschäftigungsstruktur

Der Elektrofachhandel in Deutschland beschäftigt im Jahr 2016 insgesamt rund 139.000 Menschen (inkl. Inhaber\*innen, Auszubildende, Praktikant\*innen, mithelfende Familienangehörige, Honorarkräfte etc.). Seit 2009 ist die Gesamtbeschäftigung damit um ca. 14.000 Beschäftigte (–9 %) gesunken.

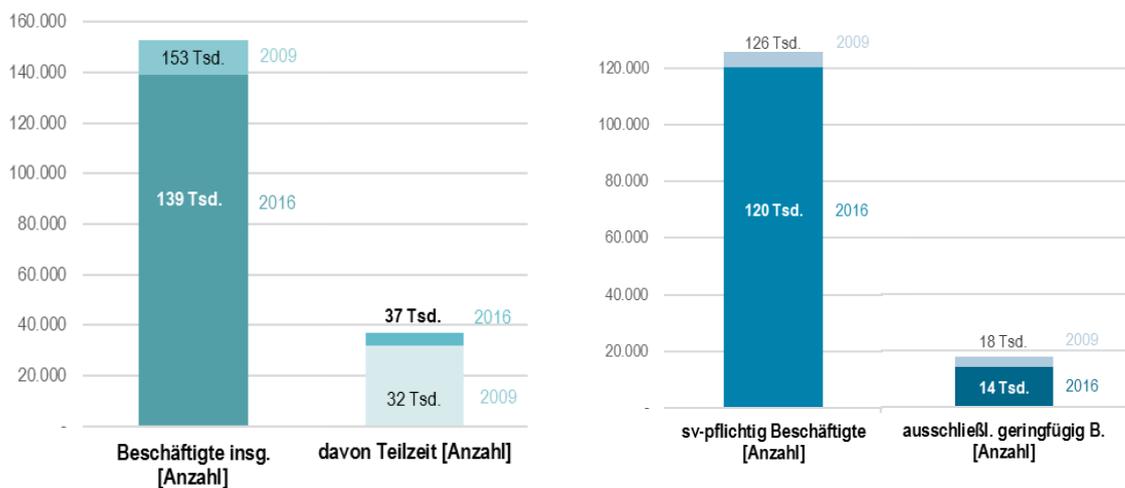
Teilzeitbeschäftigung gewinnt hingegen im Elektrofachhandel an Bedeutung, die Anzahl der Teilzeitbeschäftigten erhöhte sich gegen den allgemeinen Beschäftigungstrend um 15 %. So sind im Jahr 2016 rund 37.000 Beschäftigte in Teilzeit tätig, ihr Anteil an der Gesamtbeschäftigung stieg von 21 % in 2009 auf 27 % in 2016.

Ein überwiegender Teil der Beschäftigten im Elektrofachhandel arbeitet in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen. Im Jahr 2016 sind ca. 120.000 sv-pflichtig Beschäftigte in der Teilbranche

tätig, dies entspricht ca. 87 % der Gesamtbeschäftigung und stellt den höchsten Anteilswert aller Einzelhandelsteilbranchen dar. Aber auch die sv-pflichtige Beschäftigung ist rückläufig; zwischen 2009 und 2016 ging sie um 4 % zurück.

Geringfügige Beschäftigung wie Minijobs spielen quantitativ im Elektrofachhandel mit ca. 10 % der Gesamtbeschäftigung eine vergleichsweise geringe Rolle. Insgesamt sind im Jahr 2016 ca. 14.000 ausschließlich geringfügig Beschäftigte in der Teilbranche tätig. Dies sind gut 3.000 weniger als zum Vergleichszeitpunkt 2009.

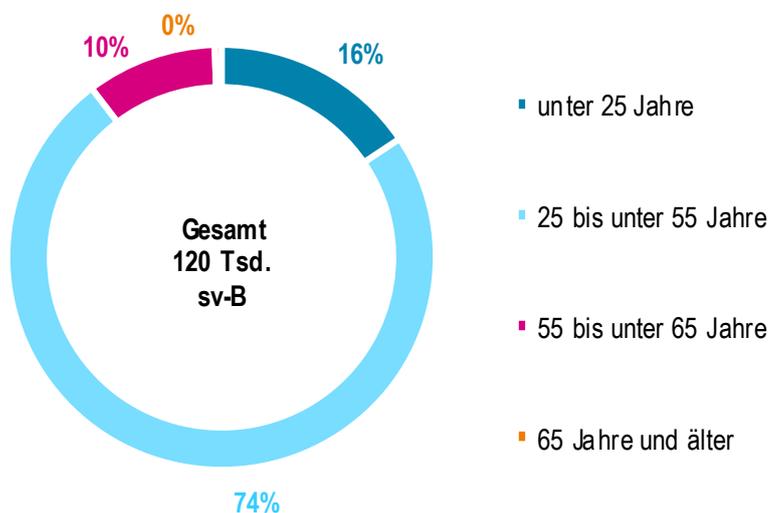
Abbildung 73: Beschäftigung – Elektrofachhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

Der Elektrofachhandel ist einige der wenigen Teilbranchen des Einzelhandels, in dem die Beschäftigung überwiegend männlich strukturiert ist. So sind zwei Drittel (rund 79.000) der sv-pflichtig Beschäftigten Männer und ein Drittel (41.000) Frauen.

Abbildung 74: Altersstruktur – Elektrofachhandel

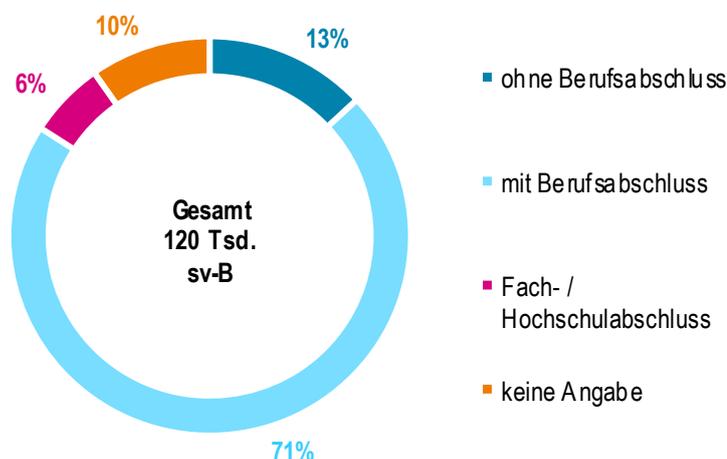


Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Auch hinsichtlich der Altersstruktur unterscheidet sich der Elektrofachhandel deutlich von anderen Einzelhandelsbranchen. Er ist durch eine vergleichsweise junge Beschäftigungsstruktur charakterisiert. Knapp 19.000 der sv-pflichtig Beschäftigten (16 %) sind jünger als 25 Jahre, nur rund 12.000 (10 %) entfallen auf die Altersgruppe 55 Jahre und älter (vgl. Abbildung 74). Zumindest in absehbarer Zeit ist daher nicht mit einer Fachkräfteknappheit aufgrund großer altersbedingter Ersatzbedarfe im Elektrofachhandel zu rechnen.

Die Qualifikationsstrukturen zeigen, dass Beschäftigte mit abgeschlossener Berufsausbildung das Gros der sv-pflichtig Beschäftigten stellen, 71 % entfallen in diese Kategorie. Rund 13 % verfügen über keinen Berufsabschluss, ca. 6 % der im Elektrofachhandel sv-pflichtig Beschäftigten können einen Hochschulabschluss vorweisen (vgl. Abbildung 75).

Abbildung 75: Qualifikationsstruktur – Elektrofachhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die Anforderungsniveaus der Tätigkeiten sind im Elektrofachhandel als eher hoch zu bezeichnen. Nur 5 % der sv-pflichtig Beschäftigten üben Hilfstätigkeiten aus (vgl. Abbildung 76). Dies ist insofern bemerkenswert, als dass 13 % nicht über einen Berufsabschluss verfügen. Mindestens 7 %, also über 8.000 sv-pflichtig Beschäftigte, üben demnach eine Tätigkeit mindestens auf Fachkraftniveau aus, ohne einen Berufsabschluss zu haben. Die Frage, auf welchem Niveau diese Beschäftigten entlohnt werden, kann aus den vorliegenden Daten aber nicht beantwortet werden.

Arbeiten auf dem Anforderungsniveau „Fachkraft“, also Tätigkeiten, die Fachkenntnisse und -fertigkeiten verlangen, werden von 71 % der Beschäftigten ausgeübt. Dieses Anforderungsniveau setzt üblicherweise eine abgeschlossene zwei- oder dreijährige Berufsausbildung voraus. Ein überdurchschnittlich großer Anteil (17 %) ist im Elektrofachhandel zudem als „Spezialist“ tätig und demnach mit Aufgaben befasst, die komplexer und mit Spezialkenntnissen und -fertigkeiten verbunden sind. Häufig werden diese Kenntnisse ergänzend zur Berufsausbildung in Fort- und Weiterbildungen (u. a. Meister- oder Techniker Ausbildung) oder mit Fachschul- bzw. Hochschulabschlüssen erworben. 8 % der Beschäftigten im Elektrofachhandel sind mit hoch komplexen Aufgaben

(z. B. Forschung und Entwicklung, Leitungs- und Führungsaufgaben) betraut und als „Experten“ beschäftigt.

Abbildung 76: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Elektrofachhandel (Anteil an allen sv-B)

Anforderungs- niveau	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
Elektrofachhandel	5 %	71 %	17 %	8 %
Einzelhandel insgesamt	9 %	80 %	6 %	6 %
Gesamtwirtschaft	15 %	59 %	13 %	13 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

### 4.8.3 Lage der Tarifbindung und der Mitbestimmung

Der Marktführer im Elektrofachhandel in Deutschland, die Handelskette Mediamarkt/Saturn ist tarifgebunden. Löhne und Gehälter liegen über dem Niveau nicht-tarifgebundener Handelsunternehmen, ebenso begründet der Tarifvertrag Sonder- und Urlaubsgeldzahlungen für die Beschäftigten. Die Anerkennung des Tarifvertrages für den Einzelhandel erfolgt jedoch nicht von allen Elektrofachhandels-Unternehmen. Daher gilt der Tarifvertrag als (Mindest-)Standard nicht für alle Beschäftigte der Teilbranche Elektrofachhandel.

Ebenso nicht als Standard bzw. als Selbstverständlichkeit kann die betriebliche Mitbestimmung im Elektrofachhandel angesehen werden. Nach Expert\*innen bestehe keine Historie der Mitbestimmung bzw. keine Betriebsrätekultur in der Teilbranche. Sie werden von Unternehmensleitungen zwar nicht (mehr) offensiv bekämpft, sie werden aber auch nicht ausdrücklich begrüßt. So existieren Betriebsräte im Elektrofachhandel, sie sind aber nicht überproportional, sowohl in der Branche als auch beim Marktführer, vertreten.

Die Existenz gewählter Betriebsräte variiert nach Expert\*inneneinschätzung von Filiale zu Filiale. In den Märkten mit Betriebsrat wirkt sich die aktive Wahrnehmung der betrieblichen Mitbestimmungsrechte positiv auf die Arbeitsbedingungen, insbesondere in Fragen der Arbeitszeiten und der Einsatzplangestaltung aus. Im Themenfeld Innovations- und Veränderungsmanagement werden die Betriebsräte nach Experten-

einschätzung hingegen nur unzureichend einbezogen. Von den Beschäftigten und ihren Vertretungen aufgrund ihrer Alltags- und Arbeitserfahrungen eingebrachten Veränderungsvorschläge werden oftmals nicht beachtet. Potentiale und Ressourcen für eine innovative Entwicklung der Märkte (bspw. hinsichtlich der Sortimentsgestaltung) liegen brach, wenn die Ideen und Anregungen der Beschäftigten als Expert\*innen der betrieblichen Praxis nicht berücksichtigt werden. Zugleich werden Beschäftigte demotiviert, sich aktiv in die Gestaltung des betrieblichen Wandels einzubringen.

Insbesondere in Elektrofachmärkten ohne betriebliche Interessenvertretungen gehen die Arbeitszeiten der Beschäftigten oftmals über ein arbeitswissenschaftlich gesundes, teils auch über das gesetzlich erlaubte, Maß hinaus. Arbeiten in 12-Stunden-Schichten sind, so die Einschätzung von Branchenexpert\*innen, keine Seltenheit und treffen oftmals junge und neu eingestellte Beschäftigte.

#### **4.8.4 Branchen- und Entwicklungstrends**

##### **Marktentwicklung**

In keiner anderen Teilbranche des Einzelhandels weist der Onlinemarkt eine so hohe Bedeutung auf wie im Elektrofachhandel. Studien zeigen, dass bereits mehr als die Hälfte der Konsumenten den Einkauf von Elektrogeräten im Internet tätigt (KPMG 2016). Einen eigenen Webshop aufzuweisen, ist im Elektrofachhandel für die Unternehmen nahezu unerlässlich. Die Herausforderung für den stationären Handel liegt daher vor allem im Wettbewerb mit Online- und anderen, ebenfalls online präsenten, stationären Händlern. Aufgrund klarer, mittels Kennzahlen definierbarer Produkteigenschaften (bspw. Bildschirmgröße oder -auflösung) bietet das Internet den Kunden einen sehr transparenten Marktüberblick. Viele Kunden informieren sich vor dem Marktbesuch online über Produkte, nutzen die Möglichkeit, diese in den Elektrofachmärkten auszuprobieren und entscheiden sich dann womöglich für den Kauf zum günstigsten Preis im Onlineshop eines anderen Händlers.

Mit der Verschiebung in Richtung Onlinegeschäft geht auch ein Bedeutungswandel des Ladenlokals einher. Die Einzelhandelsflächen werden nicht mehr vordergründig als Abverkaufsfläche benötigt, sondern vielmehr als Showroom, in dem Kunden die Produkte anfassen und ausprobieren können. Dies führt laut Expert\*inneneinschätzung auch dazu, dass die bisherige Verkaufsflächengröße teils nicht mehr benötigt werde. Hier besteht die Anforderung, neue Flächennutzungskonzepte zu

entwickeln und diese beispielsweise an Hersteller als attraktive Bühne für neue Produkte zu vermieten.

Expert\*inneneinschätzungen zufolge werden die stationären Märkte im Elektrofachhandel weiterhin eine wichtige Rolle spielen, sich aber auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und sich um dieses herum attraktiver für die Kundschaft aufstellen müssen. Ein Wettbewerbsvorteil der stationären Elektrofachmärkte kann dabei die geleistete Fachberatung sein. Die schier unübersichtliche Produktvielfalt an Elektrogeräten gleichen Sortiments entsprechend der jeweiligen Kundenanforderungen zu bewerten und das geeignete Gerät zu finden ist dabei ein Schlüssel.<sup>31</sup> Dies setzt qualifizierte und kompetente Beschäftigte voraus, die ebenso über hohe soziale Kompetenzen im Kundenumgang verfügen.

Im Bereich der Consumer Electronics sind Produktinnovationen wie Ultra HD-Fernseher, Smart-TV oder VR-Brillen von großer Bedeutung für den Verkaufserfolg. Aufgrund der hohen Innovationsgeschwindigkeit der Unterhaltungselektronik-Branche sind die jeweiligen Markttrends oft entsprechend kurzlebig. Auch im Bereich der Haushaltsgeräte wird kontinuierlich innoviert: neue Geräte wie Kühlschränke oder Waschmaschinen sind mit jeder Generation energiesparender und umweltschonender. Zudem nimmt der Trend zu vernetzten Elektrogeräten (Stichwort „Smart Home“) zu (vgl. KPMG 2016).

Auch die Umsätze mit Ton- und Bildträgern wie CDs, DVDs und Blu-Rays gehen im stationären Elektrofachhandel massiv um bis zu ein Viertel zurück. Dieser Markttrend, der auf die zunehmenden Marktanteile von Streaming-Angeboten verweist, trifft nicht nur einzelne Unternehmen oder Regionen, sondern setzt die gesamte Branche unter zusätzlichen Druck. Profilierungschancen des stationären Elektrofachhandels könnten hier in der Regionalisierung von Angeboten, bspw. dem Vertrieb von Tonträgern lokal erfolgreicher Bands, liegen. Gerade in den Märkten der großen Elektro-Handelsketten fehlen aber die hierfür erforderlichen Gestaltungsspielräume bei der Zusammenstellung des Sortiments.

Der hohe Wettbewerbsdruck im Elektrofachhandel steigt mit Markteintritt weiterer Akteure an. So bereitet der Schweizer Onlinehändler (und dort mit 750 Millionen Euro Umsatz deutlicher Marktführer vor Amazon) Digitec Galaxus seinen Eintritt in den deutschen Markt vor. Im Herbst 2018 gab er die Eröffnung der „Deutschland-Zentrale“ in Hamburg bekannt. Ein Warenlager in Krefeld (nach Unternehmensangaben mit einer Kapazität für 20.000 verschiedene Produkte und einen Jahresumsatz von 100 Millionen Euro) sowie ein Logistikzentrum in Weil am

---

31 So führt am 30.11.2018 der Mediamarkt-Onlineshop 59 verschiedene Fernseher mit einer Bildschirmdiagonalen von 55 Zoll, der Günstigste wird für 399 Euro, der Teuerste für 5.989 Euro angeboten.

Rhein wurden im Laufe des Jahres 2018 ebenfalls in Betrieb genommen. Auch der Webshop ([www.galaxus.de](http://www.galaxus.de)) ist fertiggestellt und bietet seit 1. November sein Sortiment an. Digitec Galaxus ist Teil des Handelskonzerns Migros (u. a. auch mit Tegut und Depot) und führt in seinem Schweizer Onlineshop neben Elektronik auch Spielwaren, Haushaltsartikel und Schmuck.

Der sich intensivierende Wettbewerb setzt auch dem Marktführer im Elektrofachhandel, dem 2017 aus der Unterhaltungselektroniksparte der Metro AG hervorgegangenen Handelskonzern Ceconomy AG zu. Ceconomy betreibt die Handelsketten Mediamarkt und Saturn. Das Onlinegeschäft des Unternehmens wächst zwar im zweistelligen Prozentbereich, kann jedoch die z. T. erheblichen Umsatzrückgänge in den Filialen nicht kompensieren. In Folge dessen korrigierte die Ceconomy ihre Ergebnisprognose für das Geschäftsjahr 2018 mehrfach nach unten und gab Gewinnwarnungen aus. Nach Experteneinschätzung ist sogar ein deutlicher Verlust im Jahresergebnis möglich. Diese Entwicklung führte auch dazu, dass der Aktienkurs einbrach und sich das Unternehmen vom Vorstandsvorsitzenden und dem Finanzvorstand trennte (Pressemitteilung Ceconomy AG vom 13.10.2018). Die Ursachen für diese Entwicklung liegen einerseits im intensiv geführten Preiskampf: die Strategie großflächiger Rabattaktionen mit denen der Verdrängungswettbewerb geführt wird, reduzierte die Gewinnmargen des Konzerns erheblich. Auch bei den internationalen Aktivitäten, Mediamarkt/Saturn ist in 15 Ländern aktiv, gab es zuletzt Rückschläge. So wurde im Sommer 2018 der verlustreiche Marktauftritt von Mediamarkt in Russland (nach Experteneinschätzung ohne Gewinn) an den Konkurrenten M.Video-Eldorado Group verkauft.

### **Unternehmensstrategien**

Um auf die sinkenden Gewinne zu reagieren, entwickeln die Unternehmen neue Strategien. Nach Expert\*inneneinschätzungen sei dabei vor allem die Abkehr von Rabattaktionen erforderlich. Diese führen i. d. R. dazu, dass Umsätze auf einen bestimmten Zeitraum konzentriert werden, sich insgesamt aber nicht erhöhen. Auf Kosten der Gewinnmarge werden bspw. im Weihnachtsgeschäft erwartete Umsätze und Gewinne auf den „Black Friday“ vorgezogen.

Ebenso sind weitere Konzentrations- und Bündelungsprozesse zu beobachten. So hat Ceconomy mit dem Wettbewerber FNAC Darty ein Gemeinschaftsunternehmen gegründet, das wesentliche Bereiche wie Einkauf, Forschung und Innovationsentwicklung unter einem Dach („European Retail Alliance“) vereinen soll. Perspektivisches Ziel ist die Kostensenkung, bspw. durch die Nutzung von Synergieeffekten, die Opti-

mierung von Kundenkontakten (Stichwort Datenanalyse) und die Bildung mächtiger Einkaufsgemeinschaften. Auch will die Allianz, die weiteren Marktteilnehmern offen stehen soll, ein Gegengewicht zu mächtigen, globalen Playern wie Amazon schaffen.

Zudem verstärken die großen Konzerne die Einbindung innovativer Start-Ups in die Entwicklung ihrer Unternehmensstrategien. Gemeinsam mit anderen Handelskonzernen wie Lidl/Kaufland und FNAC investiert Mediamarkt/Saturn in das Münchener Gründerzentrum Retail-Tech-Hub. Dort sollen zukunftsfähige Ideen möglichst frühzeitig identifiziert, in Pilotprojekten getestet und bei Erfolg in die eigenen Geschäftsmodelle implementiert werden. Ebenso soll die Kooperation mit Start-Ups verstärkt neue Impulse, Wissen und Know-how bspw. im Servicebereich in die Handelskonzerne bringen. Das Start-Up Deutsche Technikberatung, die für den Kunden den Aufbau und die Einrichtung der Technik zu Hause übernehmen, ist hierfür ein bekanntes Beispiel.

Omni-Channel- bzw. Hybridstrategien aus analogem und digitalem Elektrofachhandel werden für den Verkauf mutmaßlich weiter an Bedeutung gewinnen. Vor allem die Marktabholung bei Onlineverkauf kann dabei ein erfolgreiches Element darstellen. In Verbindung mit zentral gelegenen Showrooms und einem zusätzlich im Laden angebotenen Serviceangebot bspw. für Reparaturen versucht der Elektrofachhandel Kunden zu binden bzw. (zurück) zu gewinnen. Nach Expert\*inneneinschätzung holen mehr als 40 % der Onlinekunden von Mediamarkt/Saturn die bestellten Waren im Markt ab. Auch beim Händler Cyberport basiert das Geschäftsmodell seit rund 15 Jahren darauf, attraktive Angebote im Internet mit innenstadtnahen, stationären Geschäften mit umfangreichem Beratungs- und Serviceangebot zu kombinieren. Aus Omni-Channel Strategien heraus, egal ob sich Online-Händler Ladengeschäfte erschließen oder umgekehrt, resultiert auch eine Veränderung des Charakters der stationären Läden und diese nehmen neue Aufgaben wahr.

Auch der Onlinehändler Digitec Galaxus setzt vorrangig nicht auf preisgünstigste Angebote, sondern stellt die Beratung in den Fokus. Dazu arbeitet der Webshop mit entwickelten Produktfiltern, personalisierten Empfehlungen und umfangreichen Testberichten. Die aktive Einbindung der Kundencommunity, die in Foren und Chats Bewertungen und Hilfestellungen bietet, ist Teil des Konzepts.

Hybride Verkaufsstrategien können auch die Serviceleistungen und Kundenbindung im stationären Verkauf verbessern. Ein in Österreich bereits erfolgreich praktiziertes Beispiel hierfür kann sein, den Verkauf im Laden über mobile Endgeräte direkt in der Fachabteilung inklusive Bezahlvorgang (bspw. mit Kundenkarte) abzuwickeln. Nach Verkaufsabschluss wird eine automatisierte Bestellung im (zentralen) Warenlager

ausgelöst und das Produkt direkt zum Kunden geliefert. In Deutschland wird dieses System in Saturn-Märkten derzeit getestet.

Der Einsatz weiterer neuer digitaler Technologien und Konzepte wie Virtual und Augmented Reality, Informations- und Assistenzroboter, kassenlose Märkte oder der Einkauf per Sprachsteuerung kann für den stationären Elektrofachhandel weitere Potentiale bergen, befindet sich derzeit aber noch im Entwicklungs- und Erprobungsstadium.

Auch die Erweiterung der Geschäftsstrategien vom Verkauf auf zusätzliche Dienstleistungen wird derzeit von Unternehmen geprüft. So könnten bspw. mit Kauf einer Espressomaschine zukünftig in einem Abonnement-Modell auch die entsprechenden Kaffeekapseln zum Nachfüllen durch den Elektrofachhandel angeboten werden.

### **Arbeit und Beschäftigung**

Auf sinkende Gewinnmargen reagierte der Elektrofachhandel laut Expert\*inneneinschätzung zumeist nicht mit Entlassungen, vielmehr wurden frei werdende Stellen nicht neu besetzt. Ebenso werden Einsparungen der Personalkosten dadurch vorgenommen, dass vormals interne Arbeitsschritte von den Elektrofachmärkten externalisiert werden. So wird das Auffüllen der Regale (wie bspw. im Lebensmitteleinzelhandel ebenfalls üblich) oftmals an die Hersteller ausgelagert und nicht mehr vom Fachhandel selbst übernommen. Die Hersteller wiederum setzen für diese Aufgaben häufig sog. Rackjobber ein, die oftmals als selbstständige Einzelunternehmer für Hersteller oder Großhändler tätig sind. Weiterer Personalabbau durch Nichtnachbesetzungen in den Elektrofachmärkten ist die Folge. Einzelne Abteilungen werden dabei auf die notwendigste Personalstärke heruntergefahren. Dies führt zu einer hohen Arbeitsverdichtung der verbleibenden Beschäftigten, die insbesondere in der Urlaubszeit oder in Krankheitsphasen enorme Belastungen zur Folge hat.<sup>32</sup>

Die dünne Personaldecke in vielen Elektrofachmärkten führt auch dazu, dass Verkaufspersonal häufig abteilungsübergreifend eingesetzt wird bzw. eingesetzt werden soll. So ist es keine Seltenheit, dass Beschäftigte an einem Tag die Beratung und den Verkauf von Fernsehern, am nächsten Tag von Waschmaschinen übernehmen müssen. Ausreichend Einarbeitungszeit, um das jeweils umfassende, sortimentspezifische Fachwissen für die qualifizierte Kundenberatung zu erwerben, steht den Beschäftigten dabei i. d. R. aber nicht zur Verfügung. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Beschäftigten durch die hohe Arbeitsdich-

---

<sup>32</sup> In einem untersuchten Betriebsbeispiel waren vor acht Jahren noch 103 Fachverkäufer\*innen eingesetzt, heute sind es noch 82.

te aus Zeitmangel von oftmals vorhandenen, guten betrieblichen Weiterbildungskonzepten und -angeboten nicht profitieren können.

Eine weitere angewandte Strategie zur Kostenreduktion ist der Abbau mittlerer Hierarchieebenen: Stellen für Abteilungs- oder Bereichsleitungen mit vergleichsweise höheren Verdiensten werden nicht mehr neu vergeben. Unterhalb der Markt- bzw. Geschäftsleitung werden künftig, so die Expert\*inneneinschätzung, nur noch eher niedriger entlohnte Verkaufsmitarbeiter\*innen tätig sein.<sup>33</sup> Dies führt u. a. zu einer weiteren Zunahme von Komplexität und Arbeitsumfang der Tätigkeiten (einiger) Beschäftigter, die dann zusätzlich koordinierende und steuernde Aufgaben übernehmen müssen.

Betriebliche Experten beobachten als ein Resultat dieser auf Verschleiß gefahrenen Personalstrategie eine deutliche Zunahme psychischer Erkrankungen (z. B. Burnout) in den letzten 10 Jahren.

Auch die fachlichen Anforderungen an die Beschäftigten im Elektrofachhandel wandeln sich. So verschieben sich vor allem die Anforderungen an das Kundengespräch in zwei verschiedene Richtungen. Einerseits werden Verkäufer\*innen von Kunden vielfach als reine Preisauskunft wahrgenommen. Andererseits sind die Verkäufer\*innen nicht mehr „nur“ diejenigen, die den Kunden die Produkte verkaufen, vielmehr sind sie gefordert zusätzliche Dienstleistungen und Serviceangebote zu vertreiben. Insbesondere älteren Beschäftigten, die sich aufgrund ihrer Ausbildung, ihre Berufserfahrung und ihres Berufsethos als qualifizierte Fachverkäufer verstehen, fällt es dabei trotz von den Unternehmen angebotenen Schulungen häufig schwer, den Kunden außerhalb ihres Fachgebiets liegende Leistungen (z. B. Versicherungen oder Stromverträge) zu verkaufen.

#### **4.8.5 Zusammenfassung**

Der Elektrofachhandel ist durch große Handelsketten geprägt, denen eine Vielzahl kleinerer Fachhandlungen gegenübersteht. Insgesamt sind in der Teilbranche rund 24.000 Unternehmen mit rund 140.000 Beschäftigten tätig, der Gesamtumsatz liegt bei rund 25 Milliarden Euro. Der Elektrofachhandel zeichnet sich durch einen intensiven Verdrängungswettbewerb und harte Preiskämpfe aus. Auch erhöht der Onlinemarkt den (Preis-)Druck in keiner anderen Teilbranche des Einzelhandels so

---

<sup>33</sup> Im Betriebsbeispiel lag die durchschnittliche Vergütung eines Verkaufsmitarbeiters bei rund 2.500 Euro brutto, die sich nach mehr als 9 Jahren Betriebszugehörigkeit auf 2.900 Euro erhöht. Bereichsleitungen werden bisher mit mehr als 4.000 brutto entlohnt.

stark. Insgesamt durchläuft der Elektrofachhandel einen Konzentrations- und Konsolidierungsprozess, in dem Unternehmen mit starken Kostensenkungen und Beschäftigungsabbau auf Umsatzrückgänge reagieren. Für kleine, unabhängige Unternehmen verläuft das im Endeffekt vielfach ruinös. Mit der Verschiebung zum Onlinehandel geht zudem ein Bedeutungswandel des stationären Geschäfts einher, neue Flächennutzungskonzepte für Ladengeschäfte sind ebenso erforderlich wie innovative Vertriebsstrategien.

Fast neun von zehn Beschäftigten im Elektrofachhandel arbeiten (noch) in sv-pflichtigen Beschäftigungsverhältnissen. Dies stellt einen Höchstwert im Einzelhandel dar und kann auch darauf zurückgeführt werden, dass die Tätigkeiten im Elektrofachhandel hauptsächlich mit fachlich hohen Anforderungsniveaus (Fach- und Spezialisten-Arbeit) verbunden sind. Aber auch im Elektrofachhandel haben atypische Beschäftigungsformen an Bedeutung gewonnen, u. a. erhöhte sich der Anteil der Teilzeitbeschäftigten in den letzten Jahren deutlich. Eine teilbranchenspezifische Besonderheit im Einzelhandel ist die überwiegend männliche Beschäftigungsstruktur des Elektrofachhandels. Die Arbeitsbelastungen steigen im Elektrofachhandel an, abschmelzende Personaldecken in den Märkten sorgen für eine hohe Arbeitsverdichtung und zu einer weiteren Zunahme von Komplexität und Arbeitsumfang der Tätigkeiten.

Die Tarifverträge des Einzelhandels werden zwar von führenden Unternehmen anerkannt, dies gilt jedoch bei weitem nicht für alle Elektrofachhandels-Unternehmen. Ebenso kann die betriebliche Mitbestimmung im Elektrofachhandel nicht als Standard angesehen werden. Die Existenz gewählter Betriebsräte variiert von Unternehmen zu Unternehmen, aber auch von Filiale zu Filiale.

## 4.9 Buchhandel

Der Einzelhandel mit Büchern fungiert als Schnittstelle zwischen den Verlagen und den Kunden. Eine Besonderheit der Branche ist, aufgrund der Sonderstellung des Buchs als Kulturgut, das Fehlen eines preisgetriebenen Wettbewerbs: Die Funktion der Preisfestlegung obliegt – im Gegensatz zu fast allen anderen Handelsgütern – dem Hersteller des Handelsguts, im Falle der Bücher also den Verlagen. Buchhändler sind mit der gesetzlichen Buchpreisbindung an den unveränderlichen Preis gebunden, er darf weder über- noch unterschritten werden (BuchPrG

vom 02.09.2002, zuletzt geändert am 31.07.2016).<sup>34</sup> Außerdem gilt für Bücher, ähnlich wie für Nahrungsmittel, der ermäßigte Mehrwertsteuersatz.

Die Teilbranche Einzelhandel mit Büchern wird durch WZ-Klasse 47.61 abgebildet. Nicht in die Betrachtungen dieser Teilbranche inkludiert ist dabei der Handel mit gebrauchten Büchern. Die hier nicht betrachteten Antiquariate sind ein weiteres spezifisches Segment, in dem deutschlandweit im Jahr 2017 weniger als 300 sv-pflichtig Beschäftigte tätig sind.

Der Buchhandel ist durch eine große Anzahl kleiner und kleinster Unternehmen geprägt. Dazu kommen größere Handelsketten, wie die DBH-Gruppe (Hugendubel, Weltbild etc.) oder Thalia, die an vielen Standorten Filialen betreiben. Die Mayersche Buchhandlung ist als familiengeführtes Unternehmen mit rund 50 Niederlassungen vorwiegend im Westen Deutschlands aktiv. Insgesamt ist der Buchhandel durch eine große Vielfalt gekennzeichnet: die Branche umfasst kleinste Buchhandlungen und Buch-Warenhäuser ebenso wie hoch spezialisierte Fachbuchhandlungen oder literarische Buchhandlungen mit breitem Sortiment.

#### 4.9.1 Wirtschaftliche Entwicklung

Der Buchhandel ist die kleinste der im Rahmen dieser Studie betrachteten Teilbranchen des Einzelhandels. In rund 4.200 Unternehmen mit ca. 5.500 verschiedenen Standorten sind im Jahr 2016 rund 30.000 Beschäftigte tätig. Der Gesamtumsatz des Buchhandels lag in 2016 bei ca. 3,4 Milliarden Euro.

Die durchschnittliche Unternehmensgröße im Buchhandel ist in den letzten Jahren leicht gesunken und liegt 2016 bei rund 7 Beschäftigten je Unternehmen. Aufgrund der vergleichsweise geringen Gesamtzahl an Unternehmen ist dieser Wert durch die Filialen der großen Buchhandelsketten stark angehoben, die meisten Buchhandlungen beschäftigten deutlich weniger Mitarbeiter\*innen.

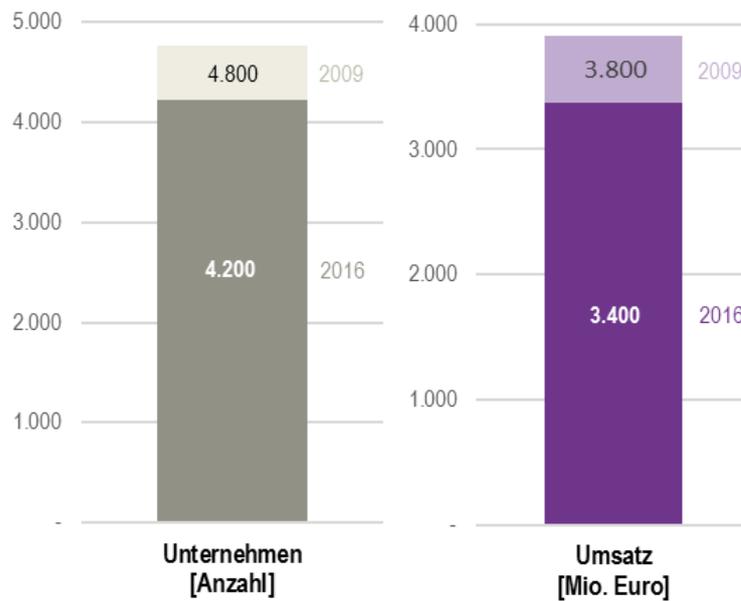
Hinsichtlich der Umsatzproduktivität liegt der Buchhandel am unteren Ende des Spektrums der Einzelhandelsbranche. Rechnerisch erwirtschafteten die Beschäftigten im Jahr 2016 einen Umsatz von rund

---

<sup>34</sup> Die Buchpreisbindung gilt für alle in Deutschland verlegten Bücher, auch für fremdsprachige Publikationen, Musiknoten und kartografische Produkte sowie seit 2016 auch für E-Books. Ausgenommen sind Importtitel, gekennzeichnete Mängel-exemplare mit tatsächlichen Mängeln, gebrauchte und schon bereits zum gebundenen Preis verkaufte Bücher oder Altauflagen, die länger als 18 Monate am Markt sind.

112.000 Euro pro Kopf (Einzelhandel insg.: 146.000). Dieser Wert ist gegenüber 2009 leicht gestiegen (+4 %).

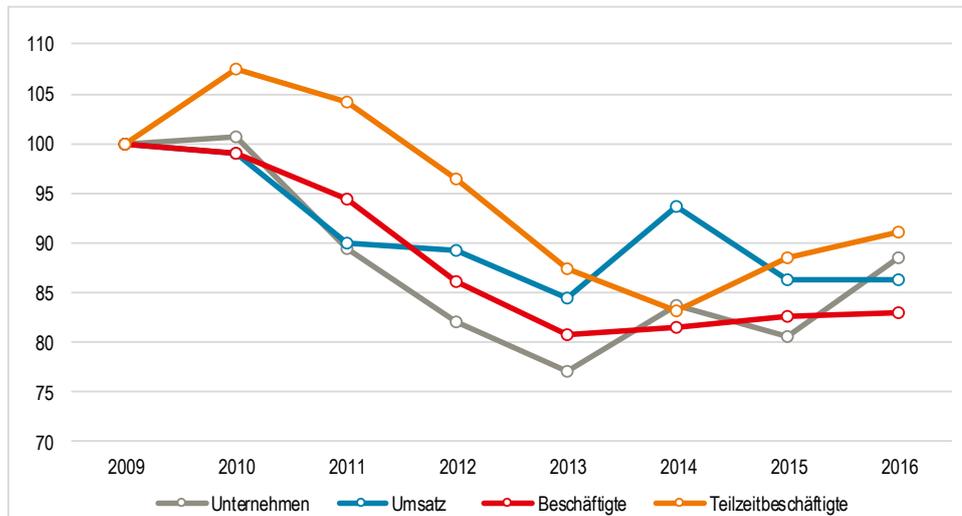
Abbildung 77: Unternehmen und Umsatz – Buchhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

Unternehmens-, Beschäftigten- und Umsatzzahlen sind im Buchhandel in Deutschland zwischen 2009 und 2013 rückläufig. So sanken die Gesamtumsätze in diesem Zeitraum um 16 %, die Zahl der Beschäftigten um 19 % und die der Unternehmen um 23 %. Dieser Abwärtstrend konnte jedoch gestoppt werden. Seit dem Jahr 2013 bleiben die Umsatz-, Beschäftigten- und Unternehmenszahlen stabil bzw. verzeichnen sogar einen leichten Aufwuchs (vgl. Abbildung 78).

Abbildung 78: Entwicklungstrends Buchhandel (indiziert, 2009 = 100)



Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

#### 4.9.2 Beschäftigungsstruktur

Im Buchhandel in Deutschland waren im Jahr 2016 insgesamt, also inklusive Eigentümern, mithelfenden Familienmitgliedern, Minijobbern, Aushilfen, Praktikant\*innen und Auszubildende, rund 30.000 Beschäftigte tätig. Dies sind rund 6.000 weniger als zum Vergleichszeitpunkt 2009.

Mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Buchhandel (insgesamt rund 16.000) ist in Teilzeit tätig. Zwar ist auch die Teilzeitbeschäftigung im Betrachtungszeitraum 2009 bis 2016 leicht (um rund 1.500) gesunken, dies jedoch weniger stark als die Gesamtbeschäftigung, so dass sich ihr Anteil an der Gesamtbeschäftigung sogar leicht (um 5 %) erhöhte.

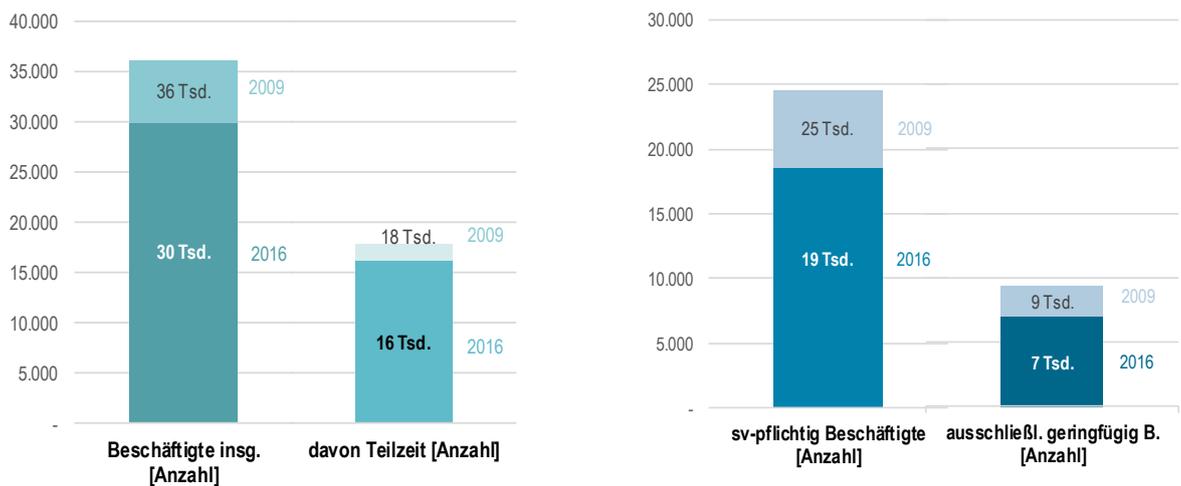
Einen weiteren Hinweis auf die große quantitative Bedeutung atypischer Beschäftigungsverhältnisse im Buchhandel gibt der Vergleich von Gesamtbeschäftigung zu sv-pflichtiger Beschäftigung. Im Jahr 2016 sind knapp 19.000 Arbeitnehmer\*innen sv-pflichtig beschäftigt. Dies sind rund 6.000 weniger als noch im Jahr 2009, der Rückgang der sv-pflichtigen Beschäftigung entspricht damit quantitativ dem der Gesamtbeschäftigung. Es kann geschlussfolgert werden, dass im Zeitverlauf vor allem sv-pflichtige Beschäftigung abgebaut wurde und atypische Beschäftigungsverhältnisse in Relation zugenommen haben.

Der Anteil der sv-pflichtigen Beschäftigung an der Gesamtbeschäftigung beträgt damit rund 62 %, ein im Vergleich der Einzelhandelsbranchen eher niedriger Wert.

Ein großer Anteil der Differenz zwischen sv-pflichtiger und Gesamtbeschäftigung wird durch ausschließlich geringfügig Beschäftigte abgebildet. Im Buchhandel sind in 2016 rund 7.000 Beschäftigte dieser Gruppe zuzuordnen. Ihre Gesamtzahl hat sich gegenüber 2009 leicht reduziert. Auch wenn die Datenbasis für die beiden Angaben zur Beschäftigung auf verschiedenen Erfassungen beruht (die Gesamtbeschäftigung basiert auf Angaben des Statistischen Bundesamts, die der sv-pflichtigen Beschäftigung auf denen der Bundesagentur für Arbeit), kann doch geschlussfolgert werden, dass ungefähr jeder vierte Beschäftigte im Buchhandel ausschließlich geringfügig tätig ist.

Der Buchhandel ist eine stark weiblich geprägte Teilbranche. Rund 80 % aller sv-pflichtig Beschäftigten sind Frauen. Unter den ausschließlich geringfügig Beschäftigten liegt der Anteil weiblicher Beschäftigter mit 83 % nochmals leicht darüber.

Abbildung 79: Beschäftigung – Buchhandel

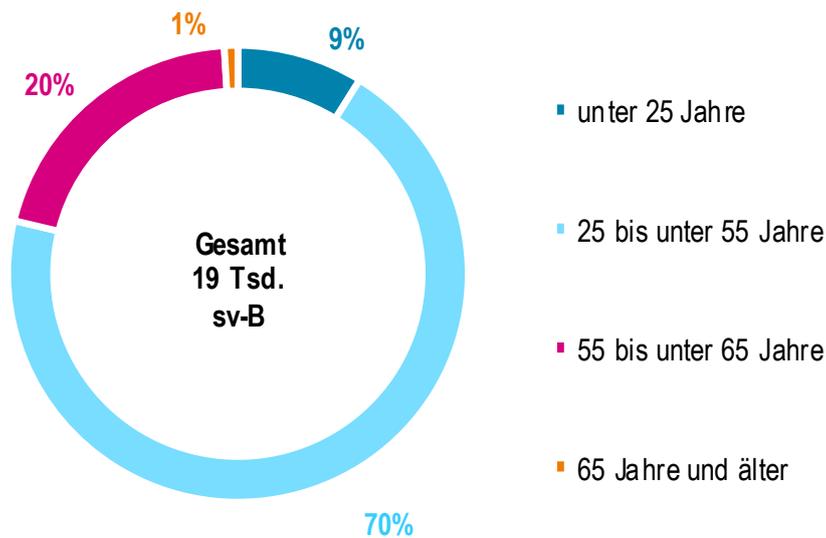


Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

Neben den SB-Warenhäusern (vgl. Kapitel 2.2) und den Kauf- und Warenhäusern (vgl. Kapitel 2.3) ist der Buchhandel eine der am stärksten von Überalterung bedrohten Handelsbranchen. Jede/r fünfte Beschäftigte im Buchhandel gehört der Altersgruppe 55 Jahre oder älter an. Nur rund 9 % der sv-pflichtig Beschäftigten ist jünger als 25 Jahre (vgl. Abbildung 80). Die beschäftigungsdemographische Entwicklung dürfte in den kommenden Jahren damit die Unternehmen des Buchhandels vor eine weitere erhebliche Herausforderung stellen. Altersbedingt scheiden

mehr Beschäftigte aus den Buchhandlungen aus, als Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen. Insbesondere kleine Buchhandlungen werden dadurch häufig vor existenziellen Fragen stehen.

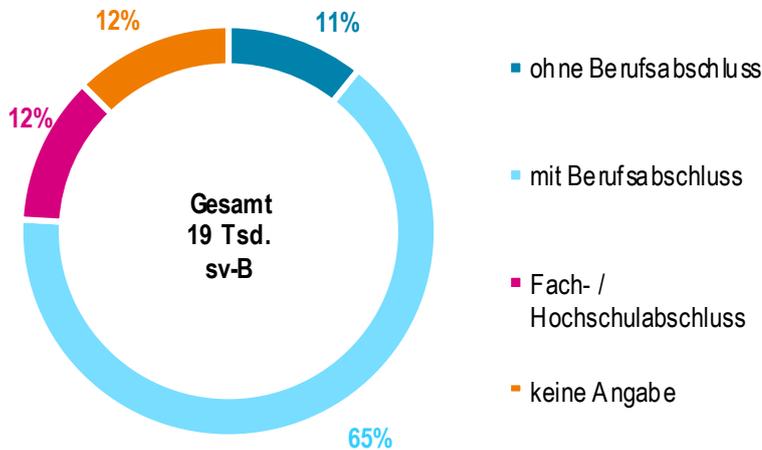
Abbildung 80: Altersstruktur – Buchhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Der Buchhandel weist im Vergleich der Einzelhandelsbranche ungewöhnliche hohe Akademikeranteile auf, rund 12 % der sv-pflichtig Beschäftigten verfügen über einen Fach- oder Hochschulabschluss. Rund zwei Drittel der Beschäftigten haben eine Berufsausbildung erfolgreich abgeschlossen, weitere 11 % (rund 2.000) haben keinen Berufsabschluss (vgl. Abbildung 81).

Abbildung 81: Qualifikationsstruktur – Buchhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die ausgeübten Tätigkeiten im Buchhandel zeigen eine überragende Bedeutung der Facharbeit (vgl. Abbildung 82). 87 % der sv-pflichtig Beschäftigten üben eine Tätigkeit aus, die fundierte Fachkenntnisse voraussetzen. Dieser Wert liegt nochmals deutlich über dem im Vergleich mit der Industrie ohnehin schon hohen Anteil der Facharbeit im Einzelhandel. Weitere 3 % sind im Buchhandel gemäß des Anforderungsprofils „Spezialist“ und 5 % als „Experten“ tätig, sie sind mit Tätigkeiten befasst, die hohe fachliche Anforderungen stellen und komplexe Aufgabenbereiche (z. B. Leitungs- und Führungsfunktionen) beinhalten. Als Helfer, also Beschäftigte, die einfache Hilfstätigkeiten ausüben, sind im Buchhandel nur 4 % der sv-pflichtig Beschäftigten tätig, auch dies veranschaulicht, die hohen Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen, die der Buchhandel an die Beschäftigten stellt.

Abbildung 82: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Buchhandel  
(Anteil an allen sv-B)

Anforderungsniveau	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
Buchhandel	4 %	87 %	3 %	5 %
Einzelhandel insgesamt	9 %	80 %	6 %	6 %
Gesamtwirtschaft	15 %	59 %	13 %	13 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

### 4.9.3 Lage der Tarifbindung und der Mitbestimmung

Die tarifvertragliche Landkarte zeigt für den Buchhandel ein komplexes Bild, das auch von unterschiedlichen Zuständigkeiten geprägt ist. Bundeslandspezifische Regelungen bei den Zuständigkeiten zum Arbeitgeberverband lassen die Buchhändler entweder in den Geltungsbereich des Tarifvertrags für den Einzelhandel oder in den des Tarifvertrags für den herstellenden und verbreitenden Buchhandel fallen.<sup>35</sup>

#### *Solidarischer Streik*

Der Kampf um tariflich abgesicherte Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Buchhandel/Einzelhandel ist hart. So kämpfen die Beschäftigten der Verlage und des Buchhandels in Bayern seit Mai 2017 um faire Entgelterhöhungen. Die Arbeitgeber wollen ihnen diese aber nur bei Verzicht anderer existenzieller Leistungen des Manteltarifvertrages wie die Abschaffung der Spätöffnungszuschläge oder den Kündigungsschutz für ältere Beschäftigte gewähren. Aus diesem Grund hat ver.di erneut am 7. Dezember 2018 die Beschäftigten von Hugendubel in München und Ingolstadt zum Streik aufgerufen. Vor den Filialen verdeutlichten die

<sup>35</sup> Für den Buchhandel in den Bundesländern Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Baden-Württemberg, Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland und Nordrhein-Westfalen werden die Tarifverträge mit dem HDE verhandelt, somit gilt der Tarifvertrag des Einzelhandels. In Berlin, Brandenburg, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Bayern fungiert hingegen der Börsenverein des Deutschen Buchhandels als Arbeitgeberverband, daher kommt dort der Tarifvertrag für den herstellenden und verbreitenden Buchhandel zur Anwendung.

Beschäftigten in öffentlichkeitswirksamen Aktionen ihrer Forderung nach tariflicher Absicherung und wurden zudem durch streikende Amazon-Beschäftigte des Logistikzentrums Graben unterstützt.

Quelle: <http://hugendubelverdi.blogspot.com/2018/12/amazon-und-hugendubel-beschaeftigte.html#more>

Diese Komplexität ist für die Beschäftigten der Buchhandelsbranche jedoch kein Garant, in den Geltungsbereich eines Tarifvertrags zu fallen. Die Mehrheit der Buchhändler in Deutschland ist nicht tarifgebunden. Hugendubel ist eines der wenigen Unternehmen, das, aufgrund intensiver Anstrengungen seitens der Beschäftigten, Tarifverträge abschließt. Die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Mehrheit im Buchhandel tätigen Mitarbeiter\*innen liegen weit unterhalb von Tarifverträgen, da keine Allgemeinverbindlichkeitserklärungen der geltenden Branchentarifverträge vorliegen. Einzig in den Bundesländern Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz gilt der Tarifvertrag zu den vermögenswirksamen Leistungen im Bereich des Einzelhandels als allgemeinverbindlich, da diese ungekündigt fortbestehen.

#### 4.9.4 Branchen- und Entwicklungstrends

##### Marktentwicklung

Neben der Handelsfunktion übernehmen Buchhandlungen vielfach Aufgaben, die als gesellschaftspolitisch relevant zu kennzeichnen sind und die dem Buchhandel eine über seine reine beschäftigungs- und wirtschaftspolitische Bedeutung hinausgehende Rolle verleihen. So sind die Unternehmen des Buchhandels häufig bildungspolitisch aktiv, sie kooperieren mit Schulen und Kindergärten zur Förderung der Lesefähigkeit von Kindern und bieten kulturelle Veranstaltungen (bspw. Lesungen und Vorträge) an.

Gleichzeitig sind sie als Wirtschaftsunternehmen gefordert, sich auf neue Herausforderungen einzustellen und marktorientiert zu agieren. Der gravierendste Wandel wird dabei auch im Buchhandel durch die Digitalisierung voran getrieben. So eröffnen digital publizierte E-Books oder auch die immer stärker nachgefragten Hörbücher neue Geschäftsmodelle, die von den Buchhandlungen erschlossen werden. Die Umsatzanteile von E-Books wachsen stark und liegen im Bereich der Fach- und Sachbücher in Deutschland mittlerweile bei rund 18 %, in der Belletristik bei rund 9 %. Allerdings kann dieses Wachstum den Umsatzrückgang im Print-Bereich nicht vollständig kompensieren (PWC 2016).

War der Buchhandel bisher durch anhaltende Konzentrationsprozesse geprägt, bei dem kleinere unabhängige Buchläden zugunsten großer Filialisten tendenziell verdrängt wurden, weisen Expert\*innen nunmehr auf eine andere Entwicklung hin. Demnach planen die großen Ketten wie Hugendubel, Thalia oder Mayersche Buchhandlung derzeit keine Eröffnungen neuer Filialen. Vielmehr kämpfen sie in einer Konsolidierungsphase untereinander um Marktanteile. Dieser Expansionsstopp wird auch durch demographische und gesellschaftliche Entwicklungen gestärkt. Die Zahl Buchkäufer\*innen geht massiv zurück, immer weniger junge Menschen kaufen Bücher. Nach Angaben der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) gingen dem Buchhandel zwischen 2012 und 2016 rund 6 Millionen Käufer\*innen verloren, einer sinkenden Zahl von Intensivkäufern steht eine wachsende Zahl von Konsumenten gegenüber, die keine Bücher kauft (boersenblatt.net vom 18.01.2018).

Generell steht der Buchhandel vor der Herausforderung, gegenüber den großen Internetkonzernen zu bestehen. Dabei ist der Buchhandel die Teilbranche, die als erstes und mit am stärksten vom Onlinehandel betroffen ist (Amazon wurde 1994 als online-bookstore gegründet). Auch das sich wandelnde Kundenverhalten (bspw. die Verbreitung von E-Books und die Nutzung von Streamingdiensten für Hörbücher) beeinflussen den stationären Buchhandel stark. Nur noch knapp die Hälfte aller Umsätze mit Büchern wird in Deutschland vor Ort in den Buchhandlungen erzielt (Handelsblatt vom 30.11.2017).

Auch durch die Ankündigung von Amazon mit eigenen Geschäften in den stationären Buchhandel einzutreten, geraten die etablierten Buchhandlungen weiter unter Druck. Dabei setzt der Internetgigant vor allem auf das Self-Publishing, bei dem Autor\*innen die Möglichkeit haben, ihre Publikationen im Selbstverlag bei Amazon zu veröffentlichen. Diese sollen dann auch in den stationären Amazon-Buchgeschäften physisch erhältlich sein. Gleichzeitig binden sich die Autor\*innen exklusiv an den Konzern, was wiederum dessen Marktmacht erhöht. So hat Amazon im November 2017 eine Kooperation mit dem Buchgroßhändler und Barsortimenter KNV geschlossen, die es stationären Buchhändlern ermöglicht, die von Amazon selbst veröffentlichten Bücher zu beziehen (boersenblatt.net vom 29.11.2017). Die Gefahr für den Buchhandel liegt dabei darin, dass Amazon aufgrund seiner Marktmacht den wachsenden Self-Publishing Markt dominieren und die Konditionen diktieren kann.

### **Unternehmensstrategien**

Der anhaltende Konzentrationsprozess im Buchhandel und zunehmende Konkurrenz durch Nebenmärkte führt dazu, dass sich Buchhandlungen

neue Marktbereiche erschließen und bspw. Non-Books<sup>36</sup> in ihr Sortiment aufnehmen oder sich fachlich spezialisieren und auf bestimmte Sortimente fokussieren. Strategie des stationären Handel ist es, seine Stärken, die persönliche Beratung, die Schaffung einer Nähe zu den Kunden durch Empfehlungen der Mitarbeiter\*innen und die Bereitstellung eines Platzes zum „Stöbern und Schmökern“, auszuspielen. Ergänzungen des klassischen Angebots einer Buchhandlung bspw. durch gastronomische Angebote (Kaffee, Tee) unterstreichen dabei die wesentliche Bedeutung der „Buchhandlungs-Atmosphäre“ als Wettbewerbsfaktor.

Größere Akteure wie Dussmann setzen langfristig auf die Eigendarstellung als Kulturhandel, der neben dem Verkauf von Büchern auch durch Veranstaltungen wie Lesungen und Konzerte versucht, Kunden anzusprechen. Diversifizierungsstrategien werden im Buchhandel auch durch die Vermietung von Räumlichkeiten für private Feiern oder die Einrichtung von Buchautomaten an den Filialen verfolgt (beides Mayer-sche Buchhandlung).

Als Antwort auf eine zentrale Frage für den Buchhandel, verknüpfen immer mehr Buchhandlungen Vertriebskanäle im Internet und im stationären Buchhandel miteinander. Sie bieten die Möglichkeit, Artikel online zu bestellen und im Laden abzuholen und zu bezahlen. Als erfolgskritisch gilt hierbei die Geschwindigkeit, mit der die Ware zur Abholung in den Filialen bereitgestellt werden kann. Dies bringt auch steigende Anforderungen an die Vertriebslogistik (Warenlager, Auslieferung) mit sich.

Weitere strategische Reaktionen auf die veränderten Marktbedingungen sind Kooperationen mit Einzelhandelsunternehmen aus anderen Teilbranchen und die Bildung von Einkaufsverbänden.

### **Arbeit und Beschäftigung**

In der Teilbranche des stationären Buchhandels ist es in der Vergangenheit zu einem massiven Beschäftigungsabbau gekommen, der v. a. durch einen Rückgang der sv-pflichtigen Beschäftigung zum Ausdruck gekommen ist. Mit der seit 2013 einsetzenden Konsolidierungsphase (vgl. Abbildung 78) hat sich auch das Beschäftigungsvolumen stabilisiert. Zukünftig bleibt abzuwarten, ob sich im stationären Buchhandel die Beschäftigung auf dem Niveau halten wird. Einen entscheidenden Einfluss neben den verschiedenen Unternehmensstrategien wird dabei auch die (zukünftige) Entwicklung des Leseverhaltens haben, insbesondere der Generationen, die ganz selbstverständlich mit digitalen Medien aufwachsen.

---

<sup>36</sup> Als Non-Books werden Medien bezeichnet, die keine Bücher sind. Als solche sind vor allem CDs, DVDs, BluRays aber auch Spiele, Kunstgegenstände oder andere Kleinartikel für den Buchhandel relevant.

Auch wenn sich die Beschäftigung im stationären Buchhandel in den letzten fünf Jahren stabilisiert hat, wirken sich die starken Konzentrations- und Verdrängungsprozesse auch auf die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen aus. In Anbetracht dessen, dass der Kostenfaktor Personal die vermeintlich flexibelste Stellschraube im System ist, sehen sich die verbleibenden Beschäftigten nach Expert\*inneneinschätzungen mit einer immer geringer werdenden Personalausstattung konfrontiert. Daraus resultiert für den Einzelnen eine zunehmende Arbeitsmenge, die mit einer Arbeitsverdichtung einher geht.

Gleichzeitig werden an die Beschäftigten im Buchhandel qualitativ hohe Anforderungen v. a. in der Beratung gestellt. Sie benötigen umfangreiche Sach- und Fachkenntnis, um als „kundige Vermittler von Literatur und Fachlektüre“ (Börsenverein des Deutschen Buchhandels) aufzutreten. Weiterhin werden von ihnen eine hohe Sozial- und Kommunikationskompetenzen im Umgang mit den Kunden erwartet (vgl. auch Anforderungsniveau der Tätigkeiten, Abbildung 82).

Aus der zunehmenden Verknüpfung von unterschiedlichen Vertriebswegen und deren Abwicklung über die stationären Geschäfte sowie den unterschiedlichsten Strategien, den stationären Buchhandel (wieder) attraktiver für Kund\*innen zu gestalten, resultieren auch neue, zusätzliche Aufgaben und Tätigkeiten für die Beschäftigten. Das erhöht wiederum die Arbeitsbelastung der Beschäftigten, wenn hierfür kein weiteres Personal eingesetzt wird.

#### **4.9.5 Zusammenfassung**

Der Buchhandel umfasst kleinste (Fach-)Buchhandlungen ebenso wie breit aufgestellte Buch-Warenhäuser und Handelsketten. Eine Besonderheit des Buchhandels ist das Fehlen eines preisgetriebenen Wettbewerbs aufgrund der Buchpreisbindung. Auch übernehmen Buchhandlungen vielfach soziale und gesellschaftspolitische Aufgaben, die der Teilbranche eine über die beschäftigungs- und wirtschaftspolitische Bedeutung hinausgehende Rolle verleihen.

Zusammengenommen beschäftigt der Buchhandel rund 30.000 Menschen, die in rund 4.200 Unternehmen einen Gesamtumsatz von 3,4 Milliarden Euro erwirtschaften. Hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklungslinien weisen die statistischen Analysen auf einen Stopp des Abwärtstrends der 1990er und 2000er Jahre hin. Die lang anhaltenden Konzentrationsprozesse kommen zum Erliegen, seit 2013 entwickelt sich die Teilbranche stabil. Dabei ist der Buchhandel die Teilbranche, die als erstes und mit am stärksten vom Onlinehandel betroffen ist. Die-

sem Wandel können Buchhandlungen durch die Verknüpfung von Vertriebskanälen im Internet und im stationären Buchhandel sowie vor allem durch ihre Stärke der persönlichen Kontakte und Beratung begegnen, die auf hohen fachlichen und sozialen Kompetenzen der Beschäftigten basieren.

Atypische Beschäftigungsverhältnisse haben im Buchhandel eine große quantitative Bedeutung. Mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Buchhandel ist in Teilzeit tätig, auch die (ausschließlich) geringfügige Beschäftigung ist stark vertreten. Weiterhin ist der Buchhandel eine der am stärksten von Überalterung bedrohten Handelsbranchen, die beschäftigungsdemographische Entwicklung dürfte in den kommenden Jahren damit insbesondere kleine Buchhandlungen vor existenzielle Fragen stellen.

Die tarifvertragliche Landkarte zeigt für den Buchhandel ein komplexes Bild, das auch von unterschiedlichen Zuständigkeiten geprägt ist, die Mehrheit der Buchhändler in Deutschland ist nicht tarifgebunden.

## **4.10 Sport- und Spielwaren**

Zur Teilbranche „Sport- und Spielwaren“ zählen der Einzelhandel mit Fahrrädern, Sport- und Campingartikeln (wie in der WZ 47.64 statistisch erfasst) sowie der Einzelhandel mit Spielwaren (WZ 47.65).

Größere Unternehmen der Teilbranche sind im Sportbereich Karstadt Sport, Decathlon, Intersport (Verbund eigenständiger Geschäfte mit gemeinsamem Einkauf und Abrechnung) und im Bereich der Spielwaren Toys'R'Us (vgl. Abbildung 83). Nahezu alle größeren Unternehmen sind als Konzerntöchter, überwiegend in ausländischer Eigentümerschaft, strukturiert. Den zahlenmäßig größeren Teil der Unternehmen stellen viele kleine, unabhängige Fachgeschäfte.

Abbildung 83: Ausgewählte Unternehmen der Teilbranche

Unternehmen	Konzernzugehörigkeit	Filialen* (in D)	Beschäftigte* (in D)
Decathlon	Mulliez-Gruppe (Frankreich)	65	2.300
Globetrotter	Fenix (Schweden)	13	1.300
Intersport	Genossenschaft von Fachgeschäften	1.500	22.000
Karstadt Sports	Signa-Holding (Österreich)**	29	1.200
Rofu Kinder- land	–	90	2.000
Runners Point	Foot Locker (USA)	108	2.000
Toys'R'Us	Smyths Toys (Irland)	65	1.700
Spiele Max	–	60	700
SportScheck	Otto Gruppe	19	1.200
Zweirad Stad- ler	–	19	1.400

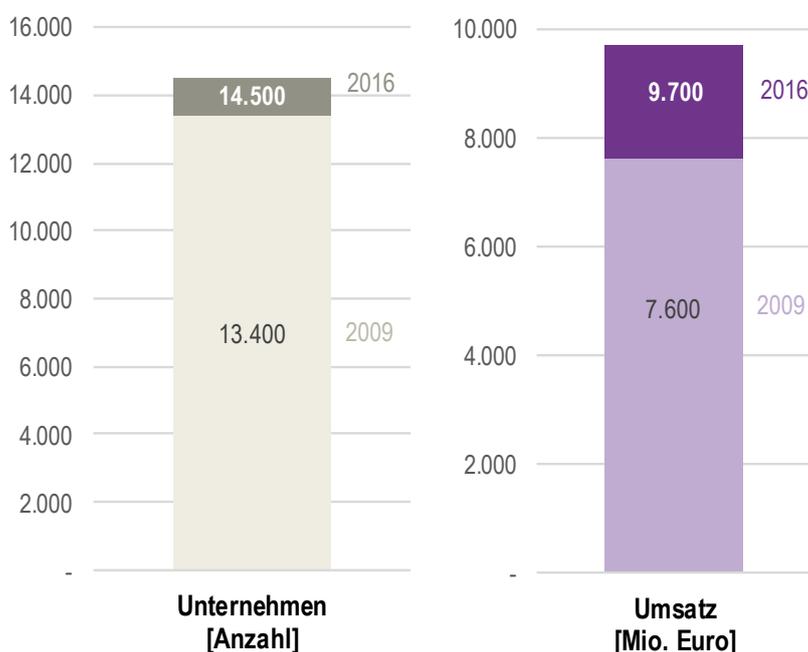
Anmerkungen: \* nach Unternehmensangaben; \*\* laufender Fusionsprozess von Karstadt (Signa) und Kaufhof (HBC), vgl. Abschnitt „Unternehmensstrategien“

Quelle: Eigene Berechnungen

#### 4.10.1 Wirtschaftliche Entwicklung

Im Einzelhandel mit Sport- und Spielwaren sind in Deutschland im Jahr 2016 insgesamt rund 14.500 Unternehmen tätig. In etwa 82.000 Beschäftigte erwirtschaften in der Teilbranche einen Gesamtumsatz von 9,7 Milliarden Euro. Dabei stellt der Spielwareneinzelhandel jeweils rund 20 % der Beschäftigten und der Unternehmensanzahl und steuert rund 15 % zum gesamten Umsatz bei. Den weitaus größeren Anteil an der Teilbranche macht also der Einzelhandel mit Fahrrädern, Sport- und Campingartikeln (kurz: Sportartikeln) aus.

Abbildung 84: Unternehmen und Umsatz – Sport- und Spielwaren



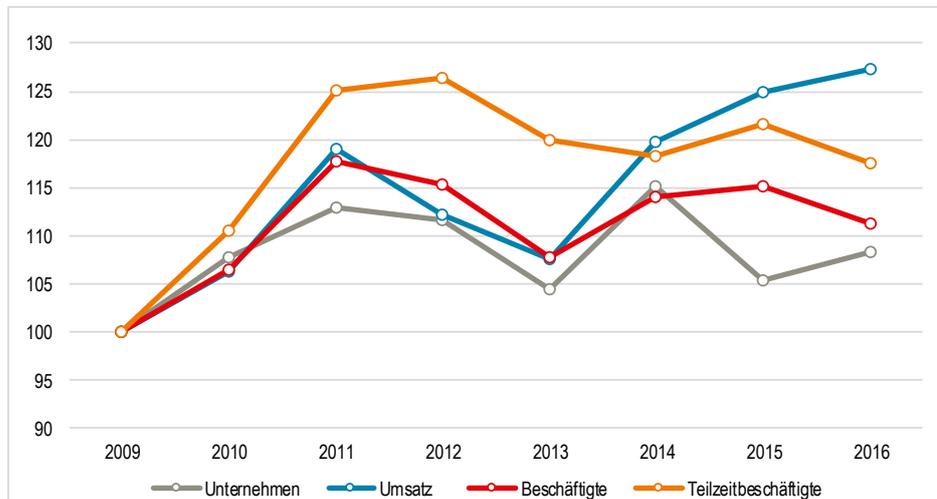
Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

Insgesamt handelt es sich bei der Teilbranche Sport- und Spielwaren um einen wachsenden Bereich des Einzelhandels (vgl. Abbildung 85). Dabei verlaufen die Entwicklungstrends des Handelsbereichs mit Sportartikeln allerdings sehr verschieden von denen des Spielwarenhandels.

Im Spielwareneinzelhandel ist die Anzahl der Unternehmen in Deutschland (knapp 2.800 in 2016, rund 3.600 in 2009) rückläufig, auch die Beschäftigtenanzahl ging von 19.000 auf 16.000 zurück. Ebenso sanken die Gesamtumsätze des Spielwareneinzelhandels im Beobachtungszeitraum von rund 1,8 Milliarden Euro (2009) auf 1,4 Milliarden Euro (2016). Dieser Entwicklung geht mit Konzentrationsprozessen einher, denen vor allem kleinere Unternehmen zugunsten größerer Akteure und Handelsketten zum Opfer fallen.

Im Einzelhandel mit Fahrrädern, Sport- und Campingartikeln hingegen erhöhte sich die Anzahl der Unternehmen zwischen 2009 und 2016 von rund 9.800 auf rund 11.800. Auch die Beschäftigung wurde ausgebaut, sie stieg im selben Zeitraum deutlich von ca. 55.000 auf ca. 66.000 Beschäftigten an. Die Umsätze legten ebenfalls kräftig zu und erhöhten sich von 5,8 Milliarden Euro in 2009 auf 8,3 Milliarden Euro in 2016.

Abbildung 85: Entwicklungstrends Sport- und Spielwaren (indiziert, 2009 = 100)



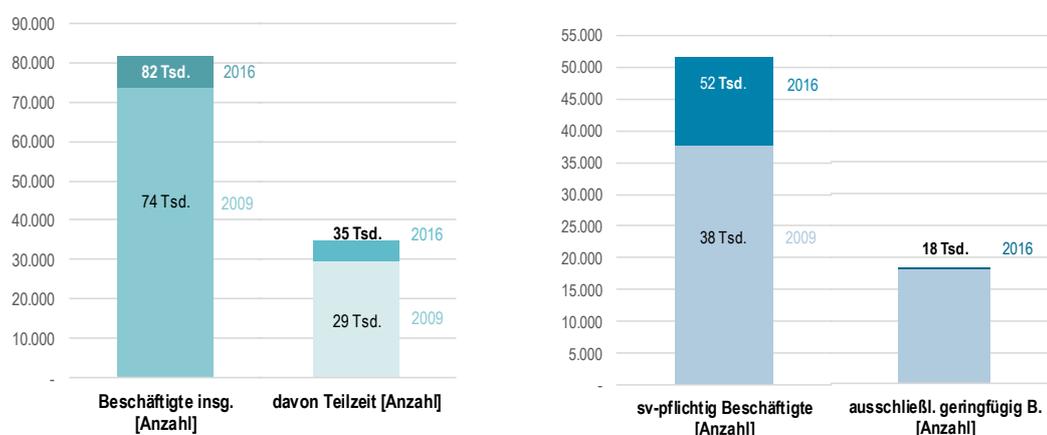
Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

#### 4.10.2 Beschäftigungsstruktur

Getrieben von der positiven Entwicklung im Einzelhandel mit Sportartikeln haben sich die Indikatoren der Beschäftigung in der Teilbranche zwischen 2009 und 2016 positiv entwickelt. Die Gesamtbeschäftigung, also alle Beschäftigten der Teilbranche inklusive Inhaber\*innen, mithelfenden Familienangehörigen, Aushilfen, Praktikant\*innen, Auszubildenden, Minijobber\*innen etc., wuchs um rund 11 % auf 82.000 an. Sogar noch stärker erhöhte sich die Anzahl der sv-pflichtig Beschäftigten, sie stieg um 36 % auf rund 52.000 im Jahr 2016. War also im Jahr 2009 rein rechnerisch nur ca. jede/r zweite Beschäftigte im Sport- und Spielwarenhandel in einem sv-pflichtigen Beschäftigungsverhältnis tätig, sind es im Jahr 2016 bereits 63 % aller Beschäftigten.

Auch die Anzahl der Teilzeitbeschäftigten in der Teilbranche ist im Beobachtungszeitraum gewachsen, sie liegt in 2016 mit 35.000 ca. 18 % über dem Niveau von 2009. Bei Betrachtung der Relationen zwischen Gesamt- und Teilzeitbeschäftigung sind hingegen im Zeitverlauf kaum Veränderungen festzustellen: Sowohl in 2009 als auch in 2016 sind rund 40 % aller Beschäftigten im Sport- und Spielwareneinzelhandel in Teilzeit tätig. Dies sind deutlich weniger als im gesamten Einzelhandel, wo der Vergleichswert bei gut 50 % liegt.

Abbildung 86: Beschäftigung – Sport- und Spielwaren



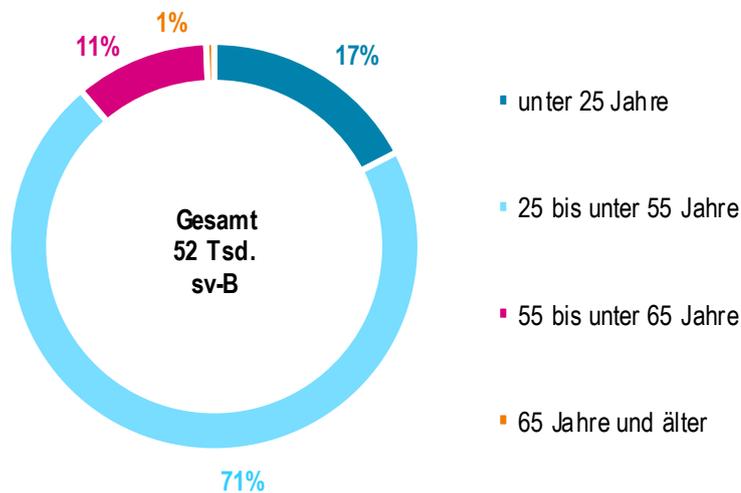
Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die ausschließlich geringfügige Beschäftigung hat sich im Einzelhandel mit Sport- und Spielwaren quantitativ nicht verändert, rund 18.000 Beschäftigte gehören dieser Beschäftigtengruppe an. Anhand dieser Zahlen kann somit konstatiert werden, dass im Sport- und Spielwareneinzelhandel in einer insgesamt wachsenden Teilbranche zunehmend sv-pflichtige Beschäftigungsverhältnisse geschaffen wurden. Auch der Anteil atypischer Beschäftigung, insbesondere der Teilzeitbeschäftigung, ist für den Einzelhandel als eher niedrig zu bewerten.

Geschlechtsspezifisch ist die Teilbranche nahezu ausgeglichen besetzt, rund 52 % der sv-pflichtig Beschäftigten sind Männer, 48 % sind Frauen. Im Untersegment Spielwareneinzelhandel liegt der Frauenanteil hingegen bei 70 %.

Die Teilbranche weist eine vergleichsweise junge Altersstruktur auf. Rund 17 % der sv-pflichtig Beschäftigten sind jünger als 25 Jahre, nur 12 % sind 55 Jahre oder älter (vgl. Abbildung 87). Die auch im Einzelhandel mit Sport- und Spielwaren absehbar steigende Fachkräftenachfrage wird, betriebsspezifische Ausnahmen unberücksichtigt, demnach vorwiegend von den Erweiterungsbedarfen einer wachsenden Teilbranche als von den altersbedingten Ersatzbedarfen getrieben.

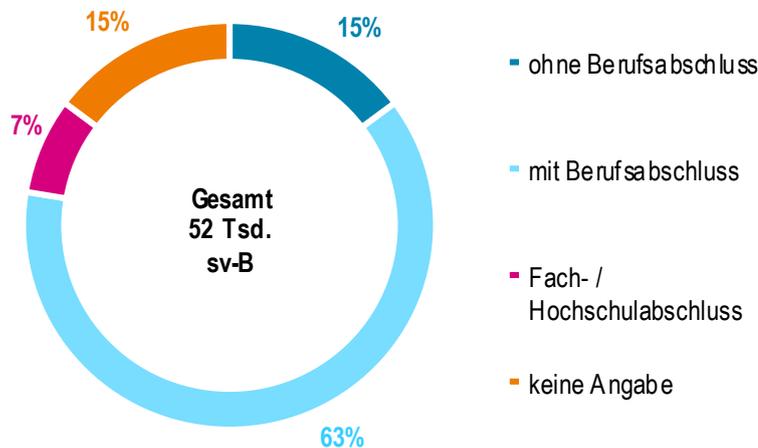
Abbildung 87: Altersstruktur – Sport- und Spielwaren



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Bei Betrachtung der Qualifikationsstrukturen wird die Bedeutung der beruflichen Bildung deutlich. Knapp zwei Drittel aller Beschäftigten im Sport- und Spielwareneinzelhandel verfügt über eine abgeschlossene Berufsausbildung, rund 15 % haben keinen Berufsabschluss. Weitere 7 % haben eine akademische Ausbildung abgeschlossen (vgl. Abbildung 88). Das entspricht ungefähr der Qualifikationsstruktur im Einzelhandel.

Abbildung 88: Qualifikationsstruktur – Sport- und Spielwaren



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Im Vergleich der Qualifikationsstrukturen mit den ausgeübten Tätigkeitsprofilen der sv-pflichtig Beschäftigten (vgl. Abbildung 89) zeigt sich eine Besonderheit des Sport- und Spielwareneinzelhandels. So verfügen 15 % der sv-pflichtig Beschäftigten nicht über einen Berufsabschluss, aber nur 7 % der ausgeübten Tätigkeiten entsprechen dem Anforderungsniveau der von dieser Gruppe üblicherweise mehrheitlich ausgeübten Hilfs- und Anlernertätigkeiten. 82 % der sv-pflichtig Beschäftigten sind mit Aufgaben befasst, die fundierte Fachkenntnisse und Fertigkeiten voraussetzen, wie sie üblicherweise mit einer Berufsausbildung erworben werden. Der Stellenwert qualifizierter Fachkrafttätigkeiten ist damit nicht nur im Vergleich mit anderen Branchen als sehr hoch zu bewerten, er liegt auch deutlich über dem Anteil der im Sport- und Spielwareneinzelhandel mit Berufsabschluss tätigen sv-pflichtig Beschäftigten. Daraus ist zu schlussfolgern, dass ein großer Teil der an- und ungelernten Beschäftigten in der Teilbranche auch fachlich ausgerichtete Tätigkeiten übernimmt. Die aus arbeitsorientierter Perspektive relevanten Fragen, ob die Beschäftigten entsprechende Weiterbildungen zur Ausübung dieser Tätigkeiten erfahren haben, ob möglicherweise ihre gesammelten Erfahrungen in der betrieblichen Praxis eine Rolle gespielt haben und zu welchen Konditionen diese Beschäftigten tätig sind, können mit den im

Rahmen dieser Studie zur Verfügung stehenden Daten nicht beantwortet werden; der vorliegende Befund zeigt aber mögliche Handlungsfelder und Ansatzpunkte auf.

Abbildung 89: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Sport- und Spielwaren (Anteil an allen sv-B)

Anforderungsniveau	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
Sport- und Spielwaren	7 %	82 %	6 %	5 %
Einzelhandel insgesamt	9 %	80 %	6 %	6 %
Gesamtwirtschaft	15 %	59 %	13 %	13 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

#### 4.10.3 Lage der Tarifbindung und der Mitbestimmung

Die Tarifsituation stellt sich im Sport- und Spielwareneinzelhandel als uneinheitlich und eher desolat dar. Die Unternehmen sind mehrheitlich nicht tarifgebunden und wenden keine Tarifverträge an. Als fast schon positiver Ausreißer kann Sport Scheck angeführt werden, wo der Arbeitgeber Mitglied im Arbeitgeberverband ist und die Tarifverträge anerkennt.

Bis zu seiner Übernahme durch den schwedischen Handelskonzern Fenix<sup>37</sup> im Jahr 2015 galt ähnlich Positives für den Outdoor-Händler Globetrotter. Dieser wandte die für den Einzelhandel ausgehandelten Tarifverträge und Entgeltregelungen an. Nach der Übernahme wurden die Tariferhöhungen jedoch nicht mehr vollzogen, auch die bis dahin üblichen Zahlungen von Sondervergütungen wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld wurden eingestellt. Auf die von den gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten im Jahr 2016 artikulierte Forderung nach Verhandlungen zur Anerkennung des Tarifvertrages des Einzelhandels wurde von Seiten des Arbeitgebers nicht eingegangen.

<sup>37</sup> Der Haupt-Firmensitz von Fenix befindet sich seit 2014 allerdings in der Schweiz.

Forderungen der Beschäftigten nach Tarifverhandlungen werden aber nicht nur von Unternehmen im Sportartikel-Einzelhandel ignoriert. Toys'R'Us, das zu Beginn seiner Geschäftstätigkeit in Deutschland noch in der Tarifbindung war, hatte sich davon verabschiedet und auch die Tarifverträge des Einzelhandels nicht mehr angewandt. Seit nunmehr 2015 verweigert das Spielwarenunternehmen, das mit seinen Filialen in Deutschland, Österreich und der Schweiz seit 2018 dem irischen Spielwarenkonzern Smyths Toys gehört, den Beschäftigten Verhandlungen über einen Anerkennungstarifvertrag. Im Rahmen der von den Beschäftigten geführten Streiks bot die Unternehmensseite bei Streikbruch zudem hohe Prämien an, die ungefähr dem zweieinhalbfachen des täglichen Tagesverdienstes eines Beschäftigten entsprachen.

Die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen der Toys'R'Us Beschäftigten können als prekär bezeichnet werden. Die Entgeltleistungen entsprechen keinem einheitlichen Vergütungssystem. Die Verdienste entsprechen dem Mindestlohn zuzüglich freiwilliger Entgeltleistungen, die jederzeit zurückgezogen und in der Höhe verändert werden können. Branchenexpert\*innen zufolge ist rund die Hälfte der Beschäftigten bei Toys'R'Us mit befristeten Arbeitsverträgen ausgestattet, in denen z. T. sogar das verbindliche Arbeitsstundenvolumen ungeregelt bleibt. Zudem arbeitet eine Mehrheit der Beschäftigten unfreiwillig in Teilzeit (vgl. ver.di 2015).

Als kritisch wenngleich weniger dramatisch kann auch die Lage der betrieblichen Mitbestimmung im Sport- und Spielwarengeschäft charakterisiert werden. So bestehen aktive Betriebsratsstrukturen wie örtliche, Gesamt- und Konzernbetriebsräte i. d. R. bei den größeren Unternehmen wie Globetrotter, Sport Scheck, Decathlon und Toys'R'Us – wenn auch nicht in allen Filialen. Allerdings werden Betriebsräte z. T. massiv in ihrer Arbeit behindert. Beim Spielzeugwarenhändler Toys'R'Us berichten Betriebsräte immer wieder, auch nach dem Besitzerwechsel, von systematischen Behinderungen wie Mobbing, Schikanierung und Abmahnungen gegenüber Betriebsratsmitgliedern (siehe grauer Kasten). Auch berichten Branchenexpert\*innen, dass Beschäftigte gezielt durch Leiharbeiter\*innen ersetzt werden, um durch eine geringere Beschäftigtenanzahl die Größe des Betriebsrats zu reduzieren, aber auch um etwa im Zuge von Betriebsratswahlen aufgrund der sich in dieser Zeit reduzierten Beschäftigtenanzahl die Einsetzung des Wahlvorstandes bzw. die Wahl an sich anzufechten.

**Versuch der Zermürbung aktiver Betriebsräte**

Die Betriebsratsvorsitzende der Filiale in Würselen, die seit Jahren Schikanen ihres Arbeitgebers Toys'R'Us standhalten muss, wurde nun von diesem beim Arbeitsgericht angezeigt. Die Firma wirft ihr in über 60 Seiten rund 20 so genannte Pflichtverstöße vor und verlangt vom Gericht ein Urteil, das sie aus dem Betriebsrat ausschließt (§ 23.1 BetrVG). Damit würde sie ihren Kündigungsschutz verlieren. Am gravierendsten ist der Vorwurf der „groben Pflichtverletzung“ durch missbräuchliche Nutzung der Freistellungsrechte. So soll die BR-Vorsitzende nicht sorgfältig ihrer Belegpflicht nachgekommen sein. Ihre verwendeten Angaben wie „Arbeitsgericht“ oder „ver.di“ wurden ihr jedoch im persönlichen Gespräch mit dem vorherigen Filialleiter unter Zeugen als ausreichend bestätigt. Der ehemalige Filialleiter bestätigte diese Angaben im Rahmen der Verhandlung.

*Quelle: ver.di publik 05/2018, S. 12–13; Arbeitsgericht Aachen*

Auch im Sport- und Spielwareneinzelhandel nutzen Unternehmen gesetzliche Schlupflöcher, um die vorgeschriebene unternehmensrechtliche Mitbestimmung zu umgehen. So ist beispielsweise für die Filialen von Runners Point, als Tochter des US-amerikanischen Foot Locker Konzerns, eine niederländische B.V. & Co. KG verantwortlich, wodurch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer\*innen im Aufsichtsrat umgangen wird.

#### 4.10.4 Branchen- und Entwicklungstrends

##### Marktentwicklung

Die Teilbranche Sport- und Spielwaren, die insgesamt ein wachsender Bereich des Einzelhandels darstellt, entwickelt sich im Segment Sport und im Segment Spielwaren verschieden.

Der Einzelhandel mit Spielwaren ist extrem saisonabhängig, rund 40 % des Jahresumsatzes wird im November und Dezember erzielt (vgl. BVS 2018). Dazu steht der Spielwareneinzelhandel unter massivem Druck durch die Konkurrenz des Onlinehandels, aber auch durch Unternehmen anderer Teilbranchen wie Supermärkte und Warenhäuser. Diese Konkurrenten agieren teils mit massiven Rabattaktionen und bauen ihre Position im Verkauf von Spielwaren aus.

Auch wenn die Gesamtnachfrage nach Spielwaren auf kontinuierlichem Niveau verläuft, profitiert vor allem der stationäre Handel davon immer weniger. Etwa 37 % aller Spielwaren wurden im Jahr 2017 online

verkauft, vor vier Jahren lag dieser Wert noch bei 27 % (vgl. Hofer & Kolf 2017). Entsprechend schrumpft dieses Segment (vgl. Kapitel 2.10.1). Dieser Überlebenskampf des Spielwareneinzelhandels, nahezu jedes vierte Unternehmen ist zwischen 2009 und 2016 vom Markt verschwunden, ist auch durch weitere Konzentration geprägt. So hat sich Toys'R'Us, auch durch den umfassenden Ausbau seines Online-Geschäfts, so zu Europas größten Händler für Spielwaren und Babyartikel entwickelt.

Das Segment Einzelhandel mit Sportartikeln hingegen expandiert stark, begünstigt durch die anhaltende Verschiebung der Nachfrage in Richtung eines freizeit- und erlebnisorientiertem Konsums. Auch die Digitalisierung gilt im Sport- und Freizeit-Einzelhandel als Wachstumstreiber. Vor allem innovative Produkte wie Wearables und E-Textilien werden immer stärker nachgefragt.

Eine der zentralen Herausforderungen für den etablierten Sporteinzelhandel besteht darin, dass immer mehr Hersteller und Lieferanten eigene Geschäfte und (vor allem Online-)Vertriebswege aufbauen. So sind adidas und Nike aufgrund ihres Direktverkaufs im Internet oder in eigenen Geschäften zu den weltweit größten Sportartikeleinzelhändlern aufgestiegen (Manager Magazin 3/2017).

### **Unternehmensstrategien**

Die Unternehmen reagieren auf die Marktentwicklung mit verschiedenen Strategien. Im Sportbereich etabliert sich beispielsweise Decathlon mit günstigen Discountpreisen als Preisführer und spricht laut dem Markenmonitor YouGov BrandIndex mit seinem Sortiment zusätzlich vor allem jüngere und weibliche Zielgruppen an (vgl. Schneider 2018). Weiterhin setzt der französische Konzern auf ein anhaltendes Wachstum und die Eröffnung neuer Filialen: Allein im Jahr 2018 hat Decathlon in Deutschland nach eigenen Angaben 16 neue Filialen eröffnet, für 2019 ist eine weitere Expansion geplant.

Um bei den Kunden weiterhin mit seinem Sortiment attraktiv zu bleiben, setzt Decathlon gleichzeitig auf den Auf- und Ausbau standortspezifischer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (z. B. Entwicklung von Kletterkleidung nahe den Bergen oder von Tauchequipment nahe dem Meer). So können unmittelbar aus eigener Hand neue Produkte und Verkaufskonzepte für das Unternehmen erschlossen werden. Ziel dieser Strategie ist es ebenso, durch die Stärkung von Eigenmarken wie Quechua (Outdoor) oder B'TWIN (Fahrräder), eine weitgehende Unabhängigkeit von den großen Sportartikelherstellern zu erhalten bzw. auszubauen. Diese Bestrebungen forcieren auch andere Einzelhandelsunternehmen wie die Verbundgruppe Intersport mit den Eigenmarken wie

McKinley, Energetics oder Pro Touch, um den Einfluss großer Sportartikelhersteller zu minimieren. So versuchen zunehmend Hersteller über die Vertragsgestaltung das Produktangebot und die Produktpräsentation in den Läden der Einzelhändler in ihrem Interesse zu beeinflussen. Viele Händler sind hingegen weniger bestrebt, Shop-in-Shop-Konzepte zu realisieren, sondern wollen vielmehr nicht nach Marken, sondern nach Sportarten oder Zielgruppen getrennte Erlebniswelten schaffen, um den Kunden ein vielfältiges Angebot zu unterbreiten. So sortiert beispielsweise Sport Scheck seine Waren im stationären Geschäften in erster Linie nicht mehr nach Sportarten, sondern nach Geschlecht. Diese Neusortierung der Läden wird intern auch als „2.0“ bezeichnet.

Die Einbindung digitaler Technologien in die stationären Geschäfte wird ebenso vorangetrieben. So werden beispielsweise bei Intersport in ausgewählten Filialen derzeit Virtual Reality Brillen und digitale Spiegel eingesetzt, mit denen das gesamte Intersport-Sortiment „probiert“ und abgerufen werden kann.

Andere Strategien zur Profilierung gegenüber den Kunden im Rahmen von verschiedenen Filialkonzepten wählt etwa Runners Point. So wurden über die Jahre zwei inhaltliche Konzepte entwickelt. Die als Runners Point betriebenen Filialen konzentrieren sich auf Lauf- und Sportschuhe, unter dem Label Sidestep werden in weiteren etwa 80 Filialen Lifestyleschuhe und Sneaker vertrieben. Neben der inhaltlichen Ausgestaltung spielen auch Größenkonzepte von Filialen eine (zunehmende) Bedeutung. Globetrotter, der sich im Outdoor-Markt als nachhaltiges, ressourcenschonendes Unternehmen zu profilieren versucht, setzt mittlerweile neben seinen großflächigen Verkaufseinheiten mit bis zu 7.000 m<sup>2</sup> verstärkt auf kleinere Filialen (1.000m<sup>2</sup> mit bis zu 15 Beschäftigten) in innenstädtischer Lage.

Neben dem Aus- bzw. Umbau der stationären Filialkonzepte treiben Unternehmen des Sparteinzelhandels auch den Online-Verkauf voran, wobei es hier unterschiedliche Akzentsetzungen gibt. So forcieren u. a. Runners Point und Globetrotter ihre Anstrengungen im Bereich des Omni-Channels. Sport Scheck hingegen plant im Rahmen seines Onlinehandels den Aufbau eigener Plattformdienste. Laut einem Bericht der Wirtschaftswoche will das Unternehmen in seinem Internetshop herstellerspezifische Abteilungen einführen, auf denen diese ihre Waren selbstständig vertreiben (vgl. Schneider 2018). Sport Scheck agiert dabei als Vermittler auf Provisionsbasis.

Unternehmen des Sparteinzelhandels reagieren auf die Marktentwicklungen auch mit (internen) Unternehmensveränderungen. Sport Scheck strukturiert etwa seine Bereiche nach warengruppen- oder markenspezifische Einheiten und verteilt damit die bisher als eigenständig

aufgestellten Bereiche Vertrieb, Marketing und Einkauf auf diese Einheiten. Durch diese interdisziplinären Teams sollen kürzere Wege und schnellere Abstimmungen erreicht und somit Reibungsverluste vermieden werden. Im Zuge dieser Umstrukturierung sind nach eigenen Unternehmensangaben auch Personalabgänge zu verzeichnen.

Im Zuge der Fusion von Karstadt und Galeria Kaufhof soll es auch Veränderungen bei Karstadt Sport geben. So soll Karstadt Sport unter dem Dach der neuen Holding Teil eines neuen Unternehmens für den Einzelhandel mit Sportartikeln werden. Mit diesem neuen Unternehmen soll der stationäre Verkauf durch die Schaffung neuer Verkaufsflächen innerhalb und außerhalb der großen Warenhäuser ausgeweitet werden (vgl. Westfälische Rundschau vom 11.10.2018).

Im Segment des Spielwarenhandels schließen sich kleinere Unternehmen zur besseren Positionierung in Einkaufs-, Dienstleistungs- und Marketingkooperationen zusammen, um Synergien zu erschließen. Mit dem Verband idee+spiel hat sich in Deutschland schon 1977 eine entsprechende Gesellschaft gebildet, die mit rund 800 Spielwaren-Fachhandlungen zusammenarbeitet. Diese Kooperationsbestrebungen zeigen sich wie in anderen Teil- und übergreifenden Branchen des Handels auch im Sportbereich. Zu Anfang des Jahres 2018 gaben Karstadt Sports und Intersport die Bildung eines Einkaufsbündnisses bekannt, um mehr Marktmacht in Verhandlungen mit den großen Herstellern wie Adidas und Nike zu erlangen. Inwiefern diese Kooperation mit der Fusion von Karstadt und Galeria Kaufhof Bestand haben wird, bleibt abzuwarten.

Neben strategischen Allianzen versuchen Spielwarenhändler zudem durch die „Emotionalisierung der Verkaufsflächen“ (Handelsblatt vom 11.12.2018) eine engere Bindung zu den Kunden aufzubauen. Sie bieten etwa Möglichkeiten an, Spiele unter Anleitung im Laden auszuprobieren oder sogar auszuleihen und verschränken ihre Verkaufsstrategien mit der Entertainmentbranche (bspw. durch eigene Veranstaltungen oder die Einbindung von Videoplattformen wie YouTube in die Verkaufsstrategie). Auch Abholmöglichkeiten oder Lieferdienste bei der Onlinebestellung (Omni-Channel) werden von den stationären Einzelhändlern, verstärkt offeriert. Zudem nutzen auch viele Einzelhändler, v. a. kleinere Spielwarenfachgeschäfte, Vertriebsplattformen wie ebay oder Amazon, um ihre Artikel zu vermarkten und anzubieten.

### **Arbeit und Beschäftigung**

Die unterschiedlichen Entwicklungen im Bereich des Marktes und der Unternehmensstrategien des Sport- und Spielwareneinzelhandels wirken sich ebenso auf die Arbeit und Beschäftigung teils verschieden aus.

Der stationäre Spielwareneinzelhandel erfährt dabei im Gegensatz zum Sportwareneinzelhandel einen Beschäftigungsabbau (vgl. Kapitel 2.10.1), der sich zukünftig weiterfortsetzen wird, wenn der stationäre Handel keine wirksamen Maßnahmen zur Kundenbindung und -rückgewinnung ergreift. Dieser Rückgang der Beschäftigung geht dabei gleichzeitig mit einem Bedeutungsgewinn atypischer Beschäftigungsverhältnissen einher. So werden Beschäftigte wie beispielsweise bei Toys'R'Us vielfach in Teilzeit und mit befristeten Arbeitsverträgen angestellt, geringfügig oder im Rahmen von Werkverträgen beschäftigt, um laut Expert\*inneneinschätzung die Personalkosten bei größtmöglicher Flexibilität so gering wie möglich zu halten. Diese atypischen Beschäftigungsverhältnisse sind auch im Sportwareneinzelhandel vorzufinden, sie erzeugen jedoch im Spielwarenbereich ein anders gelagertes Spannungsverhältnis.

Mit dem Bestreben der Unternehmen im Sport- und Spielwareneinzelhandel die Personalkosten so gering wie möglich zu halten sowie durch die zunehmende Digitalisierung erfahren Beschäftigte zudem vielfach eine Verdichtung ihrer Arbeit. So werden etwa Online-Bestellungen wie bei Toys'R'Us über die Filialen abgewickelt. Die Beschäftigten sind also gefordert, neben dem stationären Verkauf auch den Online-Verkauf mit zusätzlichem Aufwand für Kommissionierung und Verpackung zu bedienen. Diese Anforderungen treffen ebenso bei Selbstabholung des online Bestellten in den Filialen zu. Aber auch die zur Abgrenzung vom reinen Onlinehandel initiierten Events in den Filialen wie Spielenachmittage oder Sportvorführungen stellen größtenteils zusätzliche Arbeit dar, die von den bestehenden Beschäftigten obendrein erbracht und nicht entsprechend anerkannt, gewürdigt oder gar entlohnt werden.

Neue Anforderungen an die Beschäftigten resultieren aber auch durch den Einsatz von neuen digitalen Techniken im Verkauf bzw. in der Verkaufsabwicklung. Die Mitarbeiter\*innen haben sich dabei mit den technischen Lösungen vertraut zu machen und ihren Umgang zu lernen. Das stellt v. a. vor dem Hintergrund zunehmender Arbeitsverdichtung eine besondere Herausforderung dar. Vielfach erfolgt dieses Lernen eher nebenbei und erhöht teils den Stressfaktor der Beschäftigten, weil geschützte Lern- und Wiederholungsmöglichkeiten kaum gegeben sind. Darüber hinaus birgt der Einsatz digitaler Techniken wie beispielsweise digitale Spiegel, über die neben der reinen Spiegelfunktion auch das gesamte Ladensortiment von Kunden abgerufen werden kann, oder die Nutzung von QR-Codes zum Abruf von Produkt- und Verkaufshinweisen die Gefahr, dass Kunden die Beratungsleistung der Verkäufer\*innen weniger in Anspruch nehmen. Das kann durchaus dazu führen, dass Unternehmen qualifiziertes Personal in den Filialen weiter reduzieren,

wenn nicht der (zusätzliche) Anspruch der persönlichen, zwischenmenschlichen Beratung gegeben ist.

Organisatorische Umstrukturierungen wie bei Sport Scheck oder die noch ausstehenden Veränderungen bei Karstadt Sport durch die Fusion der beiden Kaufhausketten Karstadt und Galeria Kaufhof wirken sich ebenso auf die Beschäftigung aus. In der Regel erfolgt dabei kein Beschäftigungsaufbau, sondern eher ein Abbau. So sollen beispielsweise mit der Fusion von Galeria Kaufhof und Karstadt die Bereiche Einkauf und Verwaltung nach bisherigen Angaben künftig zentral gebündelt werden, um Kosten einzusparen. Das kann vor allem im Verwaltungsbereich einen Stellenabbau nach sich ziehen und für die Beschäftigten den Verlust ihres Arbeitsplatzes bedeuten.

#### **4.10.5 Zusammenfassung**

Die meisten größeren Unternehmen im Einzelhandel mit Sport- und Spielwaren sind als Tochterunternehmen, oftmals ausländischer, Konzerne aufgestellt. Den zahlenmäßig größeren Teil stellen kleine, unabhängige Fachgeschäfte. In Summe besteht die Teilbranche aus 14.500 Unternehmen mit rund 82.000 Beschäftigten, der Gesamtumsatz liegt bei knapp 10 Milliarden Euro. Der Spielwareneinzelhandel steht unter massivem Druck durch den Onlinehandel, entsprechend sind Schrumpfungstrends zu erkennen, die mit Konzentrationsprozessen einhergehen. Der Einzelhandel mit Sportartikeln (inkl. Fahrrad und Camping) wächst hingegen stark, der Bereich profitiert vom Konsumanstieg. Auch die Digitalisierung ist ein Wachstumstreiber. Dabei wird sv-pflichtige Beschäftigung deutlich aufgebaut.

Teilzeitbeschäftigung spielt in der Teilbranche eine geringere Rolle als im Einzelhandelsdurchschnitt, auch wenn rund 40 % der Beschäftigten nicht in Vollzeit tätig sind. Insbesondere im Spielwarenhandel erzeugen zunehmend atypische Beschäftigungsverhältnisse erhebliche Spannungen. Weiterhin weist die Teilbranche eine vergleichsweise junge Altersstruktur auf. Der Stellenwert qualifizierter Fachkraftarbeit ist als sehr hoch zu bewerten, auch ein großer Teil der an- und ungelernten Beschäftigten übt Tätigkeiten aus, die fundierte Fachkenntnisse und Fertigkeiten verlangen. Für viele Beschäftigte steigen zudem, resultierend aus Wachstum, Kostendruck und Vertriebs- bzw. Geschäftsfelderweiterungen (Stichwort Online), die Arbeitsanforderungen und Arbeitsdichte.

Die Tarifsituation stellt sich im Sport- und Spielwareneinzelhandel als uneinheitlich und eher desolat dar. Die Unternehmen sind mehrheitlich nicht tarifgebunden und wenden keine Tarifverträge an. Als kritisch kann

auch die Lage der betrieblichen Mitbestimmung bewertet werden, es bestehen zwar häufig aktive Betriebsratsstrukturen, jedoch werden Betriebsräte z. T. massiv in ihrer Arbeit behindert.

## 4.11 Versand- und Onlinehandel

Zum Versand- und Onlinehandel werden Unternehmen gezählt, die Produkte überwiegend nicht im direkten, persönlichen Kundenkontakt, sondern über (interaktive) Medien vertreiben. Daher wird der Versand- und Onlinehandel oftmals auch als interaktiver Handel bezeichnet (vgl. u. a. bevh 2017). Die Teilbranche ist dadurch charakterisiert, dass die Produkte vom Kunden aufgrund von Werbemitteln, Webseiten, Katalogen o. ä. ausgewählt, postalisch, telefonisch oder online bestellt und dann ausgeliefert werden. Statistisch wird der Versand- und Onlinehandel durch die WZ-Klasse 47.91 erfasst, die sowohl den Handel mit Textilien, Bekleidung und Schuhen als auch allen sonstigen Waren wie u. a. Elektronik, Bücher und Möbel (außer Kfz und Kfz-Teilen) beschreibt.

Der Versandhandel blickt auf eine lange Tradition zurück, bereits Ende des 19. Jahrhunderts wurden erste Warenkataloge mit Bestellmöglichkeiten an die Kunden verschickt. Seit den 1990er Jahren hat sich die Branche jedoch grundlegend gewandelt. Während traditionelle Versandhändler wie Quelle oder Neckermann in die Insolvenz gingen, bewirkte das Entstehen des internetgestützten Einzelhandels einen riesigen Wachstumsschub und brachte neue Akteure hervor, die heute die Teilbranche dominieren. So weist der reine Onlinehandel (E-Commerce) innerhalb dieser Teilbranche heute nach Angaben des Branchenverbands bevh einen Marktanteil von 90 % auf (vgl. bevh 2017). Zum Versand- und Onlinehandel gehören neben Traditionsunternehmen wie Mey & Edlich (Mode, 1870 gegründet) und Otto-Versand (universell, seit 1949 aktiv)<sup>38</sup> auch Teleshopping-Unternehmen wie QVC, HSE24 oder Channel21. Dazu kommen die global agierenden Big-Player wie Amazon (verantwortlich für 40 % bis 50 % des Online-Umsatzes in Deutschland), Alibaba und Zalando. Auch betreiben zahlreiche stationäre Einzelhandelsunternehmen über ihre Internetseiten Onlineshops (z. B. Mediamarkt, Lidl, Tchibo, H&M, Rewe Digital), sie sind also ebenfalls im Versandhandel tätig. Jedes fünfte mittelständische Unternehmen in Deutschland nutzt inzwischen Online-Vertriebswege (KfW Bankengruppe 2017). Zum Online- und Versandhandel werden diese (statistisch) je-

---

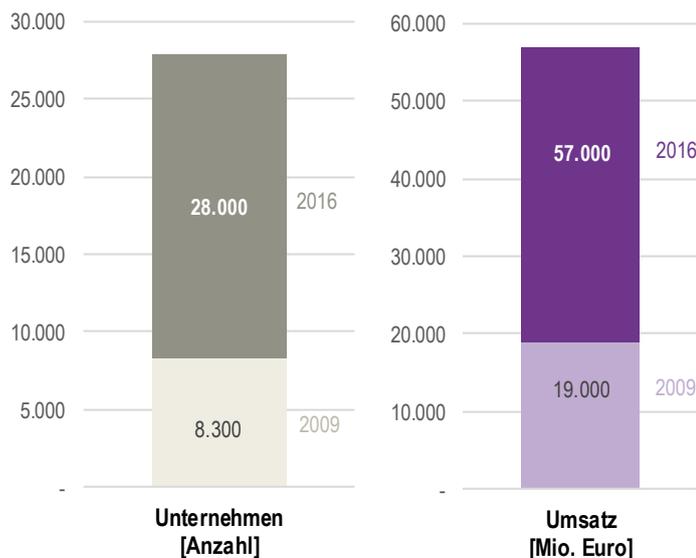
<sup>38</sup> Am 04. Dezember 2018 brachte das Unternehmen den letzten „Otto-Katalog“ heraus und fokussiert künftig auf den Vertriebsweg Internet, über den laut Unternehmensangaben zuletzt rund 95 % des Umsatzes erwirtschaftet wurde.

doch nur gezählt, wenn die Versandhandelsaktivitäten in einem eigenständigen Unternehmen wie etwa in einer „XYZ Online GmbH“ betrieben werden, die dann wiederum der Teilbranche zuzuordnen ist.

#### 4.11.1 Wirtschaftliche Entwicklung

Der Versand- und Onlinehandel ist die Boombranche des Einzelhandels, keine andere Teilbranche weist ähnlich hohe Wachstumsraten auf. Getragen wird diese Entwicklung vom stark zunehmenden Internethandel. Aufgrund dieses Wachstums hat sich der Versand- und Onlinehandel mit nun (im Jahr 2016) mehr als 180.000 Beschäftigten, rund 28.000 Unternehmen und rund 57 Milliarden Euro Umsatz auch zu einer der größten Teilbranchen des Einzelhandels entwickelt (in etwa auf einem Niveau mit den Möbelmärkten, vgl. Kapitel 2.7).

Abbildung 90: Unternehmen und Umsatz – Versand- und Onlinehandel



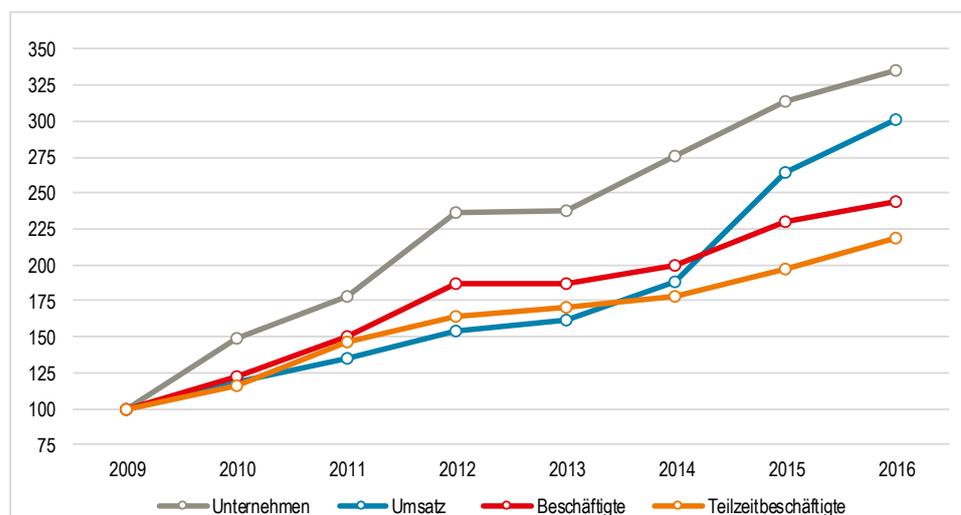
Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

Sämtliche Indikatoren des Versand- und Onlinehandels zeigen ein starkes Wachstum in den letzten Jahren. Im Jahr 2016 liegt die Beschäftigung bei 243 % des Niveaus von 2009, der Umsatz liegt bei über 300 % des Ausgangsniveaus. Ebenso drängen immer mehr Akteure auf den Markt, so stieg die Anzahl der im Online- und Versandhandel tätigen Unternehmen sogar um mehr als das Dreifache und liegt 2016 bei 335 %

von dem Wert aus dem Jahr 2009 (Abbildung 91). Dieser massive Markteintritt neuer, zumeist kleiner und kleinster Unternehmen bewirkt auch eine statistisch absinkende durchschnittliche Unternehmensgröße in der Teilbranche. Beschäftigten die Unternehmen des Versand- und Onlinehandels im Jahr 2009 noch durchschnittlich jeweils 9 Mitarbeiter\*innen, waren es statistisch im Jahr 2016 nur noch 6,5.

Die Umsatzproduktivität liegt im Versand- und Onlinehandel mit großem Abstand deutlich über den anderen Teilbranchen des Einzelhandels. So erwirtschaftete jede/r Beschäftigte im Jahr 2016 rechnerisch im Versand- und Onlinehandel einen Jahresumsatz von rund 313.000 Euro (+24 % gegenüber 2009). Zum Vergleich kommen die Supermärkte und Discounter, die die zweithöchste Umsatzproduktivität der betrachteten Einzelhandelsteilbranchen aufweisen, auf einen Wert von 182.000 Euro.

Abbildung 91: Entwicklungstrends Versand- und Onlinehandel (indiziert, 2009 = 100)



Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

Die Entwicklung des Umsatzes steigt im zeitlichen Verlauf teils abrupt an. Der größere Umsatzsprung von 2014 auf 2015 (+76 %) ist vor allem dadurch zu erklären, dass im Berichtsjahr 2015 erstmals ein größeres Unternehmen des Online-Handels (Amazon) in die Statistik einbezogen wurde, das im Mai 2015 eine Niederlassung in Deutschland gründete.

Auch wenn die amtliche Statistik noch keine neueren Daten ausgibt, kann auch in 2017 und 2018 von einem anhaltend starken Wachstum der Teilbranche ausgegangen werden. Die Bedeutung des Vertriebswegs Internet nimmt weiter zu, nach einem Bericht des Handelsblatts

entfiel im Jahr 2017 jeder achte im Einzelhandel umgesetzte Euro auf den Online-Handel, was einem Gesamt-Onlineumsatz von 58,5 Milliarden Euro entspricht (Handelsblatt vom 23.01.2018). Für das Jahr 2018 prognostiziert der Branchenverband bevh ein weiteres Umsatzwachstum in Höhe von etwa 9 % (vgl. bevh 2017).

#### **4.11.2 Beschäftigungsstruktur**

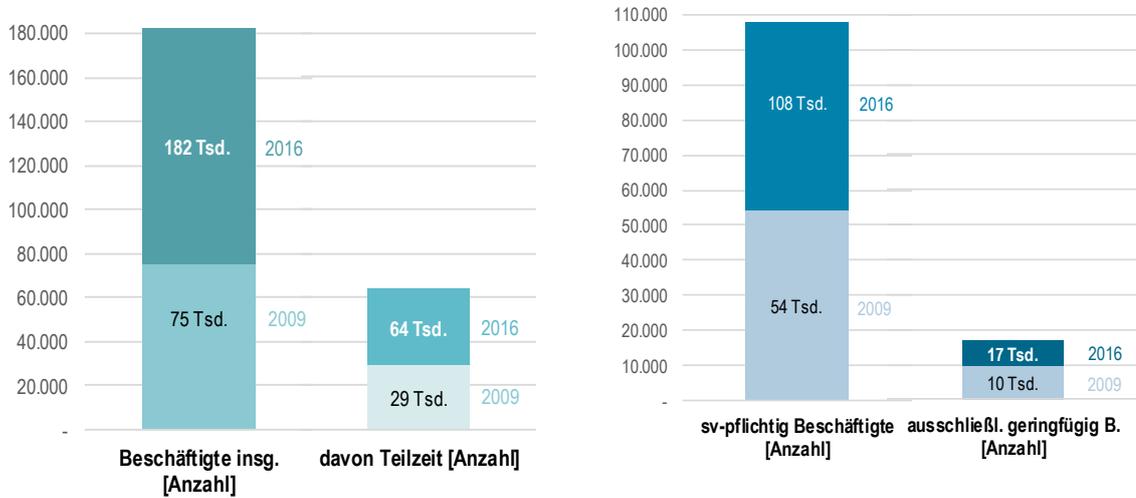
Im Versand- und Onlinehandel sind im Jahr 2016 insgesamt rund 182.000 Beschäftigte und damit 107.000 mehr als im Jahr 2009 tätig. Von diesen Beschäftigten waren im Jahr 2016 rund 64.000 (35 %) in Teilzeit tätig, damit weist der Versand- und Onlinehandel im Vergleich mit anderen Einzelhandelszweigen eine relativ niedrige Teilzeitquote auf. Auch hat sich der Anteil an Teilzeitbeschäftigten im Beobachtungszeitraum 2009 bis 2016 nicht signifikant verändert.

Die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen im Versand- und Onlinehandel sind, insb. beim Internetgiganten Amazon, oftmals als prekär zu bezeichnen. Dies kommt auch im Verhältnis von Gesamt- zu sv-pflichtiger Beschäftigung zum Ausdruck. Zwar hat sich auch die Anzahl der sv-pflichtig Beschäftigten zwischen 2009 und 2016 auf rund 108.000 verdoppelt, jedoch blieb das Wachstum hinter dem der Gesamtbeschäftigung zurück. Damit sind im Jahr 2016 nur rund 59 % aller Beschäftigten in der Teilbranche sv-pflichtig tätig, im Durchschnitt des Einzelhandels liegt dieser Wert bei 66 %. Das heißt, im Versand- und Onlinehandel sind rund 74.000 Beschäftigte nicht-sv-pflichtig, z. B. als Aushilfen, Werkvertragsnehmer\*innen, Auszubildende, Inhaber\*innen, helfende Familienangehörige oder Minijobber\*innen tätig.

Ausschließlich geringfügig sind im Versand- und Onlinehandel im Jahr 2016 knapp 17.000 Beschäftigte tätig, dies sind rund 7.000 mehr als in 2009.

Im Gegensatz zu den meisten anderen Einzelhandelsteilbranchen weist der Online- und Versandhandel eine ausgewogene geschlechtsspezifische Beschäftigtenverteilung auf. So sind 48 % der sv-pflichtig Beschäftigten Männer, 52 % sind Frauen. Dies ist vor allem auf den relativ hohen Anteil männlicher Beschäftigter in Warenlagern und Logistikzentren zurückzuführen.

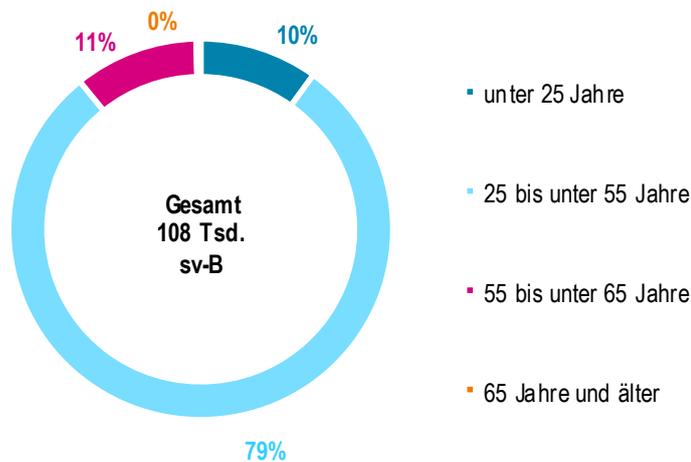
Abbildung 92: Beschäftigung – Versand- und Onlinehandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die sv-pflichtige Beschäftigung weist im Versand- und Onlinehandel eine ausgeglichene Altersstruktur auf. Jeweils 10 % sind weniger als 25 bzw. 55 oder mehr Jahre alt (vgl. Abbildung 93). Nach Expert\*inneneinschätzungen unterscheiden sich die betrieblichen Altersstrukturen dabei aber stark. So sind die Belegschaften der klassischen Versandhändler wie Otto durchschnittlich älter als bei Internethändlern wie Amazon oder Zalando. Und auch wenn die Altersstruktur keine ernsthaften Anzeichen für demografisch bedingten Fachkräftemangel indiziert, tritt dieser vor allem wachstumsbedingt in den Unternehmen oftmals zu Tage, selbst in eher strukturschwächeren Regionen können Stellen in großen Warenlagern oftmals nur mühsam oder gar nicht besetzt werden.

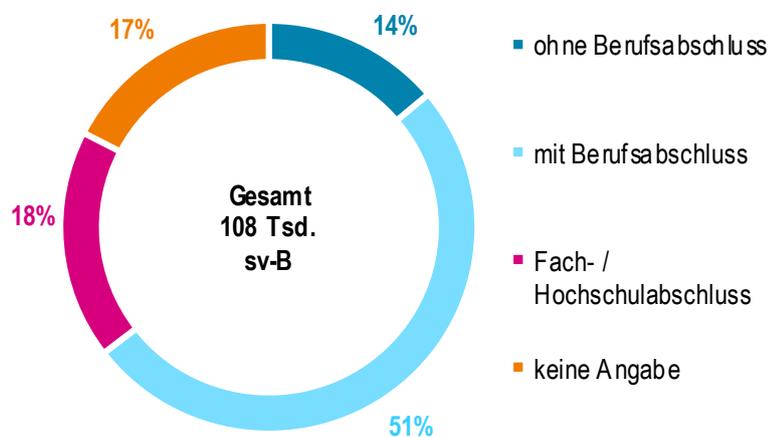
Abbildung 93: Altersstruktur – Versand- und Onlinehandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die Qualifikationsstruktur der sv-pflichtig Beschäftigten im Versand- und Onlinehandel unterscheidet sich deutlich von der in anderen Teilbranchen des Einzelhandels. So verfügen nur 51 % der sv-pflichtig Beschäftigten über eine abgeschlossene berufliche Ausbildung (vgl. Abbildung 94). Dies ist der mit Abstand niedrigste Wert aller Teilbranchen, der Einzelhandelsdurchschnitt liegt bei 69 %. Sehr hoch hingegen ist der Anteil akademisch ausgebildeter Beschäftigter. Er liegt mit 18 % im Versand- und Onlinehandel deutlich über dem Mittelwert des Einzelhandels (4 %). Der hohe Anteil von sv-pflichtig Beschäftigten mit unbekannter formaler Qualifikation (17 % in der Teilbranche gegenüber 12 % im Einzelhandel insg.) kann teilweise auf den verstärkten Einsatz ausländischer Beschäftigter und von Quereinsteiger\*innen (bspw. Studienabbrecher\*innen) zurückzuführen sein.

Abbildung 94: Qualifikationsstruktur – Versand- und Onlinehandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die Qualifikationsstrukturen spiegeln sich auch in den Anforderungsniveaus an die Tätigkeiten der sv-pflichtig Beschäftigten im Versand- und Onlinehandel wieder. Nur 43 % der sv-pflichtig Beschäftigten sind als „Fachkraft“ tätig, im Einzelhandel insgesamt sind es 80 % (vgl. Abbildung 95). Diese Beschäftigtengruppe übt Tätigkeiten aus, die Fachkenntnisse und Fertigkeiten voraussetzen, wie sie üblicherweise mit einer Berufsausbildung erworben werden. Ein sehr hoher Anteil von 33 % der Beschäftigten ist hingegen mit Helfertätigkeiten befasst, die typischerweise einfache, wenig komplexe (Routine-)Tätigkeiten, bspw. das Zusammensuchen der bestellten Artikel in den Versandzentren, darstellen. Umgekehrt ist der Anteil an „Spezialistentätigkeiten“ im Versand- und Onlinehandel sehr hoch. 16 % der sv-pflichtig Beschäftigten, 10 % mehr als im Einzelhandelsdurchschnitt, üben Tätigkeiten aus, die hohe Anforderungen an das fachliche Wissen stellen, Fach- und Führungsaufgaben beinhalten und Planungs- und Kontrolltätigkeiten umfassen. Im Versand- und Onlinehandel zählen dazu überwiegend Aufgaben im Marketing, in der Logistikplanung sowie im IT-Bereich.

Abbildung 95: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Versand- und Onlinehandel (Anteil an allen sv-B)

Anforderungsniveau	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
Versand- u. Onlinehandel	33 %	43 %	16 %	9 %
Einzelhandel insgesamt	9 %	80 %	6 %	6 %
Gesamtwirtschaft	15 %	59 %	13 %	13 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

### 4.11.3 Lage der Tarifbindung und der Mitbestimmung

In der Einzelhandelsteilbranche Versand- und Onlinehandel sind Tarifverträge in der Gesamtschau nicht etabliert, die Mehrheit der Unternehmen ist weder tarifgebunden noch wendet sie Tarifverträge an. Ausnahmen stellen dabei eher traditionelle, aus dem klassischen Versandhandel kommende Unternehmen dar. In der Otto-Gruppe beispielsweise, die sich den Ruf als „guter Kaufmann“ bewahren möchte, werden Tarifverträge nach Expert\*inneneinschätzung nicht kategorisch wie bei anderen Unternehmen abgelehnt. Allerdings befinden sich auch die Unternehmen der Otto-Gruppe nicht durchgängig in der Tarifbindung des Einzelhandels. An größeren Standorten, v. a. im Bereich der Warenlogistik bestehen maßgeblich Sanierungs- bzw. Standort- und Beschäftigungssicherungstarifverträge. Arbeits- und Beschäftigungskonditionen inkl. der Verdienste befinden sich dadurch eher auf dem Tarifniveau der Logistikbranche.

Die jüngeren, von Beginn an dem reinen Onlinehandel zugehörigen Unternehmen wie Amazon und Zalando verweigern sich größtenteils kollektiven Vereinbarungen. Forderungen der Beschäftigten nach der Aufnahme von Tarifverhandlungen setzen sie ihr „Start Up-Feeling“ und das Bild einer eigenen Gemeinschaft entgegen und versuchen aufzuzeigen, dass sie sich auch ohne Tarifvertrag um die Belange der Beschäftigten kümmern. Das Gehaltsgefüge in diesen Unternehmen bewegt sich beispielsweise in der Warenlogistik auf niedrigem Niveau, teils knapp über dem Mindestlohn. Gleichzeitig weisen die Gehaltsstrukturen hohe regionale Schwankungen, z. B. zwischen Unternehmensstandorten in

Brandenburg und Baden-Württemberg auf. Zur Begründung des Gehaltsniveaus wird von Arbeitgeberseite oftmals die nach ihrer Meinung vermeintliche Unternehmenszugehörigkeit zur Logistikbranche anstelle des Einzelhandels angeführt.

Auch wenn bei diesen Online-Händlern bisher keine Tarifverträge geschlossen werden konnten, so haben sich jedoch die Arbeitsbedingungen beispielsweise bei Amazon mit den ersten Streiks ab 2013 und dem Aufbau von Betriebsratsstrukturen nach Expert\*innenaussagen erheblich verändert: regelmäßige Frischluftzufuhr in den Hallen, Pausenregelungen und verbesserte Pausenräume, die Einführung von Gesundheitstagen, das Austeilen frischen Obstes sowie Gehaltsverbesserungen sind erste Erfolgsbeispiele, die in Summe jedoch noch nicht als zufriedenstellend bezeichnet werden können.

#### **Streikrecht vor Besitzrecht**

Bei Streiks bei Amazon in 2015 und 2016 u. a. in Pforzheim hat ver.di Informationstische und Streikposten vor dem Haupteingang auf einem betriebseigenen Parkplatz aufgestellt. Amazon wollte dies von den Arbeitsgerichten mit Verweis auf das Besitzrecht am Firmenparkplatz zukünftig untersagen lassen. Das Bundesarbeitsgericht entschied am 20.11.2018, dass ver.di auf von Amazon gepachteten Parkplätzen kurzzeitig und situativ Streikposten aufstellen darf. Das sei zulässig, wenn anders keine Möglichkeit bestehe, die zur Arbeitsniederlegung aufgerufenen Beschäftigten unmittelbar vor dem Betreten des Betriebs anzusprechen, um sie für die Teilnahme am Streik zu gewinnen (Az: 1 AZR 189/17). Das Urteil trägt zur Rechtsklärung bei der Durchführung von Streiks auf und hat eine branchenübergreifende Wirkung, da es sich nicht nur auf Amazon bezieht.

Die betrieblichen Mitbestimmungsstrukturen sind im Versand- und Onlinehandel stärker ausgeprägt als die Tarifsituation. So gibt es mittlerweile Betriebsrät\*innen nicht mehr nur in den klassischen Versandhandelsunternehmen, sondern auch in Teilen der Online-Unternehmen. Bei Amazon sind Betriebsratsstrukturen mittlerweile (nahezu) flächendeckend installiert. Jedoch können Betriebsratseinheiten in der Gesamtheit des Onlinehandels nicht als etabliert bezeichnet werden. Betriebsrät\*innen berichten vielfach von Umgehungsversuchen, um Beschäftigte davon zu überzeugen, Betriebsräte als nicht notwendig anzusehen. So wurden beispielsweise bei Zalando „Runde Tische“ oder „Employee Boards“ einberufen, um der Wahl von Betriebsräten „vorzubeugen“. Umgangen wurde bei Zalando zudem die Unternehmensmitbestimmung. Durch

die Gründung einer europäischen Aktiengesellschaft (SE) wurde die Schaffung eines Aufsichtsrats und somit die Mitbestimmung durch die Beschäftigten verhindert. Bei Amazon konnten an großen Standorten mit Beschäftigtenvertretungen besetzte Aufsichtsräte etabliert werden. So existiert bspw. im Versandzentrum Bad Hersfeld ein paritätisch besetzter Aufsichtsrat, in Leipzig konnte dieser zu einem Drittel mit Mitarbeiter\*innen besetzt werden. Diesen Erfolgen gingen zumeist langjährige juristische Auseinandersetzungen voraus, bei denen vor allem die Beschäftigtenzahl von Seiten des Unternehmens klein gerechnet wurde, um die Anzahl der Beschäftigtenvertreter\*innen im Aufsichtsrat gering zu halten (vgl. Leipziger Volkszeitung vom 15.09.2016, RP Online vom 29.08.2014).<sup>39</sup>

#### **4.11.4 Branchen- und Entwicklungstrends**

##### **Marktentwicklung**

Die Teilbranche befindet sich in einer anhaltenden Expansionsphase, die von zunehmendem Wettbewerb, der vor allem über die Preise ausgetragen wird, gekennzeichnet ist. Das enorme Wachstum ist dabei nahezu ausschließlich auf den Onlinehandel zurückzuführen. Der klassische Katalog-Versandhandel spielt kaum noch eine Rolle, auch Traditionsunternehmen wie Otto konzentrieren sich mittlerweile ausschließlich auf den Onlinehandel. Ein Ende dieses Wachstums ist derzeit nicht absehbar, zumal mit der Weiterentwicklung digitaler Lösungen der Onlinehandel sowohl von der Angebots- als auch von der Nachfrageseite weiter angespornt wird (vgl. IFH 2017). Als branchenprägend können im Versand- und Onlinehandel die Aktivitäten von Amazon gewertet werden. Nahezu in allen Bereichen (z. B. Sortimentsumfang, Lieferzeiten, Preis) gibt der Marktführer (rund 50 % Marktanteil im Onlinehandel) die Benchmarks für den Wettbewerb vor.

Die Expansion des Versand- und Onlinehandels wird zum einen vom Ausbau der Marktanteile bestehender Unternehmen, zum anderen durch neu hinzukommende Marktakteure getragen. Beide Entwicklungen gehen zu Lasten des stationären Handels, meist der kleineren Geschäfte. So hat beispielsweise laut einer Studie des Handelsverbands HDE der Marktführer Amazon seinen Umsatz im Jahr 2017 um 1,1 Milliarde Euro erhöht. Gleichzeitig wuchs der über die Plattform Amazon Marketplace

---

<sup>39</sup> Ab 2.000 Beschäftigten sind Unternehmen gesetzlich verpflichtet einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat zu bilden. Amazon argumentiert häufig mit der hohen Anzahl an Saisonkräften, die nicht zur für den Schwellenwert ausschlaggebenden Stammbeslegschaft zu zählen seien.

abgewickelte Umsatz um 2,1 Milliarden Euro (HDE 2018). Im Marketplace bieten Dritte, die selbst nicht überwiegend Onlinehändler sein müssen, ihre Produkte an. Damit hat Amazon seine Marktposition innerhalb des Onlinehandels auf zweierlei Ebenen gefestigt: erstens als eigenständiges Online-Handelsunternehmen und zweitens als Dienstleister für andere Händler.

Weiterhin begründet sich der Ausbau des Marktanteils bestehender Unternehmen sowohl in einer Vertiefung als auch in einer Verbreiterung der Sortimente. Onlinehändler erschließen sich neue, bisher dem stationären Handel vorbehaltene Produktbereiche. So ist z. B. Amazon auch in den Handel mit Lebensmitteln (Amazon fresh) eingestiegen. Marktführer im Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland ist derzeit REWE, das nach eigenen Angaben alle strategischen und operativen Onlineaktivitäten (auch über den Lebensmittelhandel hinaus) in der REWE Digital GmbH bündelt. Auch Zalando erweitert seinen ursprünglichen Geschäftsbereich Bekleidung und ist zusätzlich im Handel mit Kosmetika aktiv. Nachdem ein erster Anlauf dazu vor einigen Jahren erfolglos eingestellt wurde, hat Zalando im Jahr 2018 sowohl eine Online-Plattform als auch stationäre Geschäfte in dem neuen Produktbereich eröffnet.

Neu in den Markt tretende Unternehmen stärken ebenso die Expansionsbestrebungen des Versand- und Onlinehandels wie sie auch den Wettbewerb unter den Onlinehändlern befeuern. Diese neuen Akteure sind einerseits Unternehmen des klassischen stationären Handels, bei denen sich, auch gestützt durch Plattformen wie Ebay oder Amazon Marketplace, der Online-Handel im Laufe der Zeit zur Haupteinnahmequelle entwickelt hat. Zum Teil betreiben diese Unternehmen nach wie vor Ladengeschäfte, z. T. haben sie ihre Aktivitäten vollständig auf den Versand- und Onlinehandel verlagert. Andererseits erscheinen auch völlig neue Player auf dem Markt (vgl. Entwicklung Unternehmensanzahl, Kapitel 2.11.1).

Weitergehende Effekte auf die Branche haben die Markteintritte größerer, ausländischer Unternehmen in den Onlinehandel in Deutschland. Eines der jüngeren Beispiele ist der britische Textil-Onlinehändler Asos („As seen on screen“ – „Wie auf dem Bildschirm“), der bereits seit 2010 seine Marktposition in Deutschland sukzessive ausbaut. Seit 2017 betreibt das Unternehmen, das vor allem auf Eigenmarken setzt, in Großbeeren bei Berlin ein eigenes Versandzentrum mit über 1.100 Beschäftigten (Übernahme des Standorts und der Mitarbeiter\*innen von Zalando), der weitere Ausbau ist geplant.

### **Unternehmensstrategien**

Vor allem die großen Unternehmen im Online- und Versandhandel sind bestrebt, ihr Sortiment zu erweitern und zu vergrößern, um Kunden möglichst „alles aus einer Hand“ anbieten zu können. Die dazu von den Unternehmen verfolgten Diversifikationsstrategien sind im Abschnitt „Marktentwicklung“ beschrieben. Am weitesten fortgeschritten ist diese Entwicklung bei Amazon.

Zentral für alle Unternehmen des Versand- und Onlinehandels ist es, die Lieferversprechen einzuhalten. Gleichzeitig sind sie bestrebt, Lieferzeiten zu verkürzen. Die Liefer- und Warenlogistik ist dabei der entscheidende Faktor. Die großen Onlinehändler haben (in Deutschland sowie anderen europäischen Ländern) flächendeckend riesige Versand- und Logistikzentren aufgebaut, in denen mehr als die Hälfte ihrer Gesamtbelegschaften tätig ist. Große Akteure wie Amazon, REWE oder Edeka bauen zudem eigene Transportdienste (Amazon Logistics, REWE Lieferdienst, Bringmeister) auf, wenn auch in unterschiedlicher Intensität. Auch werden neue Zustellkonzepte, bspw. Lieferung in Kofferräume (in Deutschland Testprojekt „WeDeliver“ in Kooperation von VW und DHL) oder sogar in die Wohnung (seit 2017 kann in den USA der Paketbote über das elektronische Türschloss „Amazon Key“ Zutritt zur Wohnung erhalten) erprobt. Dabei werden Lieferketten mit dem Ziel der Verkürzung künftig stärker ineinander greifen. Die Grenzen der Unternehmenstätigkeit zwischen Einzelhandel, Postdiensten und Logistik werden aufgebrochen und verschwimmen.

Weiterhin gehen Unternehmen des Versand- und Onlinehandels verstärkt Kooperationen mit renommierten (Mode-)Marken ein. So verknüpft bspw. Zalando seinen Internetshop u. a. mit denen von adidas und Nike. Sind Artikel bei Zalando ausverkauft, werden Kunden auf die Webseiten der Partner weitergeleitet. Im Rahmen des Partnerprogramms erhält Zalando Provisionen für die vermittelten Bestellungen, die Partner wiederum bekommen Zugriff auf umfangreiche Kundendaten.

Zur Stärkung des Verkaufs werden von Unternehmen des Onlinehandels auch technologische Entwicklungen z. B. Web- und App-Design, Suchmaschinenoptimierung und die Entwicklung von Bezahlssystemen vorangetrieben. Als relativ neue Technologie wird auch verstärkt auf die Einbindung von Sprachassistenten gesetzt. In diesem Feld sind Otto und Zalando Kooperationen mit Google eingegangen, Amazon hat mit dem virtuellen Assistenten Alexa und smarten Echo-Lautsprechern eigene Technologien entwickelt.

Zahlreiche im Onlinehandel aktive Unternehmen arbeiten intensiv an der Erschließung neuer Vertriebskanäle. Hierbei steht vor allem die Nutzung „sozialer Medien“ im Mittelpunkt. Kommunikationsplattformen wie

Instagram und Facebook werden von allen größeren Unternehmen genutzt, um auf die eigenen Onlineshops aufmerksam zu machen. Leicht zu verbreitende Fotos und Videoclips werden mit Direktzugang zum Onlineshop verknüpft. Vor allem das mit der großen Reichweite und dem direkten Kundenkontakt zugeschriebene, enorme Marktpotential stellen dabei die Hauptmotivationen für die Unternehmen dar. So werden nach Angaben des Handelsblatts (08.05.2018) in Asien bereits 30 % aller Onlinekäufe direkt über soziale Netze (z. B. WeChat, chinesische Social-Media-Plattform mit u. a. Chat-, Shopping- und Bezahlungsfunktion und über 1 Milliarde aktiven Usern) abgewickelt.

Wesentlich für den möglichst direkten Kundenkontakt – ob über soziale Medien, Webseiten oder Apps – ist für die Unternehmen des Onlinehandels die Weiterentwicklung zielgerichteter, personalisierter Kundenansprachen. Die Auswertung von Kundenverhalten und -daten mit geeigneten technologischen Instrumenten und Lösungen nimmt dazu in den Unternehmen immer größeren Spielraum neben dem eigentlichen Kerngeschäft des Onlinehandels ein. Zur Auswertung der Datenströme (Big Data) bspw. unter Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) und machine learning wenden die Unternehmen erhebliche Ressourcen auf. So sind bei Zalando von 14.000 Gesamtbeschäftigten rund 1.900 mit Tech-Themen und mehr als 600 mit der Personalisierung der Angebote, bspw. der Entwicklung individualisierter Shops auf der Webseite bzw. in der App, beschäftigt (Stand Dezember 2017). Auch Otto will mit Start-Up „About you“ (bietet Stilkritiken ähnlich wie in Modezeitschriften mit gekoppelter Bestellmöglichkeit an) in den personalisierten Verkauf starten.

Eine weitere Strategie von Onlinehandelsunternehmen ist die Ausweitung auf den stationären Einzelhandel. Die Verbindung von Online-Shops und stationären Ladengeschäften oder Pop-Up-Stores in Multi- und Omnichannel-Modellen wird als sehr zukunftssträftig betrachtet (vgl. IFH 2017). So betreibt Zalando in Deutschland drei eigene Outlet-Stores und verschafft sich mit der Übernahme der 15 Filialgeschäfte des Münchner Labels Kickz im Jahr 2017 (nach Angaben des Zalando-Firmengründers zunächst als Experimentierphase) sowie einer Partnerschaft mit Adidas (zwei Zalando-Verkaufsstellen in Berlin) auch Zugang zu den Innenstädten. Amazon testet vorwiegend in den USA, aber zunehmend auch in Deutschland Ladenformate für Lebensmittel, Bücher und Möbel. Ebenso die Onlinehändler Notebooksbilliger.de (Elektronik, fünf Filialen in Deutschland), Cyberport (Elektronik, 15) oder MyToys (Spielzeug, 17) betreiben stationäre Geschäfte (jeweils nach Unternehmensangaben). Unternehmen müssen dabei abwägen, ob die Investitionen in stationäre Geschäfte durch zusätzliche Umsätze, auch unter Be-

rücksichtigung unternehmensinterner Kannibalisierungseffekte, abgewogen werden können.

### **Arbeit und Beschäftigung**

Insgesamt ist der Versand- und Onlinehandel eine wachsende Branche, die stetig Beschäftigung aufbaut. Ein Großteil der Beschäftigten der Teilbranche arbeitet in den großen Logistikzentren, in denen in der Regel im 2- oder 3-Schicht-Betrieb die riesigen Bestell- und Paketmengen (mehr als 20.000 Pakete pro Tag sind üblich) bewältigt werden. Dazu kommen noch die zahlreichen Retouren, deren Bearbeitung eine weitere Herausforderung darstellt. Die Arbeitszeitgestaltung ist dabei standortspezifisch verschieden ausgeprägt und hängt auch stark von der jeweiligen Stärke der betrieblichen Mitbestimmungsträger ab. Sonntagsarbeit wird an den meisten Unternehmen (Standorten) nicht geleistet.

Die Arbeit in den Versandzentren des Onlinehandels ist durch sehr hohen Zeit- und Leistungsdruck, starke Standardisierung sowie hochgradige Automatisierung bestimmt. So sind bspw. bei Amazon alle Arbeitsprozesse und -schritte konzernweit vorgegeben und werden an allen Standorten gleich durchgeführt. Roboter, Computer und Assistenzsysteme geben Aufgaben, Routen und Arbeitsschritte detailliert vor. Individuelle, bspw. aus den körperlichen Voraussetzungen der Beschäftigten resultierende Differenzierungen der Vorgänge sind nicht vorgesehen. Zielvorgaben und Arbeitsmittel werden den Erfordernissen oder Fähigkeiten der Beschäftigten nicht angepasst: die Arbeitstische sind für große und kleine Mitarbeiter\*innen gleich hoch, ältere Kollegen müssen genauso viele Pakete wie die Jüngeren packen. Ebenso erfassen die Computersysteme, welche Arbeitsschritte von den Beschäftigten in welcher Geschwindigkeit erledigt werden. Auch Pausenzeiten werden minutiös vorbestimmt und überwacht. Das entspricht somit nicht zeitgemäßen Ansätzen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Systematische Überwachung, Verhaltens- und Leistungskontrollen gehören für viele Beschäftigten im Online- und Versandhandel zum Alltag (vgl. NDR panorama 3 vom 13.12.2017). Der Grad selbstbestimmter Arbeit ist als sehr gering bis nicht vorhanden zu bezeichnen. Aus der immensen Arbeitsbelastung und Arbeitsdichte bei hohem Leistungsdruck resultiert häufig auch ein hoher Krankenstand in den Versandzentren, wobei Muskel- und Skeletterkrankungen sowie psychische Erkrankungen die häufigsten Krankheitsbilder darstellen.

Aufgrund der umfassenden Vorgaben und Anweisungen stellt die Arbeit in den Versandzentren zumeist nur geringe formale Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten. Branchenexpert\*innen berichten davon, dass die Beschäftigten daher von Unternehmensseite teilweise

als beliebig austauschbar angesehen werden und ihrer Arbeit wenig Wertschätzung entgegengebracht wird. Die fehlende Anerkennung ihrer Leistung, nicht nur auf Seiten des Arbeitgebers sondern auch bei den Kund\*innen und in der Zivilgesellschaft, stellt für viele Beschäftigte ein weiteres Problemfeld dar, unter dem häufig auch das eigene Selbstbewusstsein leidet. Ziel einer arbeitsorientierten Branchenentwicklung sollte es hier sein, Verständnis und Anerkennung für die hohe Arbeitsbelastung und -leistung der Beschäftigten in den Versandzentren, bspw. durch geeignete Kommunikation nach innen und außen, zu stärken.

Aus arbeitsorientierter Perspektive sind diese Beschäftigungsbedingungen oftmals als hoch problematisch zu bezeichnen. Zudem kann die Gefahr der starken Polarisierung der Arbeit in den verschiedenen Unternehmensbereichen im Versand- und Onlinehandel als hoch angesehen werden. Während in Bereichen wie Einkauf, Vermarktung, Verwaltung, Service und IT vor allem hochqualifizierte Fachkräfte und Spezialisten eingesetzt werden, werden im Versand- und Lagerbereich vorwiegend an- und ungelernete Arbeitskräfte eingesetzt. Für die in den erstgenannten Bereichen Beschäftigten legen Unternehmen oftmals großen Wert auf Qualifikationserwerb und Weiterbildung, aber auch auf die Arbeitsplatzgestaltung und eine Gestaltung einer offenen, positiven Unternehmenskultur. Für die im Versand- bzw. der Warenlogistik beschäftigten Mitarbeiter\*innen gilt dies kaum, sie werden nach Einschätzung von Branchenexpert\*innen eher „als Zahnrädchen gesehen; wenn sie nicht funktionieren, werden sie ausgetauscht“.

Aus diesen Herausforderungen erwachsen hohe Gestaltungsanforderungen an die betrieblichen Interessenvertretungen sowie die Sozial- und Tarifpartner. Zur Durchsetzung guter und gesunder Arbeit sind in vielen Unternehmen des Online- und Versandhandels, vor allem bei den Big Playern, teils erhebliche Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, im Arbeits- und Gesundheitsschutz, des Datenschutzes für die Beschäftigten, bei den Arbeitszeiten sowie den Lohn- und Gehaltsstrukturen erforderlich.

**Exkurs Paket- und Lieferdienste**

Das starke Wachstum des Online- und Versandhandels hat auch in der Logistik für erhebliches Wachstum gesorgt. So war allein Amazon, wie das Handelsblatt aus einem Vorstandspapier zitiert, im Jahr 2017 für 17,6 % aller DHL-Pakete verantwortlich. Die Post plant aufgrund des Paketbooms ca. 1.000 zusätzliche Partner-Filialen und DHL-Paketshops zu eröffnen; derzeit werden an ca. 28.000 Verkaufsstellen die Dienstleistungen der Post angeboten. Dazu steigen die Händler selbst verstärkt ins Liefergeschäft ein (vgl. Marktentwicklung).

Wie die Antwort der Bundesagentur für Arbeit auf Anfrage des Bundestagsabgeordneten Meiser zeigt (vgl. Berichterstattung der Süddeutschen Zeitung vom 11.12.18), sind die in den Paket- und Lieferdiensten geschaffenen Beschäftigungsverhältnisse jedoch häufig als höchst prekär einzustufen. Die Paketdienste setzen zu 70 % an- und ungelernte Arbeitskräfte ein, die überwiegend in Teilzeit oder als Minijobber tätig sind. Nur rund 30 % aller Beschäftigten haben eine Ausbildung abgeschlossen. Arbeiten die Hilfskräfte in Vollzeit, liegt ihr durchschnittlicher Monatsverdienst bei rund 2.000 Euro brutto, mehr als die Hälfte bleibt sogar unter der Niedriglohnschwelle von 10,50 Euro pro Stunde. Beschäftigte mit abgeschlossener Berufsausbildung werden mit durchschnittlich rund 2.600 Euro Bruttomonatsverdienst entlohnt. Unberücksichtigt in dieser Auswertung bleiben die (schein-)selbstständigen Beschäftigten der Paketdienste. Ebenso werden die vielfach (v. a. bei DPD und Hermes) eingesetzten Subunternehmen nicht einbezogen. Es daher davon auszugehen, dass in Summe die Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Arbeitszeiten und die Absicherung über die Sozialversicherungen bei den Paket- und Lieferdiensten noch schlechter sind, als die Datenlage abbildet.

**4.11.5 Zusammenfassung**

Die Teilbranche wird vom Onlinehandel dominiert, der klassische (Katalog-) Versandhandel spielt nur noch eine marginale Rolle. Dabei ist der Versand- und Onlinehandel als die Boombranche des Einzelhandels zu sehen und hat sich mit rund 28.000 Unternehmen, mehr als 180.000 Beschäftigten und einem Gesamtumsatz von rund 57 Milliarden Euro zu einer der größten Einzelhandelsbranchen entwickelt. Auch für die nähere Zukunft ist mit einer hohen Dynamik in der Entwicklung der Branche (u. a. erweiterte Technologien, neue Lieferkonzepte, veränderte Waren-

logistik) zu rechnen. Wachstumsbedingt treten häufig auch Fachkräftengpässe in den Unternehmen auf.

Die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen im Versand- und Onlinehandel sind, insb. beim Internetgiganten Amazon (für rund die Hälfte des Onlinehandels in Deutschland verantwortlich), trotz einiger Verbesserungen in der letzten Zeit oftmals als prekär zu bezeichnen. Die Arbeit in den Versandzentren ist durch sehr hohen Zeit- und Leistungsdruck, immense Arbeitsdichte, starke Standardisierung sowie hochgradige Automatisierung bestimmt. Zudem werden Beschäftigte oftmals systematisch überwacht und in Verhalten und Leistung kontrolliert. Als besonders ist auch die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten zu werten, so verfügen vergleichsweise wenige Beschäftigte über eine abgeschlossene Berufsausbildung, sehr hoch hingegen ist der Anteil akademisch ausgebildeter Beschäftigter. Dies deutet auf eine Polarisierung der Arbeit (einfache und einfachste Hilfstätigkeiten vs. hoch spezialisierte Tätigkeiten) hin.

Tarifverträge sind im Versand- und Onlinehandel in der Gesamtschau nicht etabliert. Die Mehrheit der Unternehmen ist weder tarifgebunden, noch wendet sie Tarifverträge an. Vor allem die jüngeren, dem reinen Onlinehandel zugehörigen Unternehmen verweigern sich größtenteils kollektiven Vereinbarungen. Strukturen der betrieblichen Mitbestimmung konnten, oftmals gegen erheblichen und strukturellen Widerstand, in vielen Unternehmen etabliert werden und tragen dort signifikant zu verbesserten Arbeitsbedingungen bei.

## 5 Entwicklungslinien von Teilbranchen des Groß- und Außenhandels

Unternehmen des Großhandels verbinden Erzeuger und Hersteller mit Weiterverarbeitern, Kunden und Händlern. Der Großhandel ist dabei ein hoch diverser Wirtschaftszweig mit unterschiedlichsten Teilbranchen. Zu den Kunden gehören Industrieunternehmen, Handwerksbetriebe und Baufirmen ebenso wie Landwirtschaftsbetriebe, Gastronomie und Hotellerie sowie Unternehmen des Einzelhandels und andere Großhändler.

Insgesamt profitiert der Großhandel vom wirtschaftlichen Aufschwung, sowohl der Produktionsverbindungshandel als auch der Konsumgüterhandel zeigen in der jüngsten Vergangenheit deutliche Wachstumsraten. Im Wesentlichen ist dieser Anstieg auf die gute konjunkturelle Ausgangslage im produzierenden Gewerbe, aber auch auf wachsende Ausgaben im privaten und staatlichen Konsum, letzteres führt z. B. zu steigender Nachfrage des Baugewerbes, zurückzuführen. Auch für 2018 rechnet der Branchenverband mit einem anhaltenden Wachstum (vgl. BGA 2018).

Veränderungen in den Wertschöpfungsketten, die Digitalisierung, regionale und globale Trends führen auch zu deutlichen Veränderungen in der Großhandelsbranche. Die Unternehmen erschließen sich neue Geschäftsfelder, übernehmen Service- und Dienstleistungen und entwickeln sich „vom Warenverteiler zum Distributionsdienstleister“ (Glaubitz 2016c). Konsolidierung und Konzentrationsprozesse führen in vielen Teilbranchen dazu, dass die großen Player stärker werden und sich kleinere und mittlere Unternehmen in Verbänden zusammenschließen. Auch ist der Großhandel einer der Wirtschaftszweige, der zu den Treibern der Globalisierung gezählt werden kann, deutsche Unternehmen sind international höchst aktiv, umgekehrt agieren ausländische Unternehmen verstärkt auf dem deutschen Markt. Automatisierung, Vernetzung und digitale Technologien sind in den Warenlagern und Logistikzentren weit verbreitet. Diese Entwicklungen beeinflussen Beschäftigungsstrukturen, Qualifikationsanforderungen und Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten im Großhandel.

Nachfolgend werden ausgewählte Teilbranchen des Großhandels in Deutschland hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen und beschäftigungsstrukturellen Entwicklung betrachtet. Ebenso wird teilbranchenspezifisch die Lage der Mitbestimmung und der Tarife charakterisiert – soweit es das zur Verfügung stehende empirische Material zulässt – und es werden

Branchentrends in den Bereichen Marktentwicklung, Unternehmensstrategien sowie Fachkräfte und Arbeit aufbereitet.

Die in Abbildung 96 aufgeführten Teilbranchen zählen ebenfalls zum Großhandel, werden jedoch im Rahmen dieser Studie nicht detaillierter betrachtet.

Abbildung 96: weitere Teilbranchen des Großhandels

Teilbranche/Großhandel mit ...	Unternehmen [Anzahl]	Beschäftigte [Anzahl]
Handelsvermittlung (WZ 46.1)	32.000	83.000
... Textilien (WZ 46.41), Bekleidung und Schuhen (WZ 46.42)	4.500	77.000
Elektrofachgroßhandel: Haushaltsgeräte, Unterhaltungselektronik (WZ 46.43) sowie Informations- und Kommunikationstechnik (WZ 46.5)	8.200	181.000
... keramischen Erzeugnissen, Glaswaren und Reinigungsmitteln (WZ 46.44)	900	10.000
... kosmetischen Erzeugnissen, Körperpflegemitteln (WZ 46.45)	1.600	25.000
... medizinischen und orthopädischen Artikeln, Dental- und Laborbedarf (WZ 46.46.2)	5.900	102.000
... Möbeln, Teppichen, Lampen und Leuchten (WZ 46.47)	2.000	19.000
... Uhren und Schmuck (WZ 46.48)	800	8.000
... sonstigen Gebrauchs- und Verbrauchsgütern (WZ 46.49)	10.000	112.000
... festen Brennstoffen und Mineralölerzeugnissen (WZ 46.71)	2.200	32.000
... chemischen Erzeugnissen (WZ 46.75)	2.700	40.000
... sonstigen Halbwaren, u. a. Kunststoffe, Kautschuk, Papier (WZ 46.76)	1.000	9.800
... Altmaterialien und Reststoffen (WZ 46.77)	2.900	21.000
ohne ausgeprägten Schwerpunkt und ohne, dass ein Sortiment überwiegt (WZ 46.9)	5.200	92.000

Quelle: Eigene Darstellung, Angaben für 2016 nach Statistisches Bundesamt 2018a

## 5.1 Baubedarfs- und Installationsgroßhandel

Die Teilbranche umfasst den Großhandel mit Metall- und Kunststoffwaren für Bauzwecke, bspw. mit Handwerkzeugen und Schrauben, Bauelementen wie Fenster und Geländer sowie den Großhandel mit Installationsbedarf wie Armaturen, Rohrleitungen, Heizkörper und Boiler. Nachfolgend wird sie als „Baubedarfs- und Installationsgroßhandel“ (in anderen Studien auch „Sanitärfachgroßhandel“) bezeichnet. Die amtliche Statistik bildet den zum Produktionsverbundhandel zählenden Baubedarfs- und Installationsgroßhandel durch die WZ Klasse 46.74 ab.

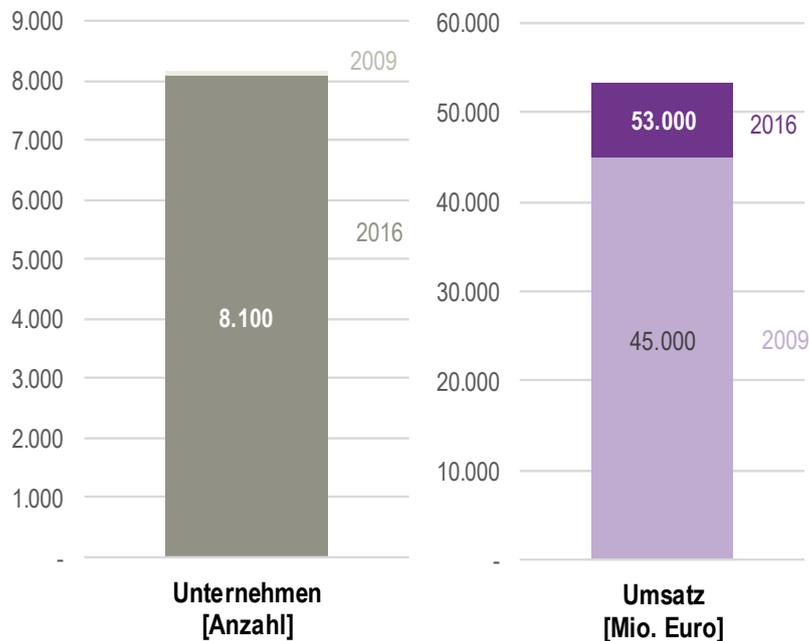
In der Teilbranche sind, neben kleineren Betrieben, hauptsächlich mittelständisch geprägte Unternehmen zu finden, die sich vielfach in größeren Verbänden zusammengeschlossen haben. Bekanntere Branchenvertreter sind u. a. die GC Großhandels Contor GmbH, die einen Zusammenschluss von über 100 selbstständigen Großhandelsunternehmen, u. a. Cordes & Graefe KG (Holding der GC Gruppe), Wilhelm Gienger KG und Bär & Ollenroth KG darstellt. In der Wiedemann Gruppe sind weitere acht Unternehmen (u. a. Wesemeyer, Hellmich, GFR) aus dem Bereich des Haustechnik-Großhandels zusammengeschlossen, die Reisser Gruppe umfasst u. a. die Tochterfirmen Karl Hornung, KFK, Bertsche und Glatt. Das Unternehmen Richter + Frenzel ist als familiengeführtes Unternehmen in der Teilbranche tätig.

### 5.1.1 Wirtschaftliche Entwicklung

Zusammengenommen sind im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel in Deutschland rund 8.100 Unternehmen mit rund 153.000 Beschäftigten aktiv. Sie erwirtschaften einen Jahresumsatz von rund 53 Milliarden Euro (Daten für das Jahr 2016). Im Vergleich zum Jahr 2009 hat sich die Anzahl der Unternehmen nicht verändert, sie liegt auch im Jahr 2016 bei rund 8.100. Die in der Teilbranche erzielten Umsätze hingegen haben sich im selben Zeitraum deutlich, um 19 %, auf rund 53 Milliarden Euro erhöht. Die Anzahl der Gesamt-Beschäftigten im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel stieg zwischen 2009 und 2016 leicht von rund 149.000 auf rund 153.000 (+3 %) an.

Die durchschnittliche Betriebsgröße liegt im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel in 2016 bei ca. 19 Beschäftigten je Unternehmen (nahezu unverändert gegenüber 2009) und damit über dem Durchschnitt des Großhandels (13 Beschäftigte).

Abbildung 97: Unternehmen und Umsatz – Baubedarfs- und Installationsgroßhandel

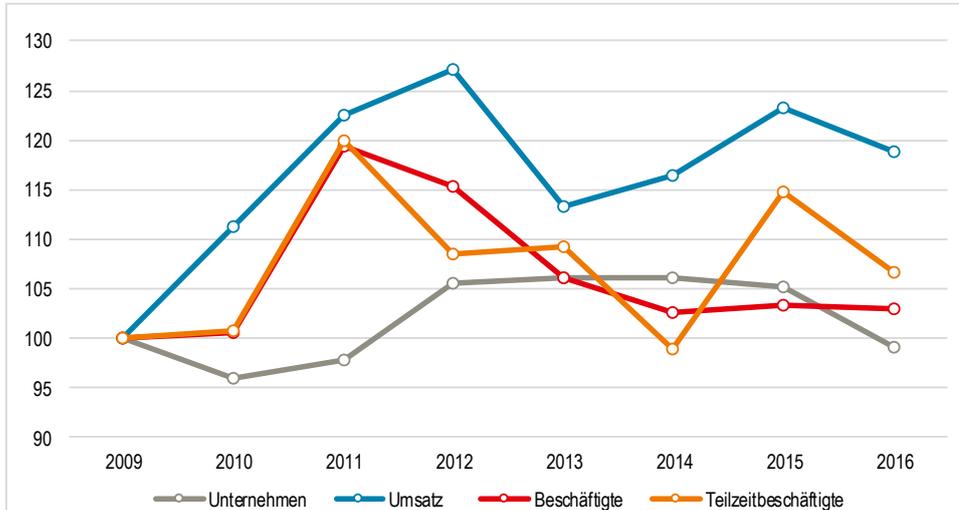


Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

Die Umsatzproduktivität ist in der Teilbranche deutlich gestiegen. Erwirtschaftete jede/r Beschäftigte rechnerisch im Jahr 2009 noch einen Gesamtumsatz von 303.000 Euro, waren es im Jahr 2016 bereits 349.000 Euro, was einen Zuwachs von 15 % bedeutet.

Der Baubedarfs- und Installationsgroßhandel ist in seiner Entwicklung von den Investitionen anderer Branchen, v. a. des Baugewerbes, abhängig. Entsprechend zeichnen die Indikatoren einen vergleichsweise volatilen Trendverlauf nach. So bilden sich der Aufschwung, welcher der Wirtschafts- und Finanzkrise ab dem Jahr 2009 folgte, ebenso in den Entwicklungstrends ab wie der konjunkturelle Einbruch von 2012 auf 2013 (vgl. Abbildung 98). Während sich die Beschäftigung seit 2013 leicht über dem Ausgangsniveau von 2009 stabilisiert, gehen Umsatz- und Unternehmenszahl (nach einem kurzen Aufschwung bis 2015) zuletzt wieder leicht zurück.

Abbildung 98: Entwicklungstrends im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel (indiziert, 2009 = 100)



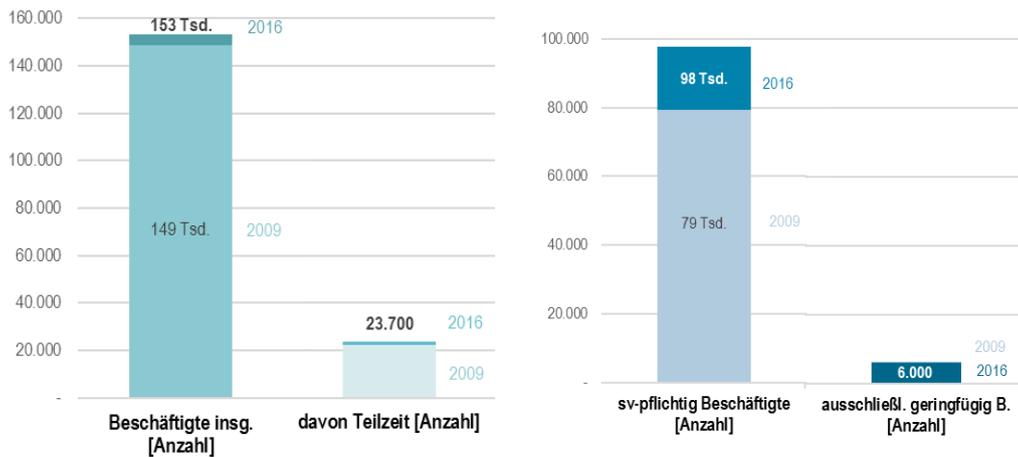
Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

### 5.1.2 Beschäftigungsstruktur

Die Gesamtbeschäftigung im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel liegt im Jahr 2016 bei 153.000 und damit etwas (+7 %) über dem Niveau von 2009. Rund 15 % der Beschäftigten (ca. 23.700) sind im Jahr 2016 in Teilzeit tätig, der Anteil der Teilzeitbeschäftigten an der Gesamtbeschäftigung hat sich seit 2009 nicht nennenswert verändert.

Deutlich erhöht hat sich hingegen die Anzahl der sv-pflichtig Beschäftigten im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel. Waren es 2009 noch rund 79.000, sind im Jahr 2016 bereits rund 98.000 Beschäftigte in der Teilbranche sv-pflichtig tätig (+23 %). Der Anteil der sv-pflichtigen an der (konstant gebliebenen) Gesamtbeschäftigung ist somit im Beobachtungszeitraum deutlich gewachsen. Dies kann einerseits auf verstärkte Bemühungen der Unternehmen, Arbeitskräfte mit sv-pflichtigen Beschäftigungsverhältnissen zu binden, zurückzuführen sein. Es spricht aber auch dafür, dass nach Einführung des gesetzlichen Mindestlohns zahlreiche prekäre Arbeitsverhältnisse in sv-pflichtige Beschäftigungsverhältnisse umgewandelt wurden. Das belegen auch die Zahlen zu den ausschließlich geringfügig Beschäftigten im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel. Diese sind auf geringem Niveau nochmals leicht gesunken. Im Jahr 2016 waren rund 6.000 Beschäftigte ausschließlich geringfügig tätig.

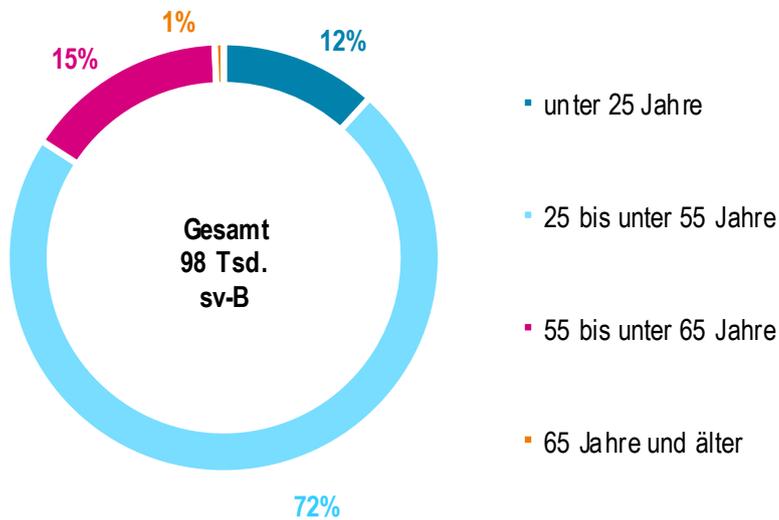
Abbildung 99: Beschäftigung – Baubedarfs- und Installationsgroßhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die Altersstrukturen der sv-pflichtig Beschäftigten im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel weisen einen vergleichsweise hohen Anteil junger Beschäftigter auf. Sind in der Teilbranche im Jahr 2016 rund 12 % der Beschäftigten jünger als 25 Jahre, so sind es im Großhandel insgesamt nur 8 %. Rund 16 % der sv-pflichtig Beschäftigten sind 55 Jahre oder mehr alt (Großhandel 18 %) (vgl. Abbildung 100). Insgesamt deutet die Altersstruktur darauf hin, dass die Teilbranche aktuell keine Überalterungstendenzen aufweist und (noch) in der Lage ist, junge Nachwuchskräfte zu gewinnen.

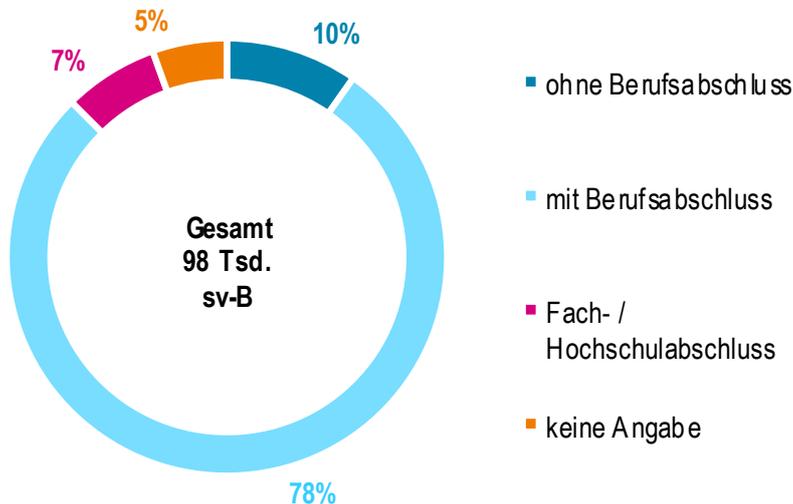
Abbildung 100: Altersstruktur – Baubedarfs- und Installationsgroßhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Mehr als jede andere Teilbranche des Großhandels ist die Beschäftigung im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel von beruflich ausgebildeten Beschäftigten geprägt. 78 % der sv-pflichtig Beschäftigten in der Teilbranche können einen erfolgreich abgelegten Berufsabschluss vorweisen (vgl. Abbildung 101). Die weitere baunahe Teilbranche, der Baustoff-Fachgroßhandel erreicht mit 77 % einen ähnlich hohen Wert, der Durchschnitt des Großhandels liegt bei 68 %. Relativ niedriger fällt der Akademikeranteil aus, rund 7 % der sv-pflichtig Beschäftigten verfügen über einen Fach-/Hochschulabschluss. Jeder zehnte Beschäftigte im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel hat keinen Berufsabschluss.

Abbildung 101: Qualifikationsstruktur – Baubedarfs- und Installationsgroßhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die Anforderungsniveaus der Tätigkeiten im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel spiegeln sehr hohe fachliche Anforderungen an die Beschäftigten der Teilbranche wider. Nur rund 9 % der sv-pflichtig Beschäftigten werden für Anlern- und Hilfstätigkeiten eingesetzt, dies sind 4 % weniger als im Großhandelsdurchschnitt (vgl. Abbildung 102). Rund 62 % üben fachlich ausgerichtete Tätigkeiten aus, für die Fachwissen und Fertigkeiten vorausgesetzt werden, die üblicherweise in einer zwei- bis dreijährigen Berufsausbildung erworben werden. Nahezu jede/r Vierte sv-pflichtig Beschäftigte im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel ist auf dem Anforderungsniveau Spezialist tätig. Dieses beschreibt komplexe Tätigkeiten, die höhere Anforderungen an das fachliche Wissen stellen und mit Spezialkenntnissen und -fertigkeiten sowie der Fähigkeit zur Bewältigung gehobener Fach- und Führungsaufgaben verbunden sind. Dies können auch Planungs- und Kontrolltätigkeiten, wie z. B. Arbeitsvorbereitung, Betriebsmitteleinsatzplanung sowie Qualitätssicherung sein. Häufig werden die hierfür notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten im Rahmen einer Meister- oder Techniker Ausbildung bzw. eines gleichwertigen Fachschul- oder Hochschulabschlusses vermittelt. Auf-

grund der Qualifikationsstruktur ist davon auszugehen, dass ein großer Teil der beruflich ausgebildeten Beschäftigten in Weiterbildungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen Fähigkeiten zur Ausübung formal höherwertiger Tätigkeitsfelder erworben haben. Hoch komplexe Expertentätigkeiten, die üblicherweise einen Hochschulabschluss erfordern, werden im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel von rund 7 % der sv-pflichtig Beschäftigten ausgeübt.

Abbildung 102: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Baubedarfs- und Installationsgroßhandel (Anteil an allen sv-B)

Anforderungsniveau	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
Baubedarfs- und Installationsgroßhandel	9 %	62 %	23 %	7 %
Großhandel insgesamt	13 %	58 %	19 %	10 %
Gesamtwirtschaft	15 %	59 %	13 %	13 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

### 5.1.3 Lage der Tarifbindung und der Mitbestimmung

Betriebsratsstrukturen als Instrumente der betrieblichen Mitbestimmung sind im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel verbreitet. Auch formal ist eine Tarifbindung der (größeren) Unternehmen meist gegeben, jedoch berichten Branchenexpert\*innen aus Praxis von Abweichungen gegenüber den in den Manteltarifverträgen getroffenen Vereinbarungen, z. B. im Bereich der Arbeitszeiten.

### 5.1.4 Branchen- und Entwicklungstrends

#### Marktentwicklung

Branchenverbände berichten für das Jahr 2017 von einer positiven Entwicklung des Baubedarfs- und Installationsgroßhandels. Vor allem der verstärkte Wohnungsneubau und eine steigende Auslandsnachfrage sorgten demnach für ein (Umsatz-)Wachstum. Ebenso tragen Modernisierungen, bspw. die zunehmende Nachfrage nach altersgerechten Um-

bauten von Wohnraum und Bädern sowie die Integration regenerativer Energien und Verbesserungen der Energieeffizienz, zum Aufschwung bei (vgl. u. a. VDS 2018, VdZ 2018).

Die Veränderungen in den Vertriebswegen sind eine zentrale Entwicklungslinie im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel. Der traditionelle dreistufige Vertriebsweg vom Hersteller über den (Groß-)Handel zum Kunden wird dabei in Frage gestellt. Wie in anderen Großhandelseilbranchen auch, nimmt der Direktvertrieb seitens der Hersteller zu und exkludiert den Großhandel teilweise aus der Wertschöpfungskette. Hersteller von Installations-, Heizungs- und Sanitärprodukten bieten ihre Waren verstärkt direkt den Endkunden und den klassischen Kundengruppen des Großhandels, den Handwerkern und Baumärkten, an. Diese Entwicklung wird vor allem durch wachsende Aktivitäten der Hersteller in eigenen Online-Shops und neue, auf den Markt drängende Anbieter wie Internetplattformen realisiert.

Weiterhin sind auch die Unternehmen des Großhandels mit Bau- und Installationsbedarf gefordert, die wachsende Systemkomplexität der Produkte zu überschauen und zu bedienen. Wasser-, heiz- und klimatechnische Installationen entwickeln sich zu immer komplexeren Anlagen, die sowohl die dahinterliegende Produktvielfalt erhöhen als auch neue (digitale) Steuer- und Regelsysteme beinhalten. Für den Großhandel besteht dabei die Aufgabe darin, seine Kunden bei der Auswahl der „richtigen“ Lösungen aus einer wachsenden Anzahl an Alternativen fachgerecht zu beraten. Dies erfordert einen entsprechenden Aufbau der Fach- und Sozialkompetenzen in den Großhandelsunternehmen selbst.

### **Unternehmensstrategien**

Um sich den Herausforderungen, die mit der Digitalisierung verbunden sind zu stellen, verändern viele Unternehmen des Baubedarfs- und Installationsgroßhandels ihre Geschäftsstrategien. Sie setzen selbst verstärkt auf den Vertrieb über das Internet und richten (im Verbund) eigene Verkaufsplattformen ein, die vielfach mit einer verbesserten Transparenz des Bestell- und Liefervorgangs der Ware gegenüber dem Kunden verbunden wird (Stichwort Sendungsnachverfolgung). Gleichzeitig werden die eigenen Prozesse und Abläufe in Einkauf, Verkauf, Warenwirtschaft, Logistik und Verwaltung digitalisiert. Hier kommen moderne Softwarelösungen (z. B. ERP), die die verschiedenen Bereiche auch untereinander digital vernetzen zum Einsatz. Ebenso werden die Warenlager modernisiert und automatisiert.

Für die Unternehmen besteht im Wandel der Teilbranche die Herausforderung und Chance, sich als Systemanbieter und Distributionsdienstleister zu profilieren. Neben der ursprünglichen Aufgabe der Warenver-

mittlung werden die von Unternehmen angebotenen Services und Dienstleistungen immer zentralere Bestandteile der Geschäftsstrategie. Die Unternehmen erweitern damit nicht nur ihre Kundenkreise, sondern auch ihr Handelsgeschäft um bspw. Beratungs- und Planungsleistungen. Durch diese spezifischen, teils explizit auf einzelne Kunden zugeschnittenen Beratungs- und Serviceleistungen setzen sie sich von anderen Mitwerbern ab.

### **Arbeit und Beschäftigung**

Der zunehmende Wettbewerbsdruck durch die Hersteller des Bau- und Installationsbedarfs sowie die sich weiterentwickelnden Unternehmensstrategien wirken auch auf den Bereich Arbeit und Beschäftigung. Ein Beschäftigungsabbau bzw. eine Veränderung des Beschäftigungsvolumens ist dabei in erster Linie nicht festzustellen. Der Wandel wird stattdessen anhand von sich ändernden Arbeitsinhalten und -aufgaben sichtbar. Einerseits wandeln sich bestehende Tätigkeiten, andererseits kommen neue Tätigkeiten hinzu. Dies geht zugleich mit Veränderungen der Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten einher.

Mit der Umstellung auf Onlinevertrieb bzw. der parallelen Entwicklung von Verkaufsangeboten über Internetplattformen, wandeln sich v. a. Tätigkeiten des Vertriebs. Je nach Ausgestaltungsgrad der Plattformen sind die entsprechenden Mitarbeiter\*innen bei der Auftragsentgegennahme beispielsweise nur noch kontrollierend und weniger ausführend tätig. Andererseits sind sie verstärkt in die Informationsbeschreibung und -aufbereitung von Produkten für die Plattformen integriert. Die Einführung von Verkaufsplattformen wird aber nach Expert\*inneneinschätzung das Tätigkeitsprofil von Verkäufer\*innen im Außendienst nicht vollständig eliminieren. Dieses wird, wenn auch in reduzierterer Anzahl, weiterhin bestehen bleiben. Außendienstbeschäftigte seien insbesondere für die Kundenakquise bzw. den Erstkontakt zu Kunden unverzichtbar, da sie über die persönliche Ebene die Vertrauensbasis der Handelsbeziehung (schneller) aufbauen und stärken.

Weiterhin sind die Beschäftigten im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel mit der Anforderung der fortwährenden Weiterbildung konfrontiert. Die wachsende und sich zusehends in immer kürzeren Zeitabständen entwickelnde Systemkomplexität der Produkte erfordert eine beständige Aneignung neuen Wissens. Dies berührt nicht nur die Beschäftigten im Bereich des Vertriebs, sondern auch die Mitarbeiter\*innen im Warenlager und der Logistik, für aus der Produktentwicklung ggf. auch geänderte Anforderungen an Handling und Transport resultieren.

Dazu unterliegen auch die Warenwirtschaftssysteme selbst stetiger Modernisierung.

Veränderte Anforderungen an die Qualifikation und Kompetenzen der Beschäftigten resultieren ferner auch durch zunehmende Beratungs- und Serviceleistungen. Diese erfordern einerseits den Aufbau von entsprechendem Fachwissen bei Planungsleistungen, was auch durch extra dafür eingestelltes Personal in die Unternehmen integriert werden kann. Andererseits steigen die Ansprüche an den versierten Umgang mit den Kunden, beispielsweise bei der Auslieferung der Waren oder der Vermittlung bzw. Selbsterledigung von Handwerksleistungen.

Durch interne Veränderungen wie die zunehmende Modernisierung und Automatisierung von Warenlager können für Beschäftigte in diesem Bereich einerseits Arbeitserleichterungen entstehen, da körperlich schwere Arbeitsvorgänge gänzlich oder unterstützend durch Technik übernommen werden. Diese Veränderungen der Arbeitsplätze durch technische Hilfsmittel sind allerdings durch geeignete arbeitsgestalterische Maßnahmen zu begleiten, um eine Abwertung qualifizierter Arbeit zu vermeiden. Steuerungs- und Entscheidungshoheiten sollten nach wie vor bei den Menschen und nicht den Maschinen liegen, deren Funktion es ist, diese Prozesse zu unterstützen. Ebenso ist es erforderlich, die mit den modernen Technologien einhergehenden Belastungen im Sinne guter und gesunder Arbeit zu steuern und bspw. einseitig belastende, monotone Arbeitsabläufe und -sequenzen zu vermeiden bzw. auf ein Minimum zu reduzieren.

### **5.1.5 Zusammenfassung**

Der Großhandel mit Baubedarf und Installationsmaterialien ist hauptsächlich durch mittelständische Unternehmen geprägt, die sich vielfach in Verbänden zusammengeschlossen haben. Insgesamt sind in der Teilbranche rund 8.100 Unternehmen mit rund 153.000 Beschäftigten aktiv, die einen Jahresumsatz von rund 53 Milliarden Euro erwirtschaften. Aufgrund der hohen Konjunkturabhängigkeit zeigt der Baubedarfs- und Installationsgroßhandel einen eher schwankenden Entwicklungsverlauf, in jüngster Vergangenheit profitiert die Teilbranche von steigenden Aktivitäten im Wohnungsbau und -modernisierungen.

Im Gesamten entwickelt sich die Teilbranche aber stabil und im Zeitverlauf sind zunehmend mehr Beschäftigte in sv-pflichtigen Beschäftigungsverhältnissen tätig. Mehr als jede andere Teilbranche des Großhandels ist die Beschäftigung im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel von beruflich ausgebildeten Beschäftigten geprägt. Auch die Anfor-

derungsniveaus der Tätigkeiten im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel spiegeln sehr hohe fachliche Anforderungen an die Beschäftigten wider. Betriebsratsstrukturen sind im Baubedarfs- und Installationsgroßhandel verbreitet und die meisten größeren Unternehmen sind tarifgebunden.

Als zentrale Herausforderung für die weitere Teilbranchenentwicklung können die Veränderungen der Vertriebswege gesehen werden. Durch online- und plattformgestützten Direktvertrieb wird der dreistufige Vertriebsweg vom Hersteller über den (Groß-)Handel zum Kunden in Frage gestellt. Die Unternehmen des Baubedarfs- und Installationsgroßhandel sind gefordert, sich als kompetente und zuverlässige Systemanbieter und Distributionsdienstleister zu profilieren. Dieser Wandel geht auch mit sich verändernden Arbeitsinhalten und -aufgaben einher, die neue Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen stellen.

## **5.2 Baustoff-Fachgroßhandel**

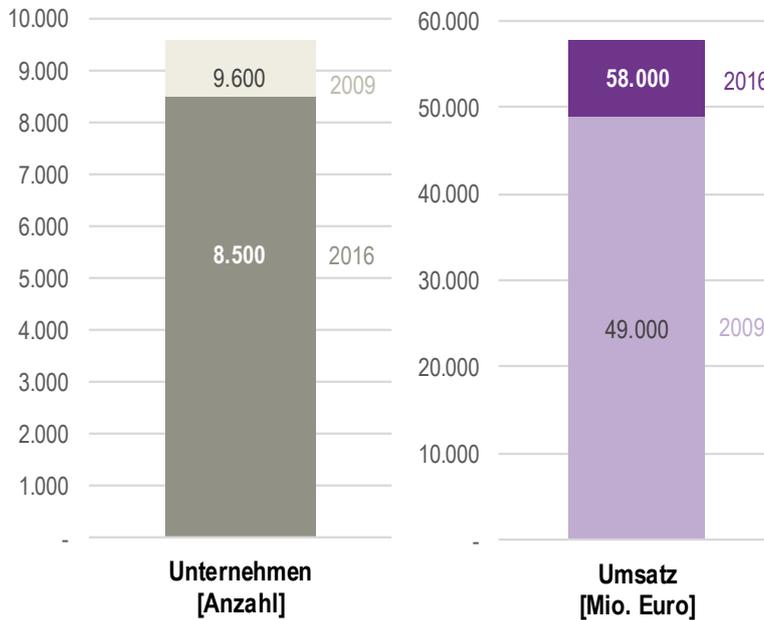
Zur Teilbranche Baustoff-Fachgroßhandel werden die Unternehmen gezählt, die Großhandel mit Holz und Bauelementen aus Holz, mit Baustoffen wie Steinen, Kies oder Zement, mit Flachglas, mit Farben und Lacken sowie mit Sanitärkeramik, Bodenbelägen und Tapeten betreiben. Dabei übernimmt die Teilbranche die Funktion des Bindeglieds zwischen den oftmals mittelständisch geprägten Baustoffherstellern und den Verarbeitern wie dem Baugewerbe und dem Handwerk. Das Sortiment des Baustoff-Fachgroßhandels umfasst dabei nach Angaben des Bundesverbands Deutscher Baustoff-Fachhandel zwischen 50.000 und 60.000 verschiedene Produkte.

Prominentere Unternehmensbeispiele sind Bauking AG (Teil der irischen Holding CRH plc und Hauptgesellschafter der Hagebau), Raab Karcher (seit 2008 als Handelsmarke der Saint-Gobain Building Distribution Deutschland), Saxonía Baustoffe (ebenfalls Teil von Saint-Gobain), WeGo Systembaustoffe (Teil der britischen SIG plc), die Bauxpert GmbH und die Bausparte der BayWa AG. In der Statistik wird die Teilbranchen durch die Klasse WZ 46.73 beschrieben.

### **5.2.1 Wirtschaftliche Entwicklung**

Im Baustoff-Fachgroßhandel sind in Deutschland im Jahr 2016 insgesamt rund 141.000 Beschäftigte in rund 8.500 Unternehmen tätig. Sie erwirtschafteten einen Jahresumsatz von rund 58 Milliarden Euro.

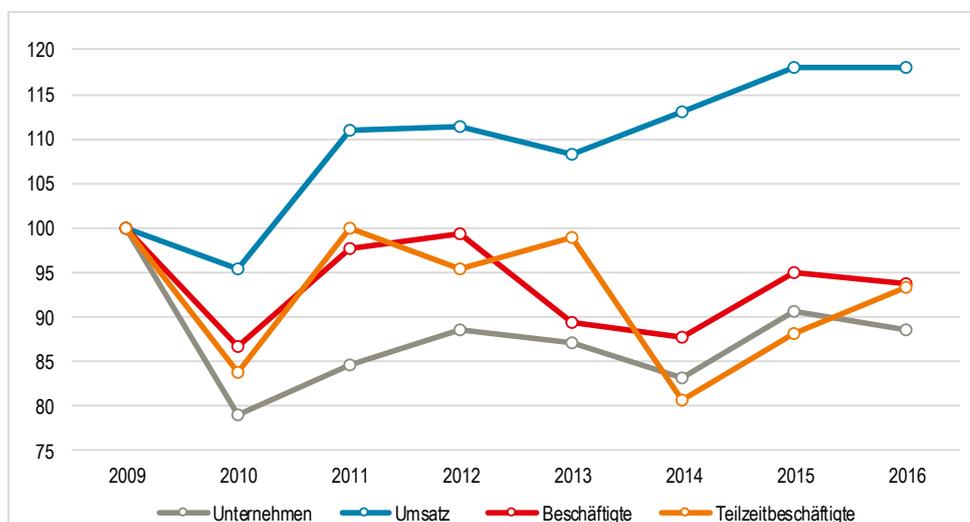
Abbildung 103: Unternehmen und Umsatz – Baustoff-Fachgroßhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

Die wirtschaftlichen Kenndaten des Baustoff-Fachgroßhandels deuten auf Konzentrationsprozesse in der Teilbranche hin. Die Schrumpfungsprozesse bis zum Jahr 2010 spiegeln auch die Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 auf die Teilbranche wider. Während die Umsatzzahlen zwischen 2009 und 2016 (nahezu kontinuierlich) anstiegen (insgesamt +18 %), gingen, unterbrochen von einem kurzfristigen Aufwärtstrend von 2010 bis 2012, die Beschäftigten- (–6 %), Teilzeitbeschäftigten- (–7 %) und Unternehmenszahlen (–11 %) insgesamt zurück.

Abbildung 104: Entwicklungstrends im Baustoff-Fachgroßhandel  
(indiziert, 2009 = 100)



Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

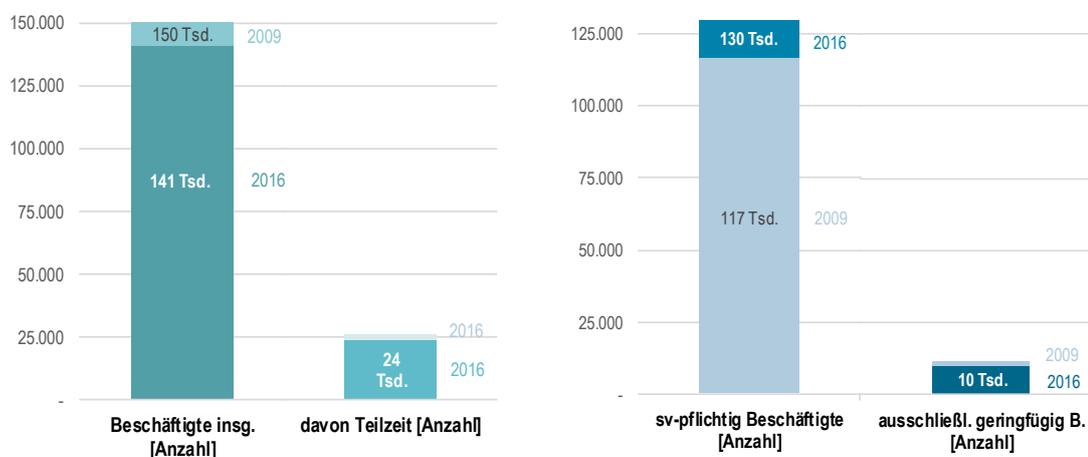
Das heißt auch, dass weniger Beschäftigte in weniger Unternehmen heute deutlich mehr Umsatz als sieben Jahre zuvor erwirtschaften. Der rechnerische Umsatz je Beschäftigtem erhöhte sich von 326.000 in 2009 auf 412.000 Euro in 2016. Diese deutliche Steigerung der Umsatzproduktivität um rund 26 % eröffnet Gestaltungsspielräume, wie mit diesen Gewinnen umzugehen ist.

Auch die durchschnittliche Betriebsgröße spiegelt Konzentrationsprozesse im Baustoff-Fachgroßhandel: Sie erhöhte sich im Betrachtungszeitraum von 15,7 auf 16,6 Beschäftigte je Unternehmen. Aufgrund von Skaleneffekten erreichen größere Unternehmen häufig eine höhere Umsatzproduktivität, was auch einen Teil des Anstiegs dieses Indikators erklärt.

## 5.2.2 Beschäftigungsstruktur

Im Baustoff-Fachgroßhandel sind im Jahr 2016 insgesamt rund 141.000 Beschäftigte tätig. Ihre Anzahl ist seit 2009 um ca. 6 % (9.500) leicht gesunken. Der Anteil der Teilzeitbeschäftigung liegt im Beobachtungszeitraum konstant bei rund 17 %, im Jahr 2016 sind gut 10.000 Beschäftigte in Teilzeit tätig. Drei Viertel der im Baustoff-Fachgroßhandel sv-pflichtig Beschäftigten sind Männer.

Abbildung 105: Beschäftigung – Baustoff-Fachgroßhandel

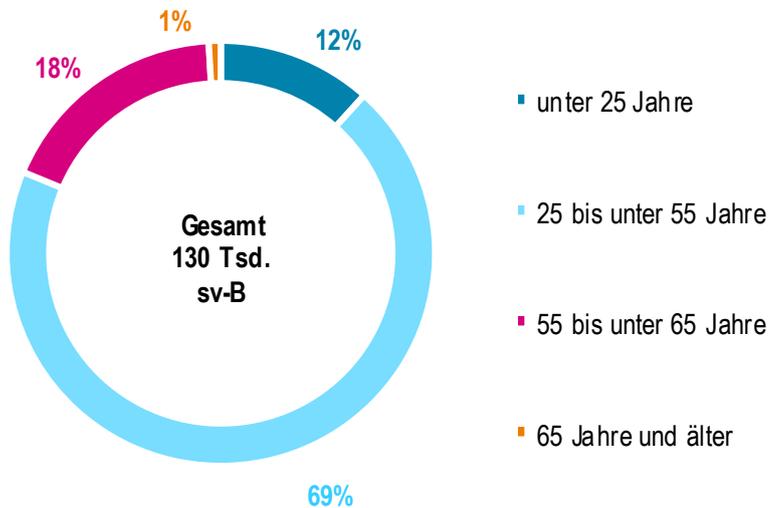


Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

Entgegen des Gesamtbeschäftigungstrends hat sich der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Baustoff-Fachgroßhandel zwischen 2009 und 2016 erhöht; im Jahr 2016 sind rund 130.000 Beschäftigte und damit ca. 13.000 mehr als im Jahr 2009 sv-pflichtig tätig. Die ausschließlich geringfügige Beschäftigung geht im Baustoff-Fachgroßhandel hingegen leicht zurück, in 2016 waren rund 10.000 Beschäftigte (ungefähr 1.500 weniger als in 2009) dieser Beschäftigtengruppe zugehörig. Diese entgegengesetzten Entwicklungen können u. a. mit der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns erklärt werden. So zeigen auch andere Studien, dass mit dem seit dem Jahr 2015 geltenden Mindestlohn die Anzahl der sv-pflichtigen Beschäftigung zugenommen und die der geringfügigen Beschäftigung abgenommen hat (u. a. Lesch & Schröder 2016; Schulten & Weinkopf 2015).

Die Altersstruktur der sv-pflichtig Beschäftigten im Baustoff-Fachgroßhandel weist daraufhin, dass die Fachkräftegewinnung für die Teilbranche eine zunehmende Herausforderung wird. Im Jahr 2016 sind 15.000 Beschäftigte jünger als 25 Jahre und rund 24.000 Beschäftigte 55 Jahre oder mehr alt. Der in absehbarer Zeit zu erwartende rentenbedingte Austritt aus dem Erwerbsleben der letztgenannte Gruppe, die immerhin 19 % aller Beschäftigten stellt, wird in den Unternehmen zu größeren Fachkräfte-Ersatzbedarfen führen.

Abbildung 106: Altersstruktur – Baustoff-Fachgroßhandel

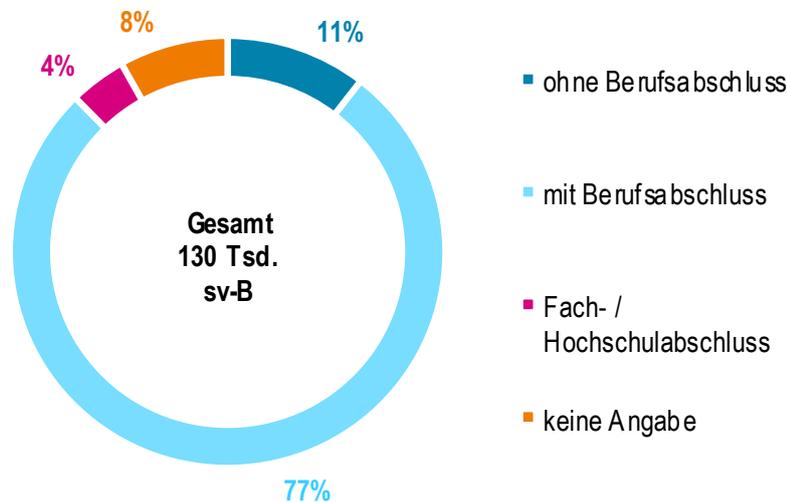


Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Der Baustoff-Fachgroßhandel ist überdurchschnittlich stark von Facharbeit geprägt. Sowohl die Qualifikationsstruktur der sv-pflichtig Beschäftigten (vgl. Abbildung 107), als auch die Anforderungsniveaus an die Tätigkeiten (vgl. Abbildung 108) spiegeln die außergewöhnlich hohe Bedeutung fundierter und qualifizierter Facharbeit wider.

So verfügen im Jahr 2016 rund 77 % aller sv-pflichtig Beschäftigten im Baustoff-Fachgroßhandel über einen Berufsabschluss, rund 11 % haben keine erfolgreich abgeschlossene Berufsausbildung vorzuweisen. Weitere 4 % der sv-pflichtig Beschäftigten haben eine akademische Ausbildung vollendet.

Abbildung 107: Qualifikationsstruktur – Baustoff-Fachgroßhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Nahezu drei Viertel der sv-pflichtig Beschäftigten im Baustoff-Fachgroßhandel ist auf dem Anforderungsniveau einer Fachkraft beschäftigt. Das heißt, sie üben Tätigkeiten aus, deutlich über Hilfs- und Anlernertätigkeiten hinausgehen, Fachkenntnisse und Fertigkeiten voraussetzen, die üblicherweise mit dem Abschluss einer Berufsausbildung erreicht werden. Der Anteil der Fachkräfte an allen Beschäftigten liegt im Baustoff-Fachgroßhandel damit deutlich höher, als im Großhandel insgesamt und in der Gesamtwirtschaft (vgl. Abbildung 108). Vergleichsweise gering ausgeprägt sind Tätigkeiten mit komplexen Anforderungsprofilen wie Spezialisten- (z. B. Arbeitsvorbereitung, Betriebsmitteleinsatzplanung, Qualitätsprüfung) oder Expertentätigkeiten (z. B. Entwicklung, Forschung, Wissensvermittlung).

Abbildung 108: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Baustoff-Fachgroßhandel (Anteil an allen sv-B)

Anforderungs-niveau	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
Baustoff-FachGH	11 %	72 %	11 %	6 %
Großhandel insgesamt	13 %	58 %	19 %	10 %
Gesamtwirtschaft	15 %	59 %	13 %	13 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

### 5.2.3 Lage der Tarifbindung und der Mitbestimmung

Im Baustoff-Fachgroßhandel ist eine Tarifbindung der Unternehmen im Vergleich zu anderen Teilbranchen wie dem Elektrofachgroßhandel nicht unbedingt die Regel. Daher wird von den gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer\*innen angestrebt, einerseits die Tarifbindung bzw. der Anwendung auszuweiten sowie andererseits verbesserte Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Interesse der Beschäftigten zu tarifieren. Denn auch wenn nicht alle Unternehmen des Baustoff-Fachgroßhandels wie beispielsweise Raab Karcher/Saint-Gobain in der Tarifbindung sind, so orientieren sich doch etliche Unternehmen an den ausgehandelten Abschlüsse.

Zudem bestehen in den großen Unternehmen des Baustoff-Fachgroßhandels wie Saxonia Baustoffe oder BayWa AG, Raab Karcher durchsetzungsfähige Betriebsräte, die sich auch für die Einhaltung der Tarifverträge in ihren Betrieben einsetzen.

### 5.2.4 Branchen- und Entwicklungstrends

#### Marktentwicklung

Über den Baustoff-Fachgroßhandel werden, abhängig vom Produktsortiment, rund die Hälfte aller Baustoffe vertrieben. Ca. 30 % werden direkt von den Herstellern an die Baufirmen und Industriekunden geliefert, die anderen 20 % gehen von den Produzenten direkt in den Einzelhandel (vgl. Schäfer & Reineke 2013). Die gewachsenen Strukturen und etab-

lierten Geschäftsmodelle wandeln sich auch im Baustoff-Fachgroßhandel deutlich. Insbesondere die Digitalisierung und die damit verbundenen schnelleren und direkteren Informationsflüsse prägen den Baustoff-Fachgroßhandel, verändern den Markt und wirken sich auf die Strukturen in der Teilbranche aus.

Zum einen geht die Bedeutung der Konfigurationsleistung von Großhandelsunternehmen, also die Auswahl der zu vertreibenden Einzelprodukte und Marken, zurück. Vielmehr definieren Hersteller unter Nutzung moderner Technologien immer umfassendere, für den Endanwender „schlüsselfertige“ Systemangebote vor und vertreiben diese direkt. Beispielfähig seien Heizungssysteme, die als Komplettpaket neben der Brennertechnologie auch Wärmepumpen, die Einspeisung regenerativer Energien sowie die Speicher bereitstellen und sogar Strom erzeugen genannt.<sup>40</sup>

Ebenso gehen immer mehr Hersteller dazu über, neben den geschilderten Systemangeboten, zunehmend auch die von ihnen hergestellten Einzelprodukte direkt zu vermarkten. Dabei kommen verstärkt internetbasierte Technologien zum Einsatz. Hersteller erweitern über Webshops und Homepages ihr Vertriebsmodell, um direkt in die Interaktion mit den Kunden zu treten. Online-Angebote stellen dabei eine Markt- und Preistransparenz dar, die für die Kunden (Unternehmen wie Privatanwender) bisher in dem Maße nicht gegeben war. Die Hersteller kommunizieren Eigenschaften und Preise, Anwendungsmöglichkeiten und Verarbeitungsanleitungen ihrer Produkte. Die Exklusivität und Relevanz der beratenden und Wissens vermittelnden Funktion des Großhandels geht somit zurück. Ebenso setzen Preisvergleichsportale die Margenvorstellungen unter Druck.

Die Stärke des Baustoff-Fachgroßhandels ist seine Nähe zum Kunden, durch die er weitere Funktionen in der Wertschöpfungskette des Baugewerbes wie Logistikangebote und Zahlungsmanagement wahrnehmen kann (vgl. Schäfer & Reineke 2013). Aber auch diese Stärken werden durch neue Wettbewerber, im Zahlungsmanagement bspw. durch Paypal oder Klarna, in der Logistik bspw. durch Amazon oder DHL, herausgefordert.

Neben der Online-Welt expandieren zusätzlich die Baumärkte (vgl. Kapitel 2.6) in den angestammten Geschäftsbereich des Baustoff-Fachgroßhandels. Baumarktketten bieten verstärkt sogenannte „Profi-

---

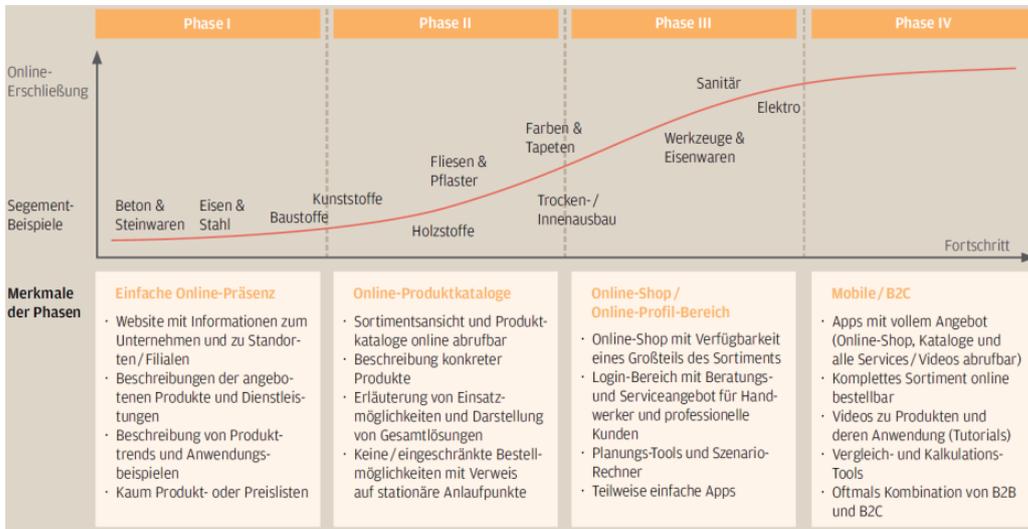
40 Unter anderem bietet Viessmann, einer der weltweit führenden Hersteller von Heiztechnik, auf seiner Internetseite für Endkunden die bedarfsspezifische Konfiguration und den entsprechenden Vertrieb von Heizsystemen (u. a. Öl, Gas, Hybrid, Holz, Solarthermie, Photovoltaik) an ([www.viessmann.de/de/wohngebaeude/welche-heizung.html](http://www.viessmann.de/de/wohngebaeude/welche-heizung.html)).

Services“ für Handwerksunternehmen an und profilieren sich als „Aus-rüster“ des Handwerks. Durch die Vermittlung von Handwerksleistungen für komplexe Bauprojekte an die Kunden versuchen Baumärkte, eine engere Bindung zu Handwerksunternehmen aufzubauen und greifen damit auch die Funktion des Großhandels für diese Unternehmen an.

**Unternehmensstrategien**

Als Reaktion auf die direkten Vertriebswege der Hersteller rüsten Großhandelsunternehmen zunehmend ihre Onlinepräsenz auf und bieten ihre Handelswaren im Internet an. Dabei werden Marktsegmente wie Elektro und Sanitär als online-affiner bezeichnet und übernehmen gegenüber online-ferneren Segmenten wie Beton oder Stahl eine Vorreiterrolle beim Ausbau des webbasierten Baustoff-Fachgroßhandels. Die Onlineaktivitäten umfassen dabei neben Webshops und Produktkatalogen zunehmend auch weitergehende, interaktive Lösungen wie Beratungsangebote und Planungstools (vgl. Abbildung 109).

Abbildung 109: Entwicklungsstufen der Online-Aktivität im Baustoff-Fachgroßhandel



Quelle: Schäfer & Reineke 2013

Eine weitere Entwicklungsstrategie im Baustoff-Fachgroßhandel ist die Stärkung und Ausweitung des Serviceangebots. Unternehmen versuchen, durch kompetente Dienstleistungsangebote im Sinne ganzheitlicher Konzepte, die Beratung, Trainings, Produktinnovationen und Logistik zu vereinen, für die Kunden einen Mehrwert zu schaffen und sich gegenüber dem (Online-)Wettbewerb abzugrenzen. Die Herausforderun-

gen liegen hierbei in der Auswahl geeigneter Angebote und in der Sicherstellung eines qualitativ hochwertigen Angebots, welches u. a. einen kontinuierlichen Kompetenzaufbau der Beschäftigten erfordert, im Erfolgsfall aber auch Preisdifferenzen zu günstigeren Vertriebsplattformen rechtfertigt.

Ebenso gehört die Entwicklung integrierter Komplettangebote als Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb zu den verfolgten Unternehmensstrategien. Dabei nehmen Baustoff-Fachgroßhändler weitere Wertschöpfungsschritte wie Planung oder Konstruktion in ihre Angebote auf und bieten umfassende Lösungsangebote an. Dazu werden z. B. markenübergreifende Online-Konfiguratoren in differenzierten Bereichen (bspw. Dachausbau oder Sanitär) eingesetzt. Hinterlegt werden diese Angebote mit einer tiefen Sortimentsabdeckung bestimmter Marktsegmente.

Zunehmend fokussieren die Unternehmen des Baustoff-Fachgroßhandels überdies direkt auf den Endkunden. In Nischenmärkten (bspw. Lichtbasis) oder als Multi-Spezialist (bspw. reuter.de oder Baustoff Shop) bieten sie, meist unter Nutzung von Online-Tools, Waren und Leistungen direkt für die Verbraucher an. Damit agiert der Großhandel auch zunehmend aktiv als Wettbewerber des Einzelhandels, dessen Bedeutung als Abnehmer der Baustoff-Fachgroßhandelsunternehmen sinkt.

### **Arbeit und Beschäftigung**

Die Aufgaben- und Tätigkeitsgebiete der Beschäftigten im Baustoff-Fachgroßhandel gliedern sich in drei Bereiche. Im Kundenumgang ist die fachlich qualifizierte und spezialisierte Beratung von Bauherren, Architekten und Planern sowie von Bauhandwerkern und Bauunternehmen gefragt. Die Lagerhaltung erfordert eine sorgfältige Pflege kunden- und sortimentspezifischer Lagersystematiken, die auch mit körperlich belastenden Tätigkeiten einhergeht. In der Logistik sind just-in-time Lieferungen an die Kunden und Baustellen direkt vom Hersteller oder aus den Warenlagern zentrale Herausforderungen.

Durch die zunehmende Konkurrenz mit den Herstellern von Baustoffen, die ihre Produkte verstärkt selbst an den Endkunden bringen, und den Baumärkten, die auch Handwerksunternehmen als eine weitere Zielgruppe fokussieren, stehen die Unternehmen des Baustoff-Fachgroßhandels vor der Herausforderung ihren angestammten Platz zu erhalten. Das kann sich auch auf die Beschäftigung auswirken. Mit dem Bedeutungszugewinn und der Ausweitung des Serviceangebots und den notwendigen IT-Kompetenzen können jedoch Kompensationseffekte eintreten. Das heißt, es führt im Gesamten nicht zwingend zu einem Be-

schäftungsverlust, sondern eher zu einer Verschiebung bei den Tätigkeitsfeldern der Beschäftigung.

Entscheidender Schlüssel zur erfolgreichen Nutzung und Umsetzung der Unternehmensstrategien sind die Beschäftigten. Die Entwicklung integrierter Angebote, die Ausweitung des Serviceangebots und die zunehmende Nutzung von Online-Vertriebskanälen erfordern qualifizierte Beschäftigte. Die Vermittlung des notwendigen Fachwissens (auch im IT-Bereich) und der Kompetenzen machen die Umsetzung kontinuierlicher Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen unerlässlich. Sie erfordern aber auch Anstrengungen Beschäftigte mit entsprechenden Kompetenzen für die Unternehmen zu gewinnen.

### **5.2.5 Zusammenfassung**

Im Baustoff-Fachgroßhandel sind insgesamt rund 141.000 Beschäftigte in rund 8.500 Unternehmen tätig, der Jahresumsatz liegt bei rund 58 Milliarden Euro. In den letzten Jahren durchlief die Teilbranche Konzentrationsprozesse, die durch steigende Umsätze bei rückläufigen Unternehmens- und Beschäftigtenzahlen gekennzeichnet sind. Entgegen des Gesamtbeschäftigungstrends der Branche hat sich, v. a. aufgrund der Einführung des Mindestlohns, die sv-pflichtige Beschäftigung in der Teilbranche erhöht.

Der Baustoff-Fachgroßhandel ist überdurchschnittlich stark von Facharbeit geprägt. Sowohl die Qualifikationsstruktur der sv-pflichtig Beschäftigten, als auch die Anforderungsniveaus an die Tätigkeiten spiegeln die außergewöhnlich hohe Bedeutung fundierter und qualifizierter Facharbeit wider. Die Altersstruktur der Beschäftigten im Baustoff-Fachgroßhandel weist daraufhin, dass die Fachkräftegewinnung eine zunehmende Herausforderung werden wird.

Tarifgebundene Unternehmen sind im Baustoff-Fachgroßhandel zwar nicht als Regelfall anzusehen, jedoch orientieren sich zahlreiche Unternehmen an den ausgehandelten Tarifabschlüssen. Zudem haben sich in den großen Unternehmen der Teilbranche durchsetzungsfähige Betriebsräte etabliert.

Insbesondere die Digitalisierung und die damit verbundenen schnellen und direkteren Informationsflüsse prägen den Baustoff-Fachgroßhandel, verändern den Markt und wirken sich auf die Strukturen in der Teilbranche aus. Eine Bedrohung für die Teilbranche stellen dabei zunehmende Direktvertriebsaktivitäten der Hersteller dar. Der Baustoff-Fachgroßhandel ist im Wettbewerb gefordert, seine Stärken (u. a. Kundennähe, Übernahme von Funktionen in der Wertschöpfungs-

kette, Logistikkompetenzen) auszubauen und sein Serviceangebot zu erweitern. Entscheidender Schlüssel zur erfolgreichen Nutzung und Umsetzung der Unternehmensstrategien sind dabei die Beschäftigten mit entsprechenden Qualifikationen und Kompetenzen.

### **5.3 Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen**

Die Teilbranche umfasst den Großhandel mit Getreiden, Saatgut und Futtermitteln sowie mit Blumen und Pflanzen und mit lebenden Tieren. Auch der Großhandel mit Fellen und Leder wird von der Teilbranche abgedeckt. Die Teilbranche fungiert damit als Bindeglied der Agrar-Wertschöpfungskette zwischen Erzeugern von Ausgangsprodukten für die Landwirtschaft (z. B. Saatgut) und der verarbeitenden Industrie (z. B. Mühlen). Sie ist fachlich eng mit der Teilbranche Großhandel mit Nahrungsmitteln (vgl. Kapitel 3.7), die u. a. den Handel mit Obst, Gemüse und Fleisch abdeckt, verbunden. Die Wirtschaftsstatistik bildet die Teilbranche in der Gruppe WZ 46.2 ab.

Der Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen ist überwiegend genossenschaftlich geprägt. Vor allem die aus den bäuerlichen Einkaufsgenossenschaften des 19. Jahrhundert hervorgegangenen Raiffeisen-Genossenschaften prägen das Bild. Sie haben sich von ehemals kleinbäuerlichen Zusammenschlüssen für Einkauf, Vertrieb und Finanzierung in der Landwirtschaft zu international agierenden Konzernen entwickelt. Dabei agieren diese Großhändler als Partner der regionalen Genossenschaften im zweistufigen Handelssystem und übernehmen oftmals auch die Finanzierung zwischen Aussaat und Ernte. Die rechtlich selbstständigen Primärgenossenschaften unterhalten im ländlichen Raum das Geschäft mit den Landwirten und Verbrauchern.

In Deutschland sind als Hauptakteure in dieser Großhandelsteilbranche die fünf jeweils regional orientierten Raiffeisen-Hauptgenossenschaften und die Hauptgenossenschaft Nord AG zu nennen (vgl. Abbildung 110). Häufig sind diese Genossenschaften über den Agrarbereich hinaus auch im Landmaschinen-, Auto-, Baustoff- sowie Brennstoffhandel tätig. Die Raiffeiseninstitutionen bilden ein weit verzweigtes System von Bundes-, Regional- und Fachverbänden bzw. -genossenschaften mit zahlreichen Beteiligungen und Tochterunternehmen.

Der weltweite Handel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen, der auch erheblichen Einfluss auf die deutschen Branchenakteure hat, wird von wenigen Unternehmen dominiert. Zwischen 75 % und 90 % des globalen Getreidehandels werden von vier Unternehmen abgewickelt, fünf

Unternehmen haben die Kontrolle über den kommerziellen Saatgutmarkt (vgl. Hartl 2017).

Abbildung 110: Ausgewählte Unternehmen der Teilbranche

Unternehmen	Regionen (D)	Jahresumsatz*	Beschäftigte*
Agravis Raiffeisen AG	Niedersachsen, Teile Nordrhein-Westfalens sowie Sachsen-Anhalt, Brandenburg, Thüringen, Sachsen	6,4 Mrd. Euro	6.700
BayWa AG	Bayern, Baden-Württemberg, Mecklenburg-Vorpommern, Thüringen, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Teile Brandenburgs	10,9 Mrd. Euro (Agrarsparte)	10.600 (Agrarsparte)
Hauptgenossenschaft Nord (HaGe)	Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg	2,1 Mrd. Euro	1.700
Raiffeisen Waren GmbH	Hessen, Thüringen, Teile Niedersachsens und Sachsen-Anhalts	1,3 Mrd. Euro	2.200
Raiffeisen Waren-Zentrale Rhein-Main (RWZ)	Rheinland-Pfalz, Saarland sowie Teile von Hessen, Nordrhein-Westfalen, Thüringen und Sachsen	2,3 Mrd. Euro	2.800
ZG Raiffeisen	Baden	1,1 Mrd. Euro	1.900

Quelle:\* Unternehmensangaben (Geschäftsberichte 2017)

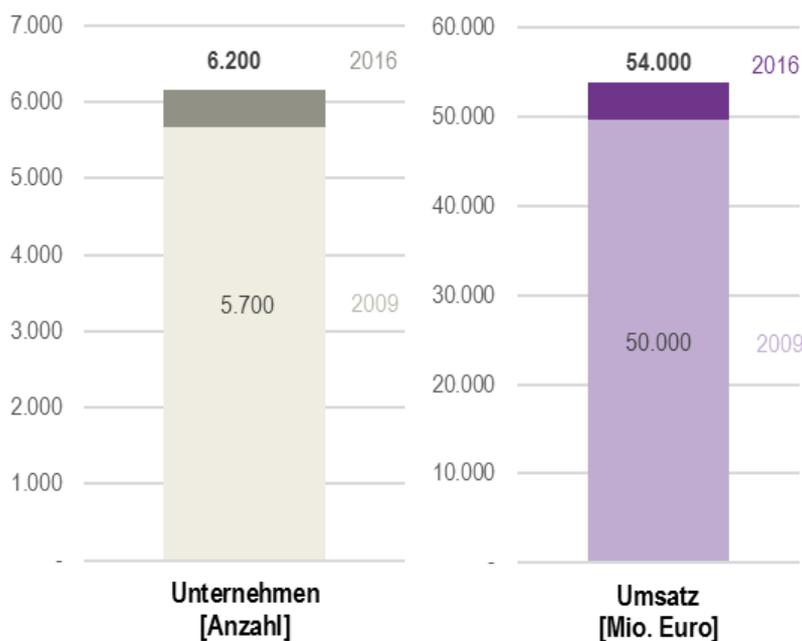
### 5.3.1 Wirtschaftliche Entwicklung

In Deutschland sind im Jahr 2016 rund 6.200 Unternehmen mit zusammen rund 63.000 Beschäftigten im Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen tätig. Sie erwirtschaften einen Gesamtumsatz von ca. 54 Milliarden Euro.

Neben den großen Unternehmen sind im Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen auch zahlreiche kleine und kleinste Unternehmen aktiv. So stellen Unternehmen mit 5 oder weniger Beschäftigten zwei Drittel aller Unternehmen. Diese Quote entspricht der des gesamten Großhandels. Allerdings sind Unternehmen mit 20 und mehr Be-

schäftigten für rund 63 % der Gesamtbeschäftigung in der Teilbranche verantwortlich. Die durchschnittliche Unternehmensgröße liegt bei rund 10 Beschäftigten (Statistisches Bundesamt 2018a).

Abbildung 111: Unternehmen und Umsatz – Großhandel mit landwirt. Grundstoffen



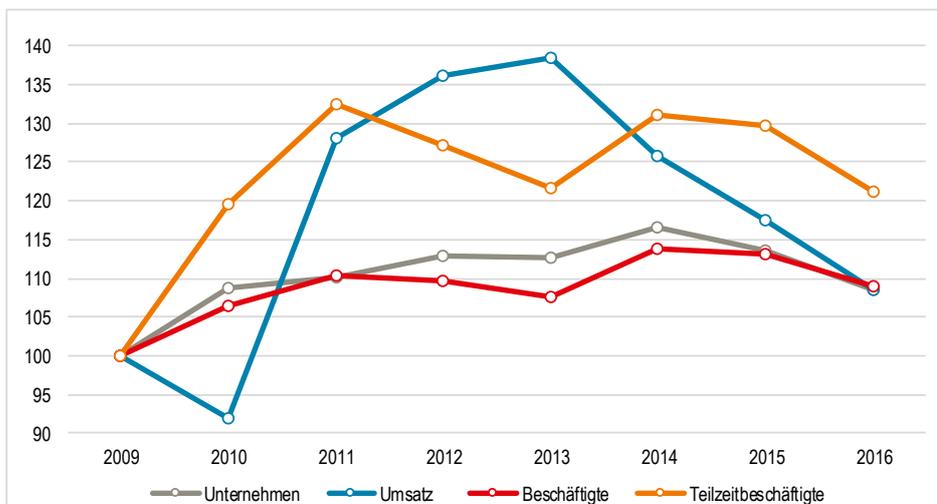
Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

Naturgemäß beeinflusst die Lage in der Landwirtschaft die konjunkturelle Entwicklung des Großhandels mit landwirtschaftlichen Grundstoffen stark. Entsprechend schlagen sich der Strukturwandel in der Landwirtschaft, gute oder schlechte Ernten deutlich in den Entwicklungstrends der Teilbranche nieder und führen zu vergleichsweise hohen Schwankungen. Dies trifft insbesondere auf die Umsatzentwicklung und die Anzahl der Teilzeitbeschäftigten, die je nach konjunktureller Auslastung angestellt werden, zu (vgl. Kapitel 3.3.2).

Insgesamt ist die Teilbranche zwischen 2009 und 2016 gewachsen. Die Zahl der Unternehmen stieg um rund 500, die der Beschäftigten um ca. 5.000 und der Umsatz erhöhte sich um 4 Milliarden Euro. Seit 2014 sind allerdings die Beschäftigungs- und Unternehmenszahlen rückläufig, beim Teilbranchenumsatz ist dies seit 2013 der Fall (vgl. Abbildung 111 und Abbildung 112).

Die Umsatzproduktivität, also der rechnerisch je Beschäftigtem erwirtschaftete Gesamtumsatz, schwankt im Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen aufgrund der volatilen Umsätze stark. Bedingt durch die großen gehandelten Volumina der Waren liegt die Umsatzproduktivität insgesamt auf einem sehr hohen Niveau von rund 850.000 Euro je Beschäftigtem.

Abbildung 112: Entwicklungstrends im Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen (indiziert, 2009 = 100)



Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

### 5.3.2 Beschäftigungsstruktur

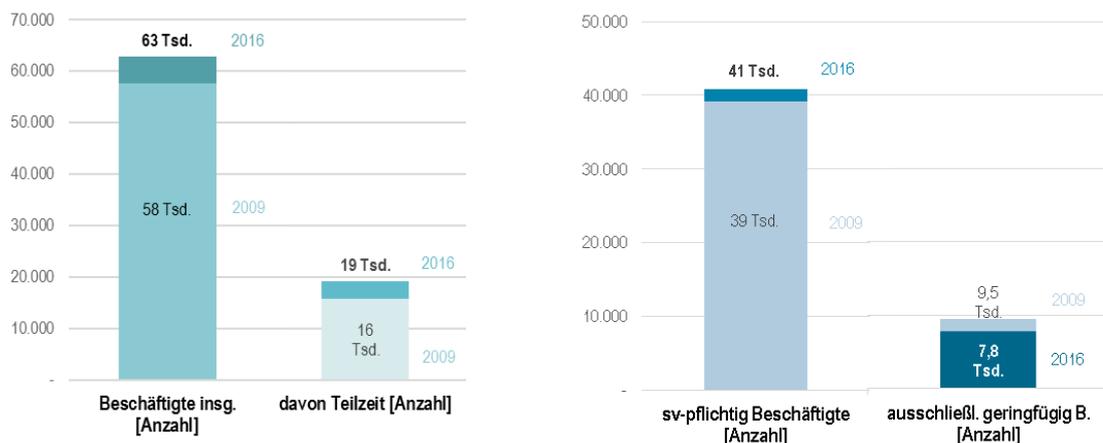
Im Jahr 2016 sind im Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen insgesamt rund 63.000 Beschäftigte tätig. Dies sind ca. 9 % mehr als im Jahr 2009. Die Teilzeitbeschäftigung nimmt im Zeitverlauf an Bedeutung zu. Sie schwankt, entsprechend des Zwecks der Abfederung konjunktureller Spitzen, zwar stärker als die Gesamtbeschäftigung, hat sich aber im Beobachtungszeitraum auch deutlich stärker als diese, um ca. 21 % auf 19.000, erhöht.

Etwas weniger stark als die Gesamtbeschäftigung hat sich die sv-pflichtige Beschäftigung im Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen entwickelt. Sie ist zwischen 2009 und 2016 um ca. 4 % auf rund 41.000 angewachsen. Dies bedeutet, dass aktuell rund 22.000 Beschäftigte in der Teilbranche als nicht-sv-pflichtig Beschäftigte, z. B. als Aushilfen, Auszubildende, Inhaber\*innen, helfende Familienangehörige oder Minijobber\*innen tätig sind. Dieser Wert ist gegenüber 2009 gestiegen.

Die ausschließlich geringfügige Beschäftigung ist zurückgegangen, was auf die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns zurückzuführen ist. Im Jahr 2016 waren rund 7.800 und damit ca. 1.700 weniger Menschen als in 2009 als ausschließlich geringfügig Beschäftigte im Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen tätig.

Mehrheitlich sind in der Branche männliche Beschäftigte tätig. 64 % der sv-pflichtig Beschäftigten im Jahr 2016 sind Männer und 36 % sind Frauen. Geschlechtsspezifisch weist die Beschäftigtenstruktur in der Teilbranche somit keine signifikanten Unterschiede zum Großhandel insgesamt auf.

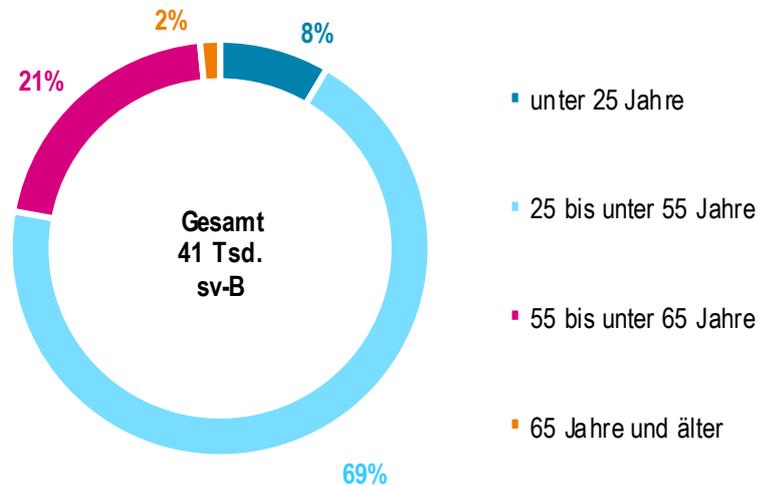
Abbildung 113: Beschäftigung – Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

In 2016 ist nahezu ein Viertel (23 %) aller sv-pflichtig Beschäftigten im Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen 55 oder mehr Jahre alt (vgl. Abbildung 114). Rund 9.000 Beschäftigte werden also in absehbarer Zeit das Renteneintrittsalter erreichen und der Teilbranche (größtenteils) nicht mehr als Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Diese Ersatzbedarfe werden sich voraussichtlich nicht alleinig aus dem bereits jetzt in der Teilbranche tätigen Fachkräftenachwuchs decken lassen. Nur 8 % der sv-pflichtig Beschäftigten ist unter 25 Jahre alt.

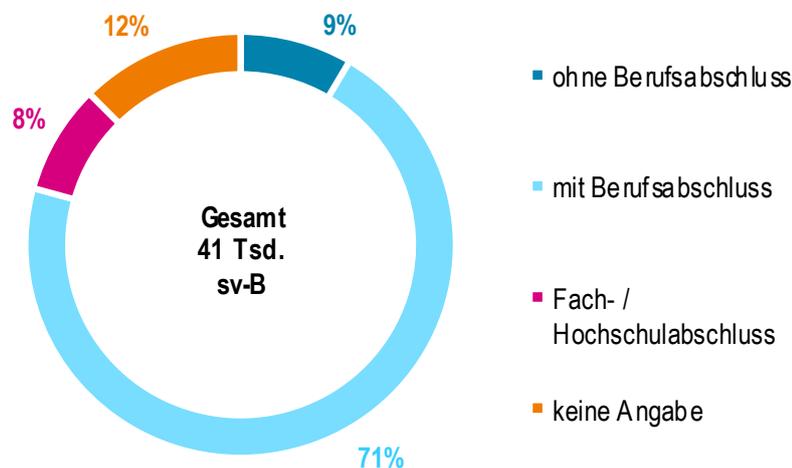
Abbildung 114: Altersstruktur – Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die Analyse der Qualifikationen sv-pflichtiger Beschäftigung zeigt, dass 9 % der Beschäftigten keinen Berufsabschluss aufweisen, 71 % der Beschäftigten haben hingegen eine Berufsausbildung erfolgreich abgeschlossen. Im Vergleich zum Großhandel insgesamt fällt der Anteil der sv-pflichtig Beschäftigten mit Fach-/Hochschulabschluss im Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen etwas niedriger aus; er liegt in der Teilbranche bei 8 %, im gesamten Großhandel bei 12 %.

Abbildung 115: Qualifikationsstruktur – Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018a

Vergleichsweise stark ausgeprägt ist im Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen der Anteil von Helfer- und Anlerntätigkeiten. 18 % der sv-pflichtig Beschäftigten üben eine Tätigkeit auf diesem Anforderungsniveau aus, gegenüber 13 % im Großhandel insgesamt (vgl. Abbildung 116). Knapp zwei Drittel aller sv-pflichtig Beschäftigten ist mit Tätigkeiten auf Fachkraftniveau befasst, d. h. mit Tätigkeiten, die Fachwissen und Fertigkeiten voraussetzen, welches üblicherweise in einer zwei- bis dreijährigen Berufsausbildung erworben wird. Auch dieser Wert liegt über dem Großhandelsdurchschnitt. Etwas weniger stark als im Branchenmittel sind hingegen Tätigkeiten, die deutlich komplexere und höhere Anforderungen stellen, Spezialkenntnisse verlangen oder Expertentätigkeiten beinhalten, vertreten.

Abbildung 116: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen (Anteil an allen sv-B)

Anforderungsniveau	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
Großhandel mit landwirtschaftl. Grundstoffen	18 %	63 %	13 %	7 %
Großhandel insgesamt	13 %	58 %	19 %	10 %
Gesamtwirtschaft	15 %	59 %	13 %	13 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018a

### 5.3.3 Lage der Tarifbindung und der Mitbestimmung

Die betriebliche Mitbestimmung ist in den großen Genossenschaften weit verbreitet und ist dabei auf verschiedenen Ebenen angesiedelt. Neben den örtlichen Betriebsräten findet die Vertretungsarbeit in den Genossenschaften auch in Gesamt- und Konzernbetriebsräten statt.

Der Unternehmensmitbestimmung wird in den mehrheitlich auch tarifgebundenen Genossenschaften ebenfalls nachgekommen. Die Aufsichtsräte sind paritätisch mit Arbeitnehmervertreter\*innen besetzt.

### 5.3.4 Branchen- und Entwicklungstrends

#### Rahmenbedingungen

Der Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen unterliegt branchenspezifischen Besonderheiten. Zum einen ist er stark von natürlichen Einflüssen und den Ernten der Landwirtschaft abhängig und damit auch für (immer öfter auftretende) Extremwetterlagen anfällig. Zum anderen hängt die Teilbranche von der Ausgestaltung gesellschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen wie bspw. zum Strukturwandel in der Landwirtschaft, sich verschärfenden regulatorischen Vorgaben wie Umweltschutzbestimmungen oder der Ausgestaltung einer modernen Landwirtschaft<sup>41</sup> ab.

<sup>41</sup> Im Agrarsektor nimmt die Zahl der Betriebe und der Beschäftigten ab, die Mengen der erzeugten Produkte steigen hingegen stark. Betriebe werden größer und leistungsfähiger und wirtschaften effizienter. Ebenso treten gehäuft Flächenkonkurren-

Zudem ist der Agrarsektor insgesamt zunehmend international aufgestellt. Da Produkte wie Getreide global gehandelt werden, beeinflusst auch die Entwicklung der Weltmarktpreise die wirtschaftliche Entwicklung dieser Großhandelsunternehmen. Durch diese weit vorangeschrittene Globalisierung wirken zudem weltweite politische oder wirtschaftliche Entwicklungslinien, bspw. Handelsembargo gegen Russland oder der Brexit, auch im Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen in Deutschland.

### **Marktentwicklung**

Der weltweite Agrarmarkt und damit auch der Großhandel mit landwirtschaftlichen Produkten wird auch künftig ein Wachstumsmarkt sein. Alle großen Player der Teilbranche operieren auch international, um am globalen Wachstum der Agrarproduktion zu partizipieren.

In Deutschland nimmt in den letzten Jahren der Wettbewerb im Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen deutlich zu, die Teilbranche befindet sich in einer Konsolidierungsphase. Branchenexpert\*innen beschreiben einen harten Verdrängungswettbewerb, der sich negativ auf die Gewinnmargen auswirkt. Insbesondere in 2017 wurde die Teilbranche zusätzlich durch regional unterdurchschnittliche Ernten sowie schwierige Aussaatbedingungen belastet. Der extrem heiße und trockene Sommer 2018 lassen auch in diesem Jahr eher eine weitere Verschärfung der Situation erwarten.

### **Unternehmensstrategien**

In dem herausfordernden Marktumfeld versuchen die großen Genossenschaften derzeit vor allem durch Effizienzsteigerungen und Optimierung der Wertschöpfung ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Dazu stellen sie zum einen ihre internen Strukturen schlanker, effizienter und vernetzter auf. Dies ist auch mit Personalabbau verbunden. So hat sich Agravis im Jahr 2017 von Tochterunternehmen und Beschäftigten getrennt, wodurch sich der Konzern Personalkosteneinsparungen von rund 10 Mio. Euro jährlich erhoffte (Geschäftsbericht 2017). Ebenso hat die Raiffeisen Waren-Zentrale Rhein-Main (RWZ) Betriebe und Betriebsteile abgegeben und in zentralen Betriebsbereichen wie der Verwaltung Personal abgebaut.

Weiterhin setzen die Großhandels-Unternehmen auf die Fokussierung auf das Kerngeschäft und die Stärkung der Nähe zu den Kunden. RWZ beispielsweise fokussiert dabei zum einen ihre Geschäftstätigkeit auf den Kernbereich Agrar und setzt zum anderen verstärkt auf die Digi-

---

zen auf und einer ökologischen, nachhaltigen Landwirtschaft wird immer größere Priorität eingeräumt (vgl. BMEL 2018).

talisierung und die Bio-Produktion (Geschäftsbericht 2017). Zudem sollen Diversifizierungsstrategien nicht weiter mit eigenen Ressourcen vorangetrieben werden. In einigen Teilbereichen werden daher von RWZ und Agravis stattdessen Kooperationen und Joint-Ventures gebildet (z. B. Bau und Futterherstellung). Auch der Rückzug aus einigen Bereichen, bspw. dem Autohandel, wird erwogen. Ebenso gibt der HaGe Konzern die weitere Konsolidierung und Konzentration auf das Kerngeschäft sowie die Weiterentwicklung digitaler Lösungen als Entwicklungslinien vor. Dabei sollen sowohl Kunden stärker in digitale Systeme eingebunden, als auch eigene Prozessabläufe digital optimiert werden (vgl. jeweilige Geschäftsberichte 2017).

Die BayWa baut ihre Geschäftstätigkeit sowohl im Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen bspw. durch den Zukauf weiterer (auch ausländischer) Unternehmen aus. So übernahm sie im Jahr 2017 u. a. die Mehrheit an der Knaup-Gruppe, die niederländische Tracomex (Getreidehandel) und die britische Premium Corps Ltd (Konzernfinanzbericht 2017). Sie verfolgt damit einer Spezialisierungsstrategie, um ihr Sortiment zu vergrößern und ihr Angebot verstärkt um Dienstleistungen zu erweitern. Dabei zielt das Unternehmen auf eine möglichst umfassende Betreuung der Kunden „aus einer Hand“, vom Saatgut über die digitale Fernüberwachung der Ernte bis zum Transport, Umschlag und Lagerung der Erzeugnisse. Ebenso expandieren die anderen Geschäftsfelder des Mischkonzerns BayWa AG (Energie, Technik und Bau).

Die Digitalisierung wird in ihrer Bedeutung für die Teilbranche weiter wachsen. Ist die Landwirtschaft mit ihren hoch entwickelten Automatisierungslösungen der vermutlich am stärksten digitalisierte Wirtschaftszweig, setzen sich Automatisierung und Digitalisierung auch im Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen weiter durch. Digitale Vertriebskanäle, auch unter Nutzung moderner Technologien wie „Bestell-Apps“ und Serviceportale, sind im Landwirtschaftsgroßhandel bereits weit verbreitet und werden weiter forciert. So stellt beispielsweise auch die Raiffeisen Waren GmbH die Nähe zum Kunden und fachgerechte Beratungs- und Serviceangebote entlang der gesamten landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten in den Mittelpunkt ihrer Unternehmensstrategie (Geschäftsbericht 2017). Sie hat dazu u. a. ihr Online-Serviceportal ausgebaut, über das Kunden Bestellvorgänge und Rechnungswesen abwickeln, aber auch weitere Informationen zu Produkten abrufen können.

### **Fachkräfte und Arbeit**

Fachwissen und Expertise werden von Branchenexpert\*innen auch im Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen als zentrale Wettbe-

werbsfaktoren gesehen. Die anhaltende Weiterentwicklung der Teilbranche vom reinen Warenhändler zum integrierten Gesamtanbieter mit Service- und Beratungskompetenz erfordert entsprechend hohe Qualifikationen der Beschäftigten. Zur Wissens- und Kompetenzvermittlung setzen die großen Genossenschaften auch moderne Hilfsmittel wie e-Learning Angebote ein.

Die Fachkräftegewinnung und -bindung wird für die Teilbranche eine zunehmende Herausforderung, der die Unternehmen u. a. mit intensiven Ausbildungsaktivitäten begegnen. Laut Branchenexpert\*innen sind dennoch insb. in technischen Berufen und im Bereich der Transportlogistik (v. a. Kraftfahrer\*innen) nur schwer geeignete Fachkräfte für den Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen zu gewinnen. So schließt bspw. die ZG Raiffeisen personelle Engpässe bei den Kraftfahrer\*innen nicht mehr aus (Geschäftsbericht 2017).

### **5.3.5 Zusammenfassung**

Der Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen ist überwiegend genossenschaftlich geprägt, wobei sich die großen Genossenschaften zu international agierenden Konzernen entwickelt haben. Insgesamt sind in der Teilbranche rund 63.000 Beschäftigte in rund 6.200 Unternehmen tätig, der Gesamtjahresumsatz liegt bei rund 54 Milliarden Euro. Die konjunkturelle Entwicklung der Teilbranche verläuft jedoch aufgrund der hohen direkten Abhängigkeit von den Erträgen der Landwirtschaft und globaler Marktveränderungen stark schwankend. In diesem herausfordernden Marktumfeld versuchen die großen Genossenschaften derzeit vor allem durch Effizienzsteigerungen und Optimierung der Wertschöpfung ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Fachwissen und Expertise werden dabei als zentrale Faktoren gesehen.

Als vergleichsweise hoch ist der Anteil von Teilzeitbeschäftigten einzuschätzen, die oftmals als Flexibilitätsreserve fungieren. Die Altersstrukturen der Beschäftigten weisen auf erhebliche Ersatzbedarfe in absehbarer Zeit hin, die sich voraussichtlich nicht alleinig aus dem vorhandenen Fachkräftenachwuchs decken lassen. Fachkräftegewinnung und -bindung wird für eine zunehmende Herausforderung. Relativ stark ausgeprägt ist auch der Anteil von Helfer- und Anlernertätigkeiten in der Teilbranche.

Die Lage der Mitbestimmung ist im Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen sowohl betrieblich als auch auf Ebene der Unternehmensmitbestimmung als vergleichsweise gut zu bezeichnen.

## 5.4 Stahl- und Metallgroßhandel

Die Teilbranche umfasst den Großhandel mit Eisen- und Metallerzen, mit Roheisen und anderen Metallen sowie mit Halbzeugen aus Eisen und Nicht-Eisen-Metallen. Daher wird dieser als Stahl- und Metallgroßhandel bezeichnet. Die Produktpalette erstreckt sich dabei auf Bleche, Profile und Rohre aus verschiedenen Stahl-, Edelstahl-, Blankstahl-, Aluminium- und NE-Metallsorten. Der Großhandel mit Schrott gehört nicht dazu. Statistisch wird sie durch die WZ-Klasse 46.72 erfasst.

Typischerweise bilden sich die Kundenstrukturen des Metallgroßhandels aus verarbeitenden Unternehmen sowie anderen Handelsunternehmen. Die Teilbranche gehört zum produktionsverbindenden Großhandel. Damit hängt der Stahl- und Metallgroßhandel stark von der globalen, konjunkturell erheblich schwankenden Nachfrage seiner Abnehmerbranchen wie der Bauwirtschaft, des Fahrzeug- und Maschinenbaus ab. Auch die Preisentwicklung (vgl. Abbildung 117) ist eng an die weltweite Konjunktur gekoppelt, was sich direkt auf die Umsätze der Teilbranche auswirkt. Globale Ereignisse wie z. B. die Ukraine-Krise oder die Handelskonflikte zwischen den USA und China sowie der EU wirken sich direkt auf die Branche aus (vgl. WirtschaftsWoche vom 11.09.2014 sowie Handelsblatt vom 12.06.2018 und vom 16.10.2018).

Abbildung 117: Stahlpreisentwicklung in Westeuropa



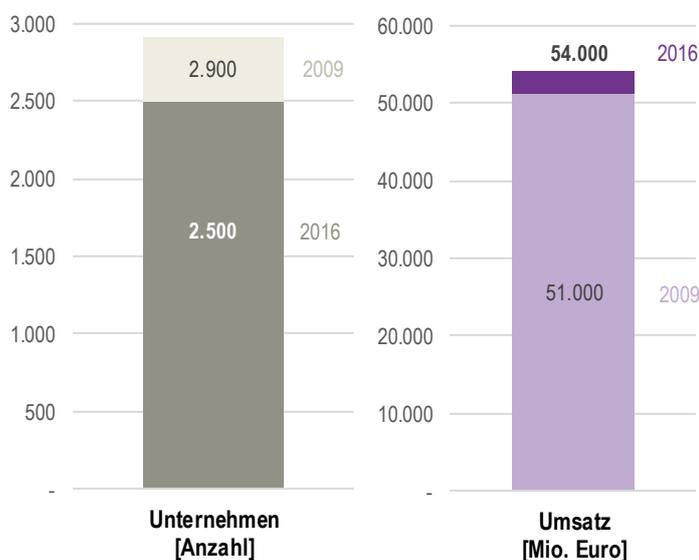
Quelle: [stahlpreise.eu](http://stahlpreise.eu)

Der Stahl- und Metallgroßhandel in Deutschland wird von wenigen, integrierten Konzernen dominiert, die zumeist neben dem Großhandel auch in der Erzeugung und Verarbeitung von Metallen und Stahl aktiv sind. Bedeutende Metallgroßhandelsunternehmen sind Thyssen-Krupp Material Services, die Salzgitter Mannesmann Stahlhandel, Klöckner & Co. Deutschland, Carl Spaeter, ArcelorMittal Distribution und im NE-Bereich das Handelshaus Grondmet. In Handelsverbänden wie NordWest bündeln mittelständische Unternehmen ihre Ressourcen, vor allem im Bereich der Beschaffung.

### 5.4.1 Wirtschaftliche Entwicklung

Im Stahl- und Metallgroßhandel sind in Deutschland im Jahr 2016 in ca. 2.500 Unternehmen rund 50.000 Beschäftigten tätig. Sie erwirtschafteten einen Gesamtumsatz von ca. 54 Milliarden Euro.

Abbildung 118: Unternehmen und Umsatz – Stahl- und Metallgroßhandel



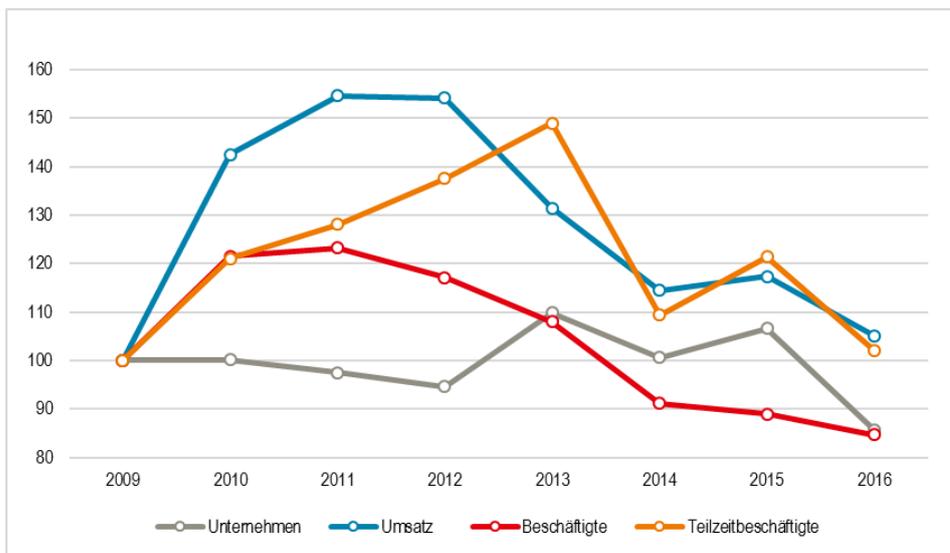
Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

Die starke Konjunktur- und Weltmarktabhängigkeit des Stahl- und Metallgroßhandels in Deutschland wird auch an den Entwicklungstrends der Teilbranche sichtbar (vgl. Abbildung 119). Die Umsatz- und Beschäf-

tigtenzahlen stiegen zwischen 2009 und 2011, auch als nachholender Aufschwung zur europäischen Finanzkrise, deutlich an. Die Umsätze wuchsen um mehr als 50 %, die Beschäftigung erhöhte sich um mehr als 20 %. Vor allem der massive Ausbau von Stahlherstellung und -export in China führte ab 2012 zu weltweiten Überkapazitäten, die auch bei den europäischen Herstellern und auf der nächsten Wertschöpfungsstufe bei den Großhändlern zu Einbußen führten. So sanken die Umsätze im Stahl- und Metallgroßhandel ab 2012 deutlich und liegen in 2016 nur leicht über dem Niveau von 2009.

Die Anzahl der Gesamtbeschäftigten ging ebenso zurück. Im Jahr 2016 sind noch rund 50.000 Beschäftigte (9.000 weniger als in 2009 und sogar 22.000 weniger als in 2011) in der Branche tätig. Die Anzahl der Unternehmen schwankt leicht, aber auch hier ist seit 2013 ein stetiger Rückgang zu beobachten. Insgesamt sind im Jahr 2016 rund 400 Unternehmen weniger als in 2009 im Stahl- und Metallgroßhandel in Deutschland tätig.

Abbildung 119: Entwicklungstrends im Stahl- und Metallgroßhandel (indiziert, 2009 = 100)



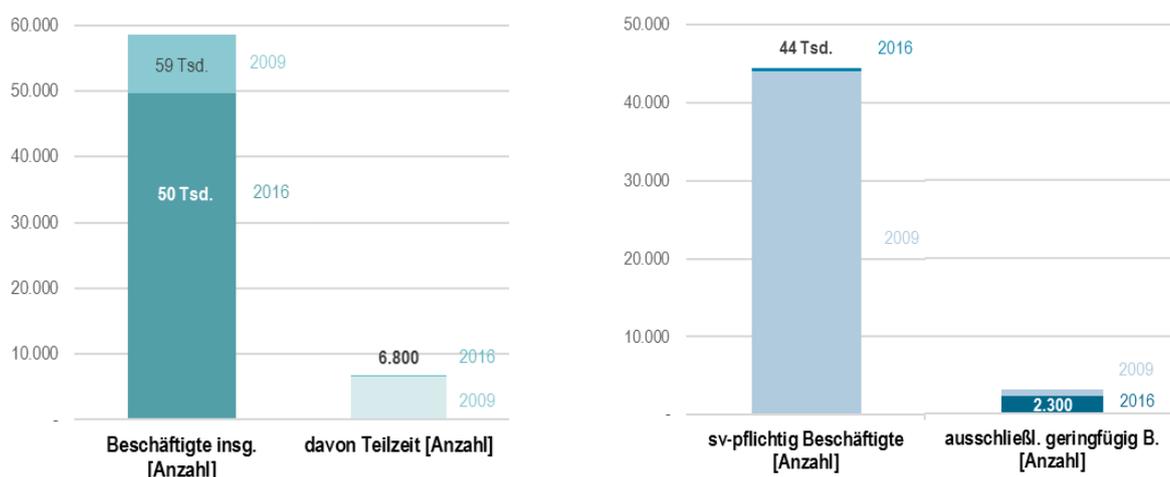
Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

### 5.4.2 Beschäftigungsstruktur

Im Stahl- und Metallgroßhandel in Deutschland sind im Jahr 2016 insgesamt rund 50.000 Beschäftigte tätig. Davon arbeiten rund 6.800 (knapp 14 %) in Teilzeit. Der ähnliche Verlauf von Umsatz- und Teilzeitbeschäft-

tigung (vgl. Abbildung 119) lässt schlussfolgern, dass die Teilzeitbeschäftigung von den Unternehmen der Teilbranche vor allem zur Abfederung konjunktureller Schwankungen genutzt wird.

Abbildung 120: Stahl- und Beschäftigung im Metallgroßhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung im Stahl- und Metallgroßhandel ist im Beobachtungszeitraum 2009 bis 2016 weitgehend stabil geblieben und liegt bei rund 44.000 Beschäftigten. Das heißt, der Rückgang in der Gesamtbeschäftigung ist vor allem auf einen Abbau nicht-sv-pflichtiger Beschäftigungsverhältnisse (z. B. Aushilfen, Minijobber\*innen, mithelfende Familienangehörige, Honorarkräfte) zurückzuführen. Nahezu 90 % aller Beschäftigten ist damit in 2016 in einem sv-pflichtigen Beschäftigungsverhältnis tätig, in 2009 lag dieser Wert noch bei 75 %.

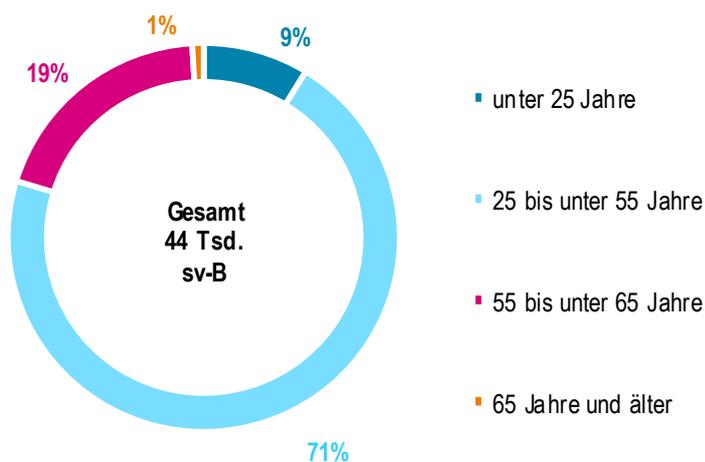
Auch die Anzahl ausschließlich geringfügig Beschäftigter im Stahl- und Metallgroßhandel ist zwischen 2009 und 2016 rückläufig. Sie liegt im Jahr 2016 bei rund 2.300, damit sind nur rund 5 % aller Beschäftigten ausschließlich geringfügig tätig.

Etwa drei von vier sv-pflichtig Beschäftigten (74 %) im Stahl- und Metallgroßhandel sind Männer. Männer arbeiten dabei vor allem in den Bereichen, die einen hohen Anteil körperlich schwerer Arbeit erfordern. Frauen sind vor allem in den verwaltungsnahen Bereichen tätig.

Die Altersstruktur in der Teilbranche zeigt Tendenzen einer Überalterung an (vgl. Abbildung 121). 20 % der sv-pflichtig Beschäftigten sind 55

Jahre oder mehr alt. Unter der Annahme weiterhin gleichbleibender Gesamtbeschäftigung lässt dies hohe betriebliche Ersatzbedarfe in den nächsten Jahren erwarten. Diese werden voraussichtlich nicht ausschließlich mit den derzeit in den Betrieben vorhandenen Nachwuchskräften gedeckt werden können. Nur 9 % der sv-pflichtigen Beschäftigten sind jünger als 25 Jahre.

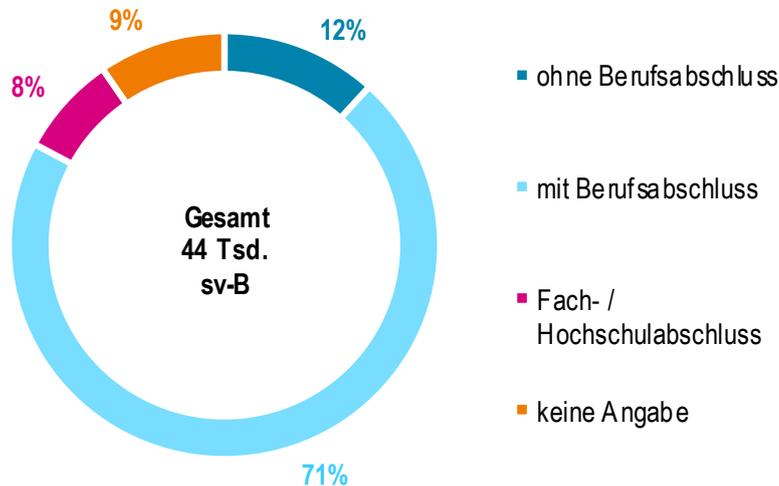
Abbildung 121: Altersstruktur im Stahl- und Metallgroßhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Im Stahl- und Metallgroßhandel stellen Facharbeiter\*innen, also Beschäftigte mit erfolgreich abgelegtem Berufsabschluss, die Mehrheit (71 %) der sv-pflichtig Beschäftigten. 8 % können einen akademischen Abschluss einer Fach-/Hochschule nachweisen. Ein für den Großhandel vergleichsweise hoher Wert von rund 12 % der sv-pflichtig Beschäftigten hat keine abgeschlossene Berufsausbildung (vgl. Abbildung 122).

Abbildung 122: Qualifikationsstruktur im Stahl- und Metallgroßhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Der hohe Anteil von Beschäftigten ohne Berufsabschluss kann überwiegend mit dem von dieser Qualifikationsgruppe typischerweise ausgeübten, hohen Anteil von Helfer- und Anlerntätigkeiten im Stahl- und Metallgroßhandel erklärt werden. 17 % aller sv-pflichtig Beschäftigten, das sind 4 % mehr als im Großhandel insgesamt, übt Tätigkeiten auf diesem Anforderungsniveau aus (vgl. Abbildung 123). Knapp zwei Drittel der Beschäftigten sind mit Tätigkeiten befasst, die dem Anforderungsniveau Fachkraft entsprechen, also qualifizierte und fundierte Fachkenntnisse und Fertigkeiten verlangen. Auch dieser Wert liegt über dem Durchschnitt des Großhandels und der Gesamtwirtschaft. Spezialisten- und Expertentätigkeiten werden dagegen von vergleichsweise weniger Beschäftigten ausgeübt. Die dafür charakteristischen (sehr) komplexen Tätigkeiten, die Spezialkenntnisse erfordern und beispielsweise Aufgaben der Planung, Kontrolle, Forschung und Entwicklung beinhalten, werden im Stahl- und Metallgroßhandel etwas seltener als im Gesamtwirtschaftsdurchschnitt nachgefragt.

Abbildung 123: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten im Stahl- und Metallgroßhandel (Anteil an allen sv-B)

Anforderungs- niveau	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
Metallgroßhandel	17 %	64 %	11 %	8 %
Großhandel insgesamt	13 %	58 %	19 %	10 %
Gesamtwirtschaft	15 %	59 %	13 %	13 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

### 5.4.3 Lage der Tarifbindung und der Mitbestimmung

Die Unternehmensmitbestimmung ist im Stahl- und Metallgroßhandel verschieden ausgeprägt. Das Unternehmen Klöckner & Co hat in seiner Rechtsform als SE keinen mitbestimmten Aufsichtsrat. Bei der Thyssen-Krupp Materials Services ist der Aufsichtsrat der Konzernmutter, Thyssen-Krupp AG, paritätisch besetzt. Ebenso verfügt die Muttergesellschaft der Salzgitter Mannesmann Handel GmbH, die Salzgitter AG über einen mit Vertreter\*innen der Anteilseigner und der Arbeitnehmer besetzten Aufsichtsrat. Bei ArcelorMittal sind die Aufsichtsräte der produzierenden Standorte in Deutschland (Hamburg, Duisburg, Bremen, Eisenhüttenstadt) paritätisch besetzt, für die Handelssparte (Distribution GmbH) gibt es keinen Aufsichtsrat.

### 5.4.4 Branchen- und Entwicklungstrends

#### Marktentwicklung

Der Wettbewerb zwischen den Unternehmen des Stahl- und Metallgroßhandels ist stark ausgeprägt und wird sich durch die weiterhin zunehmende globale Vernetzung verschärfen. Dabei wird die Marktentwicklung in Deutschland maßgeblich von den wenigen, integrierten Konzernen geprägt. Gänzlich neue Akteure werden kaum in den Markt eintreten, sondern die Marktanteile werden sich insbesondere in Abhängigkeit der jeweiligen Unternehmensstrategien unter den bestehenden Akteuren verschieben bzw. sich in ausgegründeten Unternehmen neu verteilen.

Bei der Thyssen-Krupp Materials Services ist beispielsweise laut Experteneinschätzung eine Abspaltung vom Mutterkonzern im Zuge der Fusion der europäischen Stahlsparten von Thyssen-Krupp und dem indischen Mischkonzern Tata nicht unwahrscheinlich. So hat der Thyssen-Krupp Vorstandschef mehrfach eine Schärfung der Konzernstrategie angekündigt, die womöglich auch die Großhandelssparte zur Disposition stellt (vgl. Handelsblatt vom 30.06.2018).

Der Markt des Stahl- und Metallgroßhandels kann als hoch fragmentiert charakterisiert werden. Zahlreiche Hersteller, eine noch größere Zahl Abnehmer jeweils mit verschiedensten und wechselnden Anforderungen sowie eine immense Vielzahl an Produkten, die sich durch ihre Eigenschaften und in ihren Dimensionen unterscheiden, erschweren die Überschaubarkeit des Markts. Die starke Konjunkturabhängigkeit lässt dazu das Handelsvolumen zeitlich erheblich variieren. Diese Unübersichtlichkeit und Unvorhersehbarkeit, wann was in welchen Mengen nachgefragt wird, versuchen die Großhandelsunternehmen i. d. R. durch eine umfangreiche (und kapitalintensive) Lagerhaltung auszugleichen. Um die betriebliche Effizienz durch verbesserte Markttransparenz über Wertschöpfungsstufen hinweg zu steigern, setzen viele Branchenakteure auf den Einsatz digitaler Technologien.

### **Unternehmensstrategien**

Im Stahl- und Metallgroßhandel werden, häufig nicht erst seit der öffentlichkeitswirksamen 4.0 Diskussion, digitale Lösungen zur engen Verzahnung von Lagerlogistik, Warenwirtschaft und IT verbreitet eingesetzt. Auch wenn Kundenbestellungen oftmals noch per Fax eingehen, sind Kundenmanagement, Wareneingang, Bestandsverwaltung, Versand, Buchhaltung und Reklamationsmanagement in vielen Unternehmen in ERP- und CRM-Systemen miteinander digital verbunden. Auch sind die Warenlager im Stahl- und Metallgroßhandel in den größeren Unternehmen häufig hoch automatisiert. Der Einsatz von Funk- (RFID) und Scanner-Technologien zur Systematisierung und Nachverfolgung der Warenbestände ist üblich.

Die stark wachsende Bedeutung des Onlinehandels stellt für die Teilbranche eine Zäsur dar. Spielte der Vertrieb über das Internet vor wenigen Jahren noch so gut wie keine Rolle, haben seitdem alle größeren Stahl- und Metallgroßhändler entsprechende Plattformen aufgebaut. Sie bieten i. d. R. das komplette Produktsortiment und (häufig 24 Stunden) Lieferdienste online an. Dahinter stehen auch Bestrebungen, die Logistikkette effizienter zu gestalten. Der Gisbert Rühl, CEO von Klöckner & Co SE, formuliert es so: „Wenn man einen Stahlträger drei- oder viermal anpackt, bevor man ihn weiterverkauft, dann kann man ihn aus be-

triebswirtschaftlicher Sicht gleich zum Schrott fahren“ (Wirtschaftswoche vom 11.09.2014). Werden Bestellungen hingegen über das Internet abgewickelt, können Stahl- und Metallgroßhändler die Zwischenlagerung auslassen und das gewünschte Produkt direkt vom Hersteller oder Zentrallager zum Kunden bringen. Die Realisierung solcher Konzepte, erfordert von der Branche auch die Weiterentwicklung der Logistik- und Lieferkettensysteme unter Nutzung digital vernetzter Technologien.

Das Unternehmen Klöckner & Co nimmt beispielsweise in der Digitalisierung des Stahl- und Metallgroßhandels eine Vorreiterrolle ein. So hat der Duisburger Großhändler das Start-up kloeckner.i gegründet, dessen Aufgabe es ist, digitale Services für den Stahlgroßhandel gemeinsam mit den Kunden zu entwickeln. Bisher wurden u. a. Lösungen für den Webshop und ein Kontraktportal, aber auch Tools und Schnittstellen zur konsistenten, digitalen Vernetzung von Kunden, Lieferanten und Großhändlern entwickelt (vgl. Stahlreport 2016). Ziel ist, die Abläufe im Stahl- und Metallgroßhandel qualitativ zu verbessern und (kosten-)effizienter zu gestalten. Mittlerweile erzielt Klöckner & Co rund 18 % seiner Umsätze über digitale Kanäle, die er in 2018 um eine Plattform (XOM) erweitert hat, über die auch Dritte ihre Produkte vertreiben können (vgl. Handelsblatt vom 28.02.2018).

Um ihre Rolle in der Wertschöpfungskette nachhaltig zu festigen, sind die Unternehmen mit weiteren Maßnahmen bestrebt, ihre Kunden an sich zu binden. Als eine Reaktion auf die angespannte Marktlage und um das immer unrentablere Massengeschäft zu spezialisieren, diversifizieren einige Unternehmen ihr Angebot. Ehemals reine Handelsunternehmen erweitern ihr Angebot um Elemente der Anarbeitung und der Vorfertigung. Als einer der ersten Stahlhändler integrierte z. B. die Lingemann Stahlgroßhandel die Laserbearbeitung von Rohren in ihr Leistungsspektrum. Damit nimmt das Unternehmen neben seiner Rolle als Händler nunmehr auch die eines Produzenten ein.

Weiterhin adressieren die Unternehmen des Stahl- und Metallgroßhandels immer häufiger auch direkt die Endkunden. Neben den B2B-Angeboten für Gewerbetreibende erschließen sie sich, z. B. mit zielgerichteten Angeboten für Heimwerker (materials4me von Thyssen-Krupp) auch den B2C-Bereich, um ihre Marktreichweite zu erhöhen.

#### **Exkurs: Stahl(handels)kartelle**

Immer wieder kommt es in der Stahlbranche zu Kartellbildungen. Im „Club Europa“ sollen Spannstahlhersteller zwei Jahrzehnte lang in ganz Europa Preise abgesprochen und Märkte aufgeteilt haben. Gegen 17 Unternehmen wurde im Jahr 2010 eine Geldstrafe von über 500 Millionen Euro verhängt.

Das Bundeskartellamt ermittelt seit 2015 wegen des Verdachts kartellwidrigen Verhaltens in der Stahl(großhandels)branche. Zuletzt wurden im Jahr 2017 mehrere Razzien bei Unternehmen und dem Branchenverband Wirtschaftsvereinigung Stahl durchgeführt, um mögliche Preisabsprachen aufzudecken. Im Sommer 2018 wurden gegen sechs Unternehmen (Hersteller bzw. Weiterverarbeiter und Händler von Edelstahlprodukten) und einen Branchenverband Bußgelder in Höhe von insgesamt 205 Millionen Euro verhängt. Die Ermittlungen ergaben, dass die Unternehmen sowohl Preise abgesprochen, als auch Informationen über die aktuelle Auftragslage, Kundendaten, Kapazitäten und Lagerbestände wettbewerbswidrig ausgetauscht haben. Gegen vier weitere Unternehmen und einen Verband dauern die Ermittlungen noch an (vgl. Bundeskartellamt 2018).

### **Arbeit und Beschäftigung**

Für den künftigen Erfolg der (stationären) Stahl- und Metallgroßhandelsunternehmen sehen Branchenexpert\*innen die Kundennähe kombiniert mit Beratungs- und Fachkompetenz als wesentlich an, die reine Online-Händler schwieriger vermitteln können. Hierfür ist die Qualifikations- und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten essentiell. Kontinuierliche Weiterbildungsmaßnahmen zu Produkten, Vertriebskonzepten und vor allem digitalen Prozessen sind der Schlüssel, um auch künftig qualifizierte Facharbeit sichern zu können. Insbesondere Schulungen zum Umgang mit den bereichsübergreifenden, vernetzten Systemen (z. B. ERP, digitales Rechnungswesen) werden dabei eine große Rolle spielen.

Die Stärkung des Onlinehandels wird nach Einschätzung von Branchenexpert\*innen im Stahl- und Metallgroßhandel eine in Summe negative Beschäftigungsbilanz aufweisen. Das zunehmende Geschäft über die jeweiligen Internetplattformen wird bei den Großhändlern voraussichtlich zu einem Stellenabbau in den Bereichen Einkauf, Vertrieb und Kundenservice führen.

### **5.4.5 Zusammenfassung**

Der Stahl- und Metallgroßhandel hängt stark von der globalen, konjunkturell erheblich schwankenden Nachfrage seiner Abnehmerbranchen ab. Zuletzt verlief die Teilbranchenentwicklung dabei negativ, wobei zumindest die sv-pflichtige Beschäftigung stabil gehalten werden konnte. In Deutschland wird der Stahl- und Metallgroßhandel von wenigen, inte-

grierten Konzernen dominiert, die zumeist auch in der Erzeugung und Verarbeitung von Metallen und Stahl aktiv sind. Insgesamt sind in der Teilbranche ca. 2.500 Unternehmen mit rund 50.000 Beschäftigten tätig. Der Gesamtumsatz liegt bei ca. 54 Milliarden Euro.

Eine Herausforderung für die Unternehmen des Stahl- und Metallgroßhandels ist es, im hoch fragmentierten Marktumfeld ihre betriebliche Effizienz über Wertschöpfungsstufen hinweg zu steigern. Dazu setzen sie vermehrt auf digitale und automatisierte Lösungen, deren Rationalisierungseffekte auch negative Beschäftigungswirkungen nach sich ziehen können. Auch die Bedeutung des Online-Handels, der von allen größeren Unternehmen mit eigenen Plattformen betrieben wird, wächst stark. Dabei sind die Unternehmen bestrebt, Logistik- und Lieferketten-systeme unter Nutzung digital vernetzter Technologien weiter zu schärfen.

Als wesentlich für den künftigen Erfolg der Stahl- und Metallgroßhandelsunternehmen kann die Kundennähe kombiniert mit Beratungs- und Fachkompetenz angesehen werden. Hierfür bedarf es vor allem einer verstärkten Qualifikations- und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten.

## 5.5 Maschinengroßhandel

Die Teilbranche Maschinengroßhandel umfasst den Großhandel mit Maschinen, Ausrüstungen und Zubehör für alle Wirtschaftszweige sowie mit nichtwirtschaftszweigspezifischen Maschinen, wie sie von der Statistik in der Gruppe WZ 46.6 abgebildet wird. Der Maschinengroßhandel kann dabei als Ausrüster der Landwirtschaft, Industrie und des Bergbaus verstanden werden, der bspw. Werkzeugmaschinen, Elektromotoren, Mess- und Prüftechnik, Flurförderfahrzeuge, Industrieroboter und Krane, aber auch Ernte- und Bergwerksmaschinen vertreibt.

Zu den Kundengruppen des Maschinengroßhandels gehören in erster Linie die kleinen und mittleren Produktionsbetriebe sowie die Großindustrie und das Handwerk. Aufgrund ihres Profils ist die Teilbranche traditionell stark international tätig sowie von den Entwicklungen des Weltmarktes allgemein und der produktspezifischen Zielmärkte besonders abhängig. In der jüngeren Vergangenheit hat die Teilbranche von der guten Konjunkturlage in Industrie und Bauwirtschaft profitiert.

Die Unternehmen des Maschinengroßhandels lassen sich in verschiedene Gruppen einteilen (vgl. auch fdm 2018). Als eine Gruppe können Einkaufsverbände wie E/D/E (Einkaufsbüro Deutscher Eisenhändler), Nordwest Handel AG und Precitool identifiziert werden. Zwei-

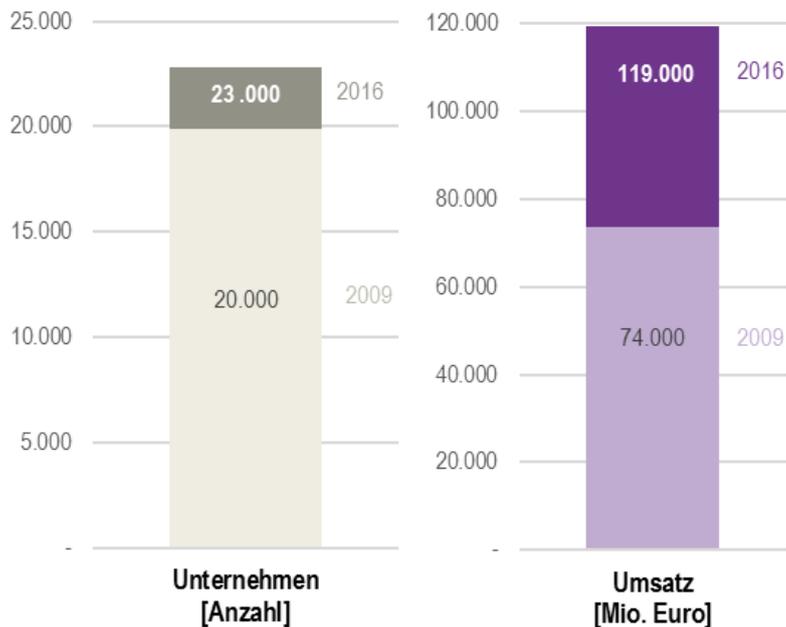
tens organisieren sich Marktteilnehmende in überregionale Handelshäuser wie die Würth-Gruppe oder die Hoffmann Group, die teils mit ausgeprägter Filialstruktur am Markt aktiv sind. Oftmals sind die Handelshäuser auch auf bestimmte Teilmärkte spezialisiert, bspw. die Maschinen-Grupp im Bereich der Holzbearbeitungsmaschinen. Drittens sind zahlreiche regionale und lokale, zumeist kleinere und spezialisierte Großhandelsunternehmen in der Teilbranche tätig.

### **5.5.1 Wirtschaftliche Entwicklung**

Durch seine starke internationale Ausrichtung bedingt, war der Maschinengroßhandel als Teil des Produktionsverbindungshandels (PVH) von der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 besonders betroffen. Der dramatische Umsatzeinbruch ging auch mit einem Beschäftigungsrückgang einher, der jedoch im Vergleich zum Umsatzrückgang mit 3,5 % eher als moderat einzuschätzen ist. Mit dem im Jahr 2010 wieder einsetzenden Umsatzanstieg zog der Beschäftigungsaufbau jedoch nicht gleichermaßen nach; erst im Jahr 2011 erreichte die Beschäftigtenzahl ungefähr wieder das Niveau des Jahres 2008 (vgl. Warich 2012). Seither hat der Maschinengroßhandel in den vergangenen Jahren eine nahezu durchweg positive wirtschaftliche Entwicklung genommen, die auch die wiedererstarkenden Investitionen der Gesamtwirtschaft im Nachgang der Finanzkrise spiegelt. Dies hat auch mit dem Boom der Industriebranchen zu tun, deren Produkte der Maschinengroßhandel vertreibt.

Der Maschinengroßhandel in Deutschland ist eine der größten Teilbranchen des Großhandels. Im Jahr 2016 sind in der Teilbranche rund 23.000 Unternehmen mit rund 306.000 Beschäftigten tätig. Sie erwirtschaften einen Gesamtumsatz in Höhe von 119 Milliarden Euro.

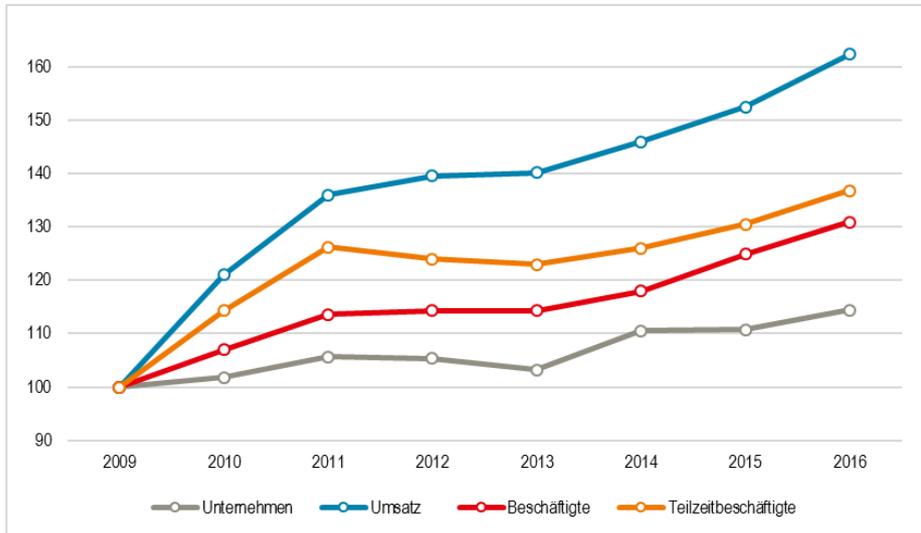
Abbildung 124: Unternehmen und Umsatz – Maschinengroßhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

Der Maschinengroßhandel kann derzeit zudem als Wachstumsbranche bezeichnet werden. Die Umsätze stiegen zuletzt stärker als die Anzahl der Betriebe und die Beschäftigung. Seit 2009 haben sich Umsatzniveau (+62 %), Beschäftigtenanzahl (+31 %) und Unternehmensanzahl (+14 %) z. T. deutlich erhöht (vgl. Abbildung 125). Das Umsatzwachstum wurde also mit einer proportional geringer anwachsenden Beschäftigtenzahl realisiert. Entsprechend erhöhte sich auch die Umsatzproduktivität deutlich. Sie stieg, mit den gleichen Wachstumsraten wie im Großhandel insgesamt, zwischen 2009 und 2016 um 24 % an und liegt im Jahr 2016 bei rund 390.000 Euro je Beschäftigtem. Die Produktivitätssteigerungen können auch auf effizienzsteigerungsorientierte Investitionen der Unternehmen (z. B. in neue IKT, Logistiksysteme oder RFID-Technik) zurückgeführt werden. Darüber hinaus kann durch den geringer anwachsenden Beschäftigungsaufbau im Vergleich zum Umsatzwachstum geschlossen werden, dass der Nachkrisenboom von den Unternehmen zur Durchsetzung von Arbeitsverdichtung und Arbeitsintensivierung genutzt wurde.

Abbildung 125: Entwicklungstrends im Maschinengroßhandel (indiziert, 2009 = 100)



Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

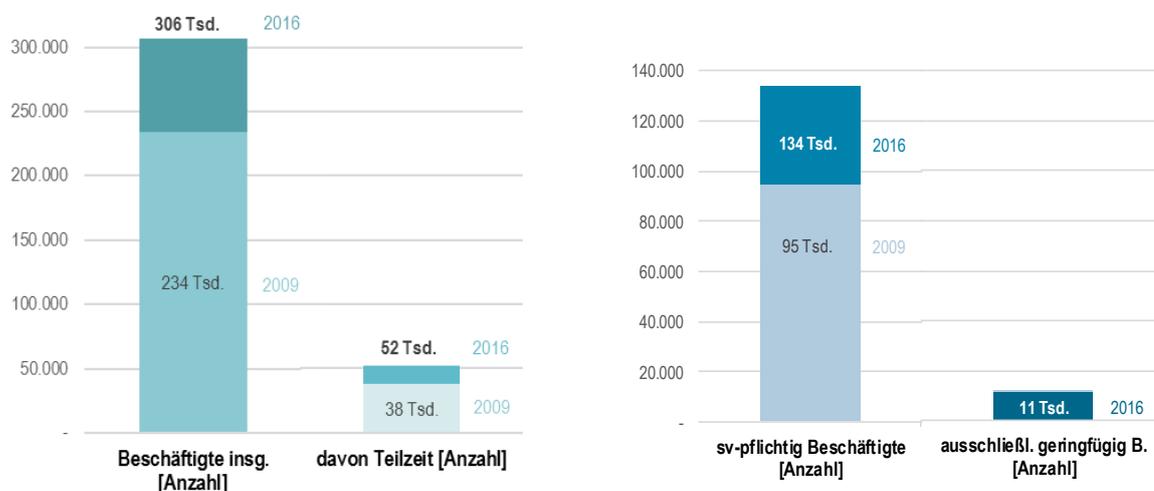
Die durchschnittliche Unternehmensgröße im Maschinengroßhandel liegt im Jahr 2016 bei rund 13 Beschäftigten je Unternehmen und damit leicht über dem Vergleichswert von 2009.

### 5.5.2 Beschäftigungsstruktur

In der Teilbranche Maschinengroßhandel sind im Jahr 2016 rund 306.000 Beschäftigte tätig. Das sind 31 % mehr als im Jahr 2009. Der Beschäftigungsaufbau nach der Krise vollzog sich aber auch über die Zunahme der Teilzeitbeschäftigung. Diese ist mit +37 % um 6 % stärker gestiegen als die Gesamtbeschäftigung. Ein leicht größer werdender Anteil der Beschäftigten des Maschinengroßhandels ist also nicht mehr in Vollzeit (17 % in 2016, 16 % in 2009) tätig.

Mit der Zunahme der Gesamtbeschäftigung hat sich auch die sv-pflichtige Beschäftigung in der Teilbranche deutlich erhöht. Sie liegt im Jahr 2016 mit rund 134.000 sv-pflichtig Beschäftigten 41 % über dem Niveau von 2009. Die ausschließlich geringfügige Beschäftigung bleibt relativ unverändert, nur ein sehr kleiner Teil der Beschäftigten (11.000) im Maschinengroßhandel ist in dieser Beschäftigungsform tätig.

Abbildung 126: Beschäftigung – Maschinengroßhandel

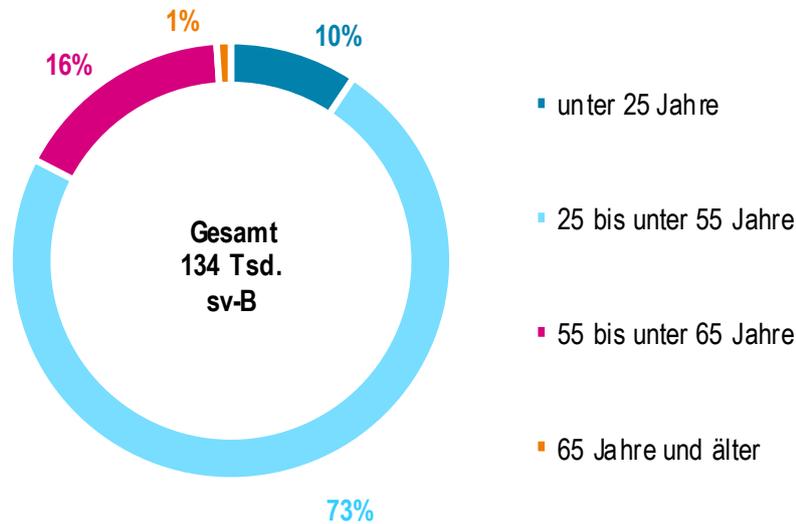


Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die Beschäftigung im Großhandel mit Maschinen und Ausrüstungen ist nochmals stärker als im Großhandel insgesamt geschlechtsspezifisch strukturiert. 74 % aller sv-pflichtig Beschäftigten in der Teilbranche sind Männer, im Großhandel insgesamt liegt der Anteil bei 65 %.

Die Altersstruktur des Maschinengroßhandels zeigt im Vergleich zum Großhandel insgesamt keine signifikanten, sondern nur in Nuancen unterschiedliche Befunde. Der Anteil der älteren Beschäftigten (ab 55 Jahre) liegt im Maschinengroßhandel bei 17 %, im Großhandel insgesamt bei 18 % (vgl. Abbildung 127). Der Anteil jüngerer Beschäftigter (unter 25 Jahren) liegt in der Teilbranche bei 10 %, im gesamten Großhandel bei 8 %. Damit werden auch die Unternehmen des Maschinengroßhandels in den kommenden Jahren vor der Herausforderung stehen, zusätzlich zu den wachstumsbedingten Erweiterungsbedarfen einen erheblichen Anteil der Beschäftigten altersbedingt zu ersetzen.

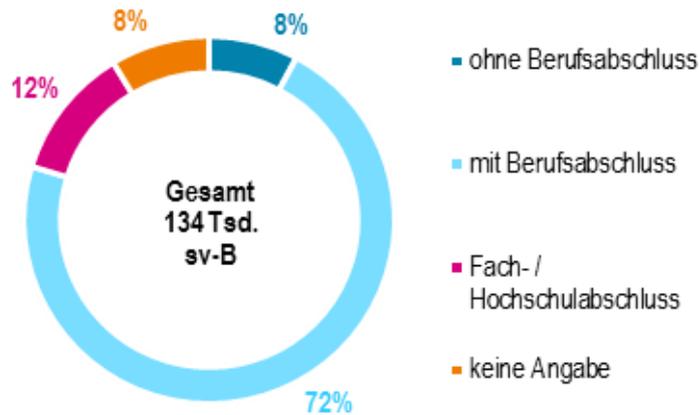
Abbildung 127: Altersstruktur – GH mit Maschinen und Ausrüstungen



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die Qualifikationsstruktur im Maschinengroßhandel zeigt im Vergleich zum Großhandel keine signifikanten Unterschiede. Der Fachkräfteanteil mit Berufsabschluss lag im Maschinengroßhandel um 4 % über dem Vergleichswert des Großhandels. Qualifizierte Facharbeiter\*innen sind die dominierende Beschäftigtengruppe, sie stellen 72 % der sv-pflichtig Beschäftigten im Maschinengroßhandel (vgl. Abbildung 128). Der Anteil der Hochschulabsolvent\*innen ist in der Teil- bzw. Gesamtbranche mit je 12 % der sv-pflichtig Beschäftigten gleich.

Abbildung 128: Qualifikationsstruktur – Maschinengroßhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

In Bezug auf die abgeforderten Arbeitstätigkeiten nach Anforderungsniveau ergibt sich folgendes Bild: Helfertätigkeiten sind im Maschinengroßhandel deutlich weniger vertreten als im Großhandel insgesamt (um –5 %) und in der Gesamtwirtschaft (um –7 %). Der Fachkräfteanteil ist im Maschinengroßhandel etwa gleichhoch wie im Großhandel und in der Gesamtwirtschaft. Der Anteil der Spezialtätigkeiten liegt im Maschinengroßhandel leicht über dem Niveau des Großhandels und deutlich (um 8 %) über dem Vergleichswert der Gesamtwirtschaft. Dies ist vor allem auf die hohe technische Komplexität der Handelsware als auch auf die internationale Ausrichtung der Teilbranche zurückzuführen. Expertentätigkeiten befinden sich im Maschinengroßhandel ungefähr auf dem Niveau des Großhandels insgesamt sowie etwas unterhalb der Gesamtwirtschaft, was auf den höheren Anteil der Spezialist\*innen in der Teilbranche zurückzuführen ist.

Abbildung 129: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten –  
Maschinengroßhandel (Anteil an allen sv-B)

Anforderungs- niveau	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
Maschinengroßhandel	8 %	60 %	21 %	11 %
Großhandel insgesamt	13 %	58 %	19 %	10 %
Gesamtwirtschaft	15 %	59 %	13 %	13 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

### 5.5.3 Branchen- und Entwicklungstrends

#### Marktentwicklung

Als Teil des Produktionsverbindungshandels umfasst der Maschinengroßhandel ein heterogenes Feld verschiedener Produktgruppen. Entsprechend spezialisieren sich die Unternehmen häufig auf einen bestimmten Teilbereich bzw. auf bestimmte Zielgruppen und fokussieren ihre Tätigkeit bspw. auf den Großhandel mit Landmaschinen, mit Werkzeugmaschinen oder mit Mess- und Prüftechnik. Somit weist der Maschinengroßhandel eine hohe innere Differenzierung auf (vgl. Sparkassen Finanzgruppe 2017).

Gemein ist der Teilbranche jedoch, dass die Unternehmen in der Regel mehrere Vertriebskanäle nutzen und ihre Angebote sowohl stationär als auch online in eigenen Webshops unterbreiten. Trotz dessen geraten die traditionell stationären Maschinengroßhändler auch durch Unternehmen des Onlinehandels unter Druck. So werden nach Expert\*inneneinschätzungen zwar Maschinen im Gegensatz zu Schrauben oder Dübeln von Großhandelskunden nach wie vor im Fachhandel gekauft. Doch versuchen sich die verstärkt in diesem Bereich sich gründenden Onlineunternehmen vor allem durch Service und Beratung ein Kernmerkmal bei Kunden zu erarbeiten. Sehr erfolgreich hat das beispielsweise das im Jahr 2014 gegründete Startup Contorion bewältigt, das bereits zwei Jahre später von großen Investoren unterstützt wurde (vgl. Schröder 2016).

Contorion ist zudem auch ein Beispiel für den in der Teilbranche anhaltenden Wachstum sowie für die von vielen Analysen prognostizierten Konzentrationsprozesse, insbesondere in dem eher mittelständisch ge-

prägten Bereich (vgl. Sparkassen Finanzgruppe 2017). Einerseits formieren sich, wie die statistischen Zahlen belegen, zunehmend neue Unternehmen im Maschinengroßhandel. Andererseits scheuen die größeren Player nicht den Kauf solcher Startups. So hat die Hoffmann Group im Jahr 2017 Contorion aufgekauft und betreibt diesen unter der bisherigen Marke weiter (vgl. Müller 2017).

### **Unternehmensstrategien**

Generell werden den Unternehmen der Branche Maschinengroßhandel aus betriebswirtschaftlicher Sicht größere Herausforderungen in den nächsten Jahren attestiert, die aus der Notwendigkeit der stärkeren Einstellung auf sich wandelnde Kundenbedürfnisse resultieren. Die Unternehmen sind gefordert, stärker individuelle Leistungspakete anzubieten, die den Kunden nicht mehr „nur“ die Maschinen bereitstellen, sondern ihnen durch ergänzende Angebote wie E-Business-Lösungen oder Logistikangebote dabei helfen, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen (vgl. E/D/E 2018, Nordwest 2018).

Im Zuge der Digitalisierung bieten Maschinengroßhändler ihre Produkte zudem nicht mehr nur in klassischen Webshops an. So entwickeln einige Großhändler ihre Kataloge auch in App-Form weiter, über die Wareninformationen abgerufen und Bestellvorgänge abgewickelt werden können (z. B. Precitool Katalog App). Zudem forcieren viele Unternehmen die Entwicklung neuer digitaler Schnittstellen, die eine Einbindung der Einkaufs- und Produktionssysteme der Kunden in die Vertriebssysteme der Händler ermöglichen.

Fachlich gehen die Leistungen der Maschinengroßhändler mittlerweile zumeist über die reine Warenbereitstellung hinaus. So übernehmen die Unternehmen oft auch beratende und betreuende Funktionen und bieten bspw. umfassende After Sale Services an.

Weiterhin führt die fortschreitende Digitalisierung im Maschinengroßhandel zu bedeutenden Veränderungen im Kundensegment. Vergleichs- und Beschaffungsportale erhöhen die Markttransparenz, verändern aber auch die Beschaffungsprozesse in den Kundenbranchen der Maschinengroßhändler. So werden bspw. Teile des Beschaffungsprozesses nicht mehr vom Endkunden (bspw. OEM der Automobilindustrie) durchgeführt, sondern an vorgelagerte Wertschöpfungsstufen (bspw. Komponenten- oder Systemzulieferer) ausgelagert. Entsprechend müssen auch die Großhändler mit neuen Kundengruppen umgehen.

Die Perspektiven der Branche werden zugleich als „günstig“ eingestuft, wenn die Unternehmen ihr Profil durch verstärktes Engagement im Kundenservice schärfen und „sich so den Kunden als unverzichtbarer Teil innerhalb der Distributionskette präsentieren“ (vgl. Sparkassen Fi-

nanzgruppe 2017). Gute Chancen werden jenen Unternehmen attestiert, die sich als Problemlöser positionieren können, z. B. indem sie technische Entwicklungen etwa im Kontext von Industrie 4.0 frühzeitig aufgreifen und gemeinsam mit ihren Kunden umsetzen (ebd.). Viele Unternehmen nutzen die Digitalisierung, um auch ihre eigenen internen Prozesse und Abläufe effizienter zu gestalten.

Die Risiken der Branche können verortet werden in der zunehmenden Konkurrenz, die vom verstärkten Engagement der Herstellerbetriebe angetrieben wird sowie durch Umgehungstendenzen (ebd.). Insbesondere die direkten Vertriebswege zwischen Herstellern und Endkunden, wie sie bspw. über Onlineshops und Webplattformen immer stärker in Rolle des Großhandels eingreifen, stellen dabei eine große Herausforderung dar. Auf diese können die Unternehmen des Maschinengroßhandels mit dem von ihnen durch Kompetenz und Qualität geschaffenen Mehrwert reagieren.

#### **5.5.4 Zusammenfassung**

Der Maschinengroßhandel ist traditionell stark international orientiert und war von der Wirtschafts- und Finanzkrise stark betroffen. In den letzten Jahren hat die Teilbranche von der guten Konjunkturlage in Industrie und Bauwirtschaft profitiert und eine positive wirtschaftliche Entwicklung genommen. Dabei steigt der Umsatz deutlich stärker als die Beschäftigung, was ursächlich neben Effizienzsteigerungen auch auf Arbeitsverdichtung und Arbeitsintensivierung der Beschäftigten rückführbar ist. Mit rund 23.000 Unternehmen, rund 306.000 Beschäftigten und einem Gesamtumsatz von 119 Milliarden Euro ist der Maschinengroßhandel eine der größten Teilbranchen des Großhandels.

Die fortschreitende Digitalisierung erhöht im Maschinengroßhandel u. a. die Markttransparenz, verändert aber auch die Beschaffungsprozesse in den Abnehmerbranchen. Somit haben sich Maschinengroßhändler auch auf neue Kundenstrukturen und -bedürfnisse einzustellen. Die Unternehmen sind zudem gefordert, ihre Leistungsangebote stärker zu individualisieren und um zusätzliche, mehrwertschaffende Dienste zu ergänzen. Dies können u. a. beratende und betreuende Funktionen, aber ebenso umfassende After Sale Services sein.

## 5.6 Pharmagroßhandel

Der Großhandel mit pharmazeutischen Erzeugnissen (Pharmagroßhandel) umfasst die Tätigkeitsfelder des Großhandels mit pharmazeutischen Grundstoffen und zubereiteten Arzneimitteln, Impfstoffen, Verbandmitteln, Desinfektionsmitteln, Röntgen-Kontrastmitteln usw. Statistisch wird er durch die Unterklasse WZ 46.46.1 erfasst. Bedeutende Vertreter des Pharmagroßhandels sind in Deutschland die Unternehmen Phoenix Pharmahandel (Mannheim), Alliance Healthcare (Frankfurt am Main), McKesson Europe<sup>42</sup> (Stuttgart), Sanacorp Pharmahandel (Planegg) und die Noweda Apothekergenossenschaft (Essen).

Im Rahmen dieser Studie wird auf den sogenannten vollversorgenden Pharmagroßhandel fokussiert. Dessen Hauptfunktion als Bindeglied zwischen Herstellern und Verkäufern von pharmazeutischen Produkten ist es, die über 19.500 Apotheken in Deutschland mit über 180.000 verschiedenen Artikeln der rund 1.500 Hersteller zu beliefern. Die Gewährleistung eines vollständigen, herstellernerutralen Sortiments an apothekenpflichtigen Arzneimitteln ist dabei der Anspruch (vgl. Preißner et al. 2018). Dabei sind die Ansprüche hinsichtlich Zuverlässigkeit und Lieferzeiten enorm hoch, so ist die Lieferung des richtigen Arzneimittels binnen weniger Stunden an die Apotheke eine Kernanforderung an den Pharmagroßhandel. Die Einhaltung dieser Anforderungen und Fristen (i. d. R. wird jede Apotheke dreimal täglich beliefert) gewährleisten die Unternehmen des Pharmagroßhandels durch ein flächendeckendes Netz von Logistikzentren.

Der vollversorgende Pharmagroßhandel in Deutschland ist als klassisches Oligopol strukturiert, 93 % der Marktanteile verteilen sich auf nur fünf Unternehmen. Diese Unternehmen sind z. T. inhabergeführt. Zwei von ihnen haben ausländische Eigentümer. McKesson Europe und Alliance Healthcare sind Teil von US-amerikanischen Unternehmen.

Die statistischen Betrachtungen der Kapitel 5.6.1 und 5.6.2 schließen über den vollversorgenden Pharmagroßhandel hinaus auch u. a. den Großhandel mit pharmazeutischen Grund- und Hilfsstoffen ein. Dieser Bereich zählt zum fachlichen Organisationsgebiet der IG BCE und wird im weiteren (Kapitel 5.6.3 und 5.6.4) nicht näher betrachtet. Statistisch ist er jedoch nicht vom Pharmagroßhandel im Sinne der hier relevanten Apothekenbelieferung zu trennen.

---

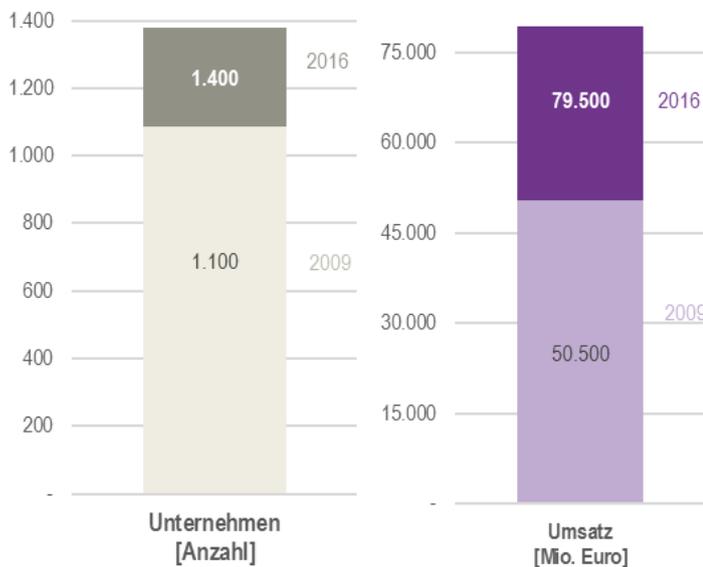
<sup>42</sup> Der McKesson-Konzern übernahm im Jahr 2014 die Celesio AG. Die Umbenennung in McKesson Europe AG erfolgte im September 2017. Das Deutschland-Geschäft wird über die Tochterfirma GEHE Pharma Handel GmbH betrieben.

### 5.6.1 Wirtschaftliche Entwicklung

Im Pharmagroßhandel sind im Jahr 2016 deutschlandweit insgesamt ca. 61.000 Beschäftigte in ca. 1.400 Unternehmen tätig. Sie erwirtschaften einen Gesamtumsatz von ca. 79 Milliarden Euro.

Der Pharmagroßhandel stellt einen Wachstumsmarkt dar, der sich auch in der (z. T. demographisch bedingten) steigenden Nachfrage nach Arznei- und Heilmitteln in Deutschland begründet. So ist die Umsatzentwicklung im Pharmagroßhandel in den letzten Jahren äußerst positiv, zwischen 2009 und 2016 stiegen die Umsätze um knapp 60 %.

Abbildung 130: Unternehmen und Umsatz – Pharmagroßhandel (inkl. Großhandel mit pharm. Grundstoffen)

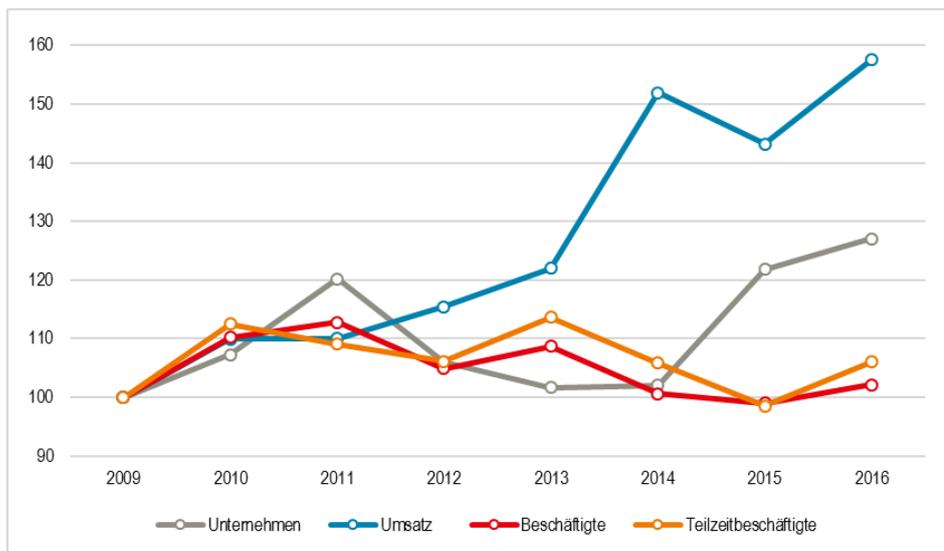


Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

Die Gesamtbeschäftigung ging im Beobachtungszeitraum nach einem moderaten Anstieg um 13 % bis 2011 wieder zurück und liegt im Jahr 2016 ungefähr wieder auf dem Ausgangsniveau des Jahres 2009. Begründet werden kann das mit dem zunehmend intensiveren Wettbewerb und Rationalisierungsprozessen im Pharmagroßhandel: trotz deutlichem Umsatzwachstum bleibt die Beschäftigung stabil. Einen ähnlichen Verlauf nimmt die Entwicklung der Teilzeitbeschäftigung (vgl. Abbildung 131).

Hinsichtlich der Unternehmensgröße weist der Pharmagroßhandel die höchsten Werte aller Teilbranchen des Großhandels auf. Durchschnittlich sind in jedem Unternehmen 44 Beschäftigte (Jahr 2016) tätig. Drei Jahre zuvor lag dieser Wert noch bei knapp 60, sein Rückgang erklärt sich vor allem um 25 % gestiegenen Unternehmenszahlen in der jüngsten Zeit (von ca. 1.100 in 2014 auf knapp 1.400 in 2016).

Abbildung 131: Entwicklungstrends im Pharmagroßhandel (inkl. Großhandel mit pharm. Grundstoffen) (indiziert, 2009 = 100)



Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

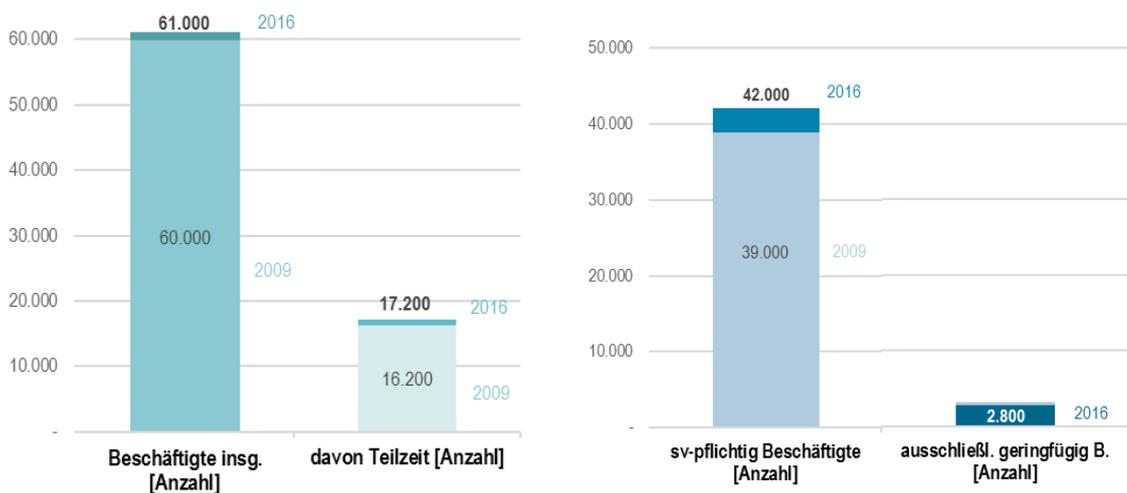
Aufgrund der teuren Handelsware ist der Pharmagroßhandel die Handelsbranche, die (nach dem im Rahmen dieser Studie nicht gesondert betrachteten Teilbranche Großhandel mit Mineralölerzeugnissen) die höchste Umsatzproduktivität erzielt. Rechnerisch erwirtschafteten die Beschäftigten im Pharmagroßhandel einen Jahresumsatz von 1,3 Millionen Euro pro Kopf. Dieser Wert hat sich, bedingt durch das starke Umsatzwachstum bei ungefähr gleichbleibender Beschäftigung, zwischen 2009 und 2016 um mehr als die Hälfte erhöht.

### 5.6.2 Beschäftigungsstruktur

Im Pharmagroßhandel sind im Jahr 2016 insgesamt rund 61.000 Beschäftigte tätig. Dies sind rund 1.300 mehr als in 2009. Unverändert sind rund 28 % der Beschäftigten in Teilzeit tätig. Untypisch für den Groß-

handel ist der Anteil weiblicher Beschäftigung, rund 62 % aller sv-pflichtig Beschäftigten im Pharmagroßhandel sind Frauen.

Abbildung 132: Beschäftigung – Pharmagroßhandel (inkl. Großhandel mit pharm. Grundstoffen)

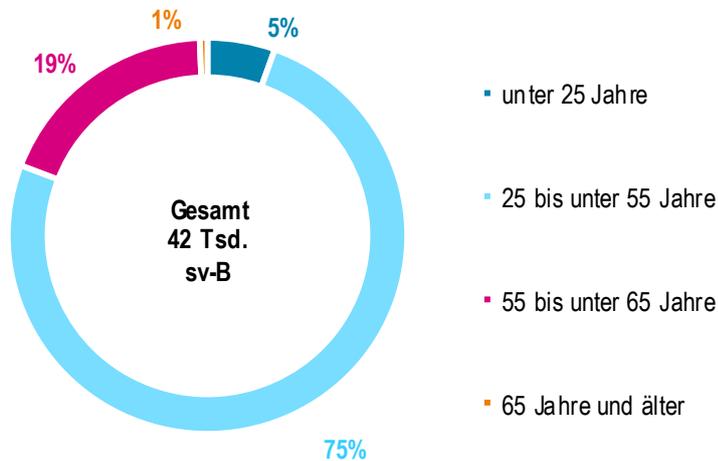


Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

Auch die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung hat sich im Pharmagroßhandel zwischen 2009 und 2016 positiv entwickelt. Sie erhöhte sich um mehr als 3.000 Beschäftigte auf insgesamt ca. 42.000 und stieg damit stärker als die Gesamtbeschäftigung. Ausschließlich geringfügig Beschäftigte werden im Pharmagroßhandel in ähnlichem Umfang wie im Großhandel insgesamt eingesetzt. Im Pharmagroßhandel waren 2016 rund 2.800 ausschließlich geringfügig Beschäftigte tätig, gut 300 weniger als in 2009.

Befristungen der Arbeitsverhältnisse sind nach Expert\*inneneinschätzungen im Pharmagroßhandel weit verbreitet. Leiharbeiter\*innen kommen im Pharmagroßhandel hingegen kaum zum Einsatz. Dies begründet sich durch die hohen Anlernaufwände, die die extrem große Produktvielfalt in der Breite und der Tiefe mit sich bringt. Die Einarbeitung von neuen Mitarbeiter\*innen erfordert i. d. R. viel Zeit, selbst für ausgebildete Fachkräfte könne diese bis zu 6 Monate betragen. Bei ungelerten Arbeitskräften erhöhe sich der erforderliche Einarbeitungsaufwand nochmals, daher werden diese nur selten eingestellt.

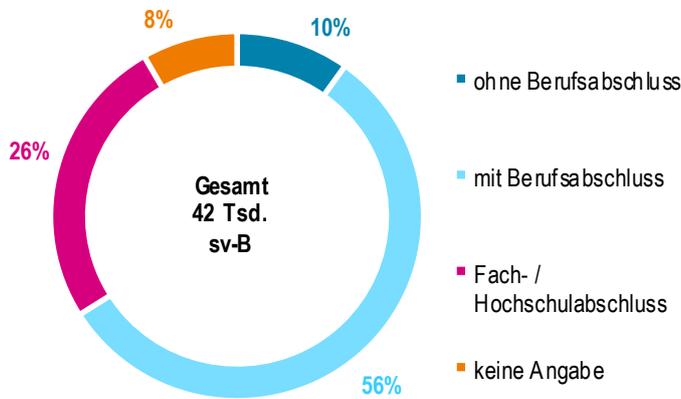
Abbildung 133: Altersstruktur – Pharmagroßhandel (inkl. Großhandel mit pharm. Grundstoffen)



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die Altersstruktur der sv-pflichtig Beschäftigten im Pharmagroßhandel deutet auf starke altersbedingte Ersatzbedarfe und damit eine weiter steigende Fachkräftenachfrage in absehbarer Zeit hin. So sind gut 8.000 sv-pflichtig Beschäftigte mindestens 55 Jahre alt. Damit macht der Anteil derjenigen, die voraussichtlich in den nächsten 10 Jahren das Renteneintrittsalter erreichen im Pharmagroßhandel ca. 20 % aller sv-pflichtig Beschäftigten aus. Nur 5 % (ca. 2.300) sind jünger als 25 Jahre.

Abbildung 134: Qualifikationsstruktur – Pharmagroßhandel (inkl. Großhandel mit pharm. Grundstoffen)



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Im Vergleich weist der Pharmagroßhandel überdurchschnittlich hohe Qualifikationsstrukturen auf. Mehr als ein Viertel der sv-pflichtig Beschäftigten (rund 11.000) verfügt über einen akademischen Abschluss. Dies ist der höchste Wert aller im Rahmen dieser Studie betrachteten Teilbranchen des Handels. 10 % (rund 4.000) der sv-pflichtig Beschäftigten haben keine abgeschlossene Berufsausbildung, 56 % (rund 24.000) verfügen über einen Berufsabschluss.

Die Qualifikationsstruktur spiegelt auch das Anforderungsniveau der Tätigkeiten im Pharmagroßhandel wieder. So üben einerseits überdurchschnittlich viele sv-pflichtig Beschäftigte eine (sehr) komplexe, mit (sehr) hohen fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten verbundene Tätigkeit aus. Mehr als ein Viertel der Beschäftigten werden auf dem Anforderungsniveau „Spezialist“ eingesetzt, weitere 15 % sind als „Experten“ tätig. Der vergleichsweise hohe Anteil an Hilfstätigkeiten (18 % im Pharmagroßhandel) lässt sich durch die ebenfalls stark vertretenen Routinetätigkeiten wie Umpacken oder Verräumen erklären.

Abbildung 135: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten – Pharmagroßhandel (inkl. Großhandel mit pharm. Grundstoffen, Anteil an allen sv-B)

Anforderungs-niveau	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
Pharmagroßhandel	18 %	40 %	27 %	15 %
Großhandel insgesamt	13 %	58 %	19 %	10 %
Gesamtwirtschaft	15 %	59 %	13 %	13 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

In der Gesamtschau sind nach Experteneinschätzung die Anforderungen an die Beschäftigten als hoch und z. T. widersprüchlich zu bewerten. Zum Großteil handelt es sich um eine anspruchsvolle und verantwortungsvolle Arbeit, die das Handling von Medikamenten mit z. T. sehr unterschiedlichen Anforderungen (bspw. Kühlartikel, Gefahrstoffe, Umgang mit Betäubungsmitteln) umfasst.<sup>43</sup> In der Lagerwirtschaft sind Prozesssicherheit, Schnelligkeit und Genauigkeit in hohem Maße gefordert. Beispielsweise kann die Anforderung bestehen, dass ein Medikament aus dem Lager innerhalb von 20 Minuten in den Fuhrpark zur Auslieferung übergeben wird.

### 5.6.3 Lage der Tarifbindung und der Mitbestimmung

Die Durchsetzungsfähigkeit von Arbeitnehmerinteressen und der gewerkschaftliche Organisationsgrad sind im vollversorgenden Pharmagroßhandel (vgl. Einleitung 5.6) vergleichsweise hoch (vgl. Betriebsvereinbarungen zur Verhinderung von Leistungsüberwachung im Abschnitt „Unternehmensstrategien“). Die großen Unternehmen verfügen nach Einschätzung von Branchenexpert\*innen über engagierte, analytisch gute und durchsetzungsfähige (Gesamt-) Betriebsräte. Auch aufgrund der hohen Wirkungsmacht von Arbeitskämpfen (großer finanzieller Impact) kommen Streiks im Pharmagroßhandel kaum (länger andauernd) vor.

<sup>43</sup> So muss bspw. jede einzelne Tablette aus dem entsprechenden Segment für die Bundesopiumstelle (BOPST) registriert werden.

## 5.6.4 Branchen- und Entwicklungstrends

### Marktentwicklung

Grundsätzlich stellt der vollversorgende Pharmagroßhandel einen Wachstumsmarkt dar. Diesem (vor allem Umsatz-) Wachstum stehen dämpfend wirkende Wettbewerbsfaktoren wie staatliche Sparmaßnahmen im Gesundheitswesen und der harte, rabattgesteuerte Preiskampf der Großhändler untereinander gegenüber. Weiterhin nimmt die Zahl der Akteure auf dem deutschen Markt zu: so drängen seit einiger Zeit verstärkt ausländische Unternehmen auf den deutschen Markt, umgekehrt sind aber auch die großen heimischen Pharmagroßhändler international aufgestellt. Ebenfalls expandieren Lebensmittelhändler zunehmend in den Pharmamarkt, aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen (Apothekenpflicht) gilt dies derzeit aber ausschließlich für wenige frei verkäufliche „Gesundheitspräparate“ wie Nahrungsergänzungsmittel.

Der Druck für die etwa zehn auf Arznei-Einzelimport spezialisierten Pharmagroßhändler<sup>44</sup> hat sich durch einen Entscheid des Bundesgerichtshofs im Frühjahr 2018 etwas gelockert. Der Einzelimport von Medikamenten basierend auf dem Arzneimittelgesetz (§ 73 Abs. 3 AMG) erfolgt v. a. bei seltenen Krankheiten. Bis dato hatten sich Krankenkassen vielfach geweigert, die vollen Kosten für Einzelimporte von Medikamente aus dem Ausland zu übernehmen. Stattdessen hatten sie bei der Kostenerstattung die Arzneimittelpreisverordnung zu Grunde gelegt und nur Kostenanteile übernommen. Der Bundesgerichtshof (BGH) hat nun jedoch entschieden, dass einzelimportierte Medikamente aus dem Ausland nicht unter die deutsche Arzneimittelverordnung fallen und die anfallenden Kosten von den Krankenkassen zu übernehmen sind (Az. VIII ZR 135/17). Somit wurde das Geschäftsmodell dieser spezialisierten Pharmagroßhändler mit dem BGH-Entscheid gestützt.

Durch die Bedeutungsgewinne neuer Vertriebswege (wachsender Anteil des Direktgeschäfts zwischen Pharmahersteller und Apotheke, Versandhandel), den z. T. mit massiven Rabattschlachten ausgetragenen intensiven Wettbewerb, die geringen Gewinnmargen bei einer rückläufigen Anzahl von Apotheken<sup>45</sup> ist zu erwarten, dass insbesondere die kleineren Unternehmen zunehmend unter Druck geraten. Zudem sind anhaltende Konzentrationsprozesse im Pharmagroßhandel zu erwarten.

---

44 Auf Einzelimporte von Medikamenten aus dem Ausland haben sich u. a. Ilapo, Jeurs Pharma und Lucien Ortscheit spezialisiert.

45 So geht die Anzahl der Apotheken in Deutschland von 21.600 im Jahr 2000 jährlich konstant zurück und liegt im Jahr 2016 bei „nur“ noch 20.000. Quelle: Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände (2017)

### Rahmenbedingungen

Als Branchenbesonderheit des Pharmagroßhandels ist der vergleichsweise starke Einfluss gesetzlicher Rahmenseetzungen zu werten. So sind u. a. die Großhandelszuschläge für Arzneimittel (Gewinnmarge) auf aktuell 3,15 % (höchstens jedoch 37,80 Euro) zuzüglich 70 ct. pro Packung gesetzlich vorgeschrieben.<sup>46</sup> In der Praxis wird diese Spanne, um Marktanteile zu halten, nahezu vollständig als Rabatt an die Apotheken weitergegeben, was dazu führt, dass die Unternehmen in diesem Bereich kaum Gewinne schreiben (vgl. auch Preißner et al. 2018). Die im Rahmen des Terminservice- und Versorgungsgesetzes (TSVG) vorgesehene Änderung der Arzneimittelpreisverordnung würde laut Experteneinschätzung den Großhändlern hier etwas mehr Luft verschaffen. So ist vorgesehen, dass ein bestimmter Anteil des Zuschlags nicht als Rabatt weitergegeben werden darf.

Von ebenso starkem Einfluss auf den Pharmagroßhandel wäre, wenn das Fremd- und Mehrbesitzverbot, nach dem jedem Apotheker bzw. jeder Apothekerin nicht mehr als vier Apotheken gehören dürfen,<sup>47</sup> aufgehoben würde. In diesem Falle wären die Pharmagroßhändler mit einer deutlich steigenden Marktmacht der Apotheken konfrontiert.

### Unternehmensstrategien

In dem sich ändernden Marktumfeld passt der vollversorgenden pharmazeutische Großhandel seine Funktion an: Laut Expert\*inneneinschätzung entwickelt sich die Branche immer mehr vom Mittler zwischen Hersteller und Apotheke hin zum Dienstleistungs-, Service- und Logistikanbieter im Bereich Pharma und Gesundheit durch weiterentwickelte Geschäftsfelder (auch Glaubitz 2016a). Auch integrieren die großen Konzerne mehrere Handelsstufen (Einzelhandel, Großhandel, sonstige Dienstleistungen) immer mehr „unter einem Dach“ und erweitern ihre eigene Wertschöpfungstiefe. McKesson Europe als einer der größten Pharmagroßhändler gehört beispielsweise nach eigenen Unternehmensangaben u. a. auch die Versandapotheke DocMorris und rund 2.300 Apotheken in 13 europäischen Ländern.

Technologische Entwicklungen der Digitalisierung und der Automatisierung finden im Pharmagroßhandel breite Anwendung. Die Warenwirtschaft ist zumeist maximal automatisiert, die Kommissionierung erfolgt nur noch in Einzelfällen per Hand. Die sog. Rowa-Automaten, im Phar-

---

46 Arzneimittelpreisverordnung vom 14. November 1980, zuletzt durch Artikel 6 des Gesetzes vom 4. Mai 2017 (BGBl. I S. 1050) geändert

47 Seit 1960 ist in Deutschland (bundesrechtlich) der Besitz und Betrieb einer Apotheke Apotheker\*innen vorbehalten. Seit 2004 dürfen neben der Hauptapotheke bis zu drei Filialen im näheren Umkreis betrieben werden. Die FDP fordert bspw. in ihrem Wahlprogramm zur Bundestagswahl 2017 eine Abschaffung des Fremdbesitzverbots.

ma-Einzelhandel bereits üblichen Kommissionierautomaten, werden derzeit auch im Pharmagroßhandel verstärkt eingeführt. Rund 70 % der Kommissionierung erfolgt derzeit digital, nach Experteneinschätzung ist damit auch das ungefähr mögliche Maximum erreicht.

Während die Auftragsannahme mittlerweile nach dem abgeschlossenen Systemwechsel weg von der telefonischen Annahme nahezu vollständig internetbasiert verläuft, befindet sich die äußerst komplexe Retourenabwicklung derzeit mitten in der Umstellung auf digitale Technologien. Im Zuge der gesetzlich vorgeschriebenen Serialisierung mit dem Ziel des Fälschungsschutzes und der durchgängigen Produktverfolgungskette<sup>48</sup> wird verstärkt auch die Abwicklung von Warenrücksendungen digitalisiert und automatisiert werden.

In der Kommissionierung ist der Einsatz digitaler Assistenzsysteme wie Unterarmscanner oder auch Datenbrillen (z. B. pick by vision oder by light) weit verbreitet. Der Einsatz dieser Technologien ist auch unter Gesundheitsaspekten zu bewerten. Gleichfalls bringen auch teil- oder nicht-automatisierte Arbeitsabläufe physische Belastungen und Gesundheitsbeanspruchungen der Beschäftigten (bspw. lange Fußwege) mit sich.

Auch in der Qualitätskontrolle werden mehr und mehr Tätigkeiten durch Technik ersetzt und bspw. Arbeitsplätze in der Prüfung/Kontrolle reduziert. Sich daraus ergebende Überwachungs- bzw. Kontrollmöglichkeiten der Beschäftigten sind dabei ein Thema, dass im Einklang mit der Gesetzgebung arbeitsgestalterisch und -organisatorisch unter Einbezug aller relevanten Akteure zu regeln ist. Ansprüche des Datenschutzes stehen dabei oftmals Sicherheitsansprüchen gegenüber. Betriebsvereinbarungen, die Anonymisierungsregeln für technische Hilfsmittel vorsehen und damit eine personalisierte Leistungsüberwachung der Beschäftigten verhindern, werden hierbei von den Expert\*innen als positives Gestaltungselement der Digitalisierung angeführt.

Digitale Technologien setzen sich ebenso in den nicht mit Warenwirtschaft verbundenen Bereichen, bspw. im Personalbereich, digitale Technologien im Pharmagroßhandel immer mehr durch. Während die Arbeitszeiterfassung schon seit längerer Zeit überwiegend digital erfolgt, wird nach Experteneinschätzungen mittelfristig auch das Personalbüro weitgehend durch Terminals, an dem alle Personaldaten und -bescheinigungen ein- und ausgegeben werden, ersetzt.

---

48 So müssen zum Schutz vor gefälschten Arzneimitteln und aus Gründen der Produkthaftung ab Februar 2019 verschreibungspflichtige Medikamente ein Erstöffnungsschutz und eine packungsindividuelle Seriennummer zur Chargenverfolgung der einzelnen Packung von der Apotheke bis zum Hersteller aufweisen (Fälschungsschutzrichtlinie 2011/62/EU sowie delegierte Verordnung EU 2016/161).

### **Arbeit und Beschäftigung**

Mit der digitalen Transformation gehen massive Effekte auf die Beschäftigung und die Arbeitswelt einher. Auch wenn die absolute Beschäftigung im vollversorgenden Pharmagroßhandel aufgrund des Branchenwachstums in den letzten Jahren stabil blieb, sind bestimmte Tätigkeiten und Arbeitsplätze stark unter Druck geraten bzw. in ihrer Anzahl deutlich zurückgegangen. Arbeitsplätze in der Bestellsannahme beispielsweise werden nur noch in geringer Zahl für die Klärung spezialisierter Kundenanfragen benötigt, bei allen großen Playern laufen dazu derzeit Sozialplanverhandlungen. Ebenso sind Arbeitsplätze in der Retourenabwicklung und der Kommissionierung durch die Digitalisierung stark bedroht.

Im Gegenzug besteht eine deutlich erhöhte Fachkräftenachfrage in den Bereichen IT und Systemsteuerung, um den stark steigenden Aufwänden für Programmierung und Datenhandling Rechnung zu tragen. Gerade in diesen hochspezialisierten Feldern fällt es den Unternehmen häufig schwer, zumindest zu den Bedingungen des Großhandelsstarifvertrags, geeignete Fachkräfte zu gewinnen. In einigen Regionen (v. a. im süddeutschen Raum) ist der Pharmagroßhandel klar als Arbeitnehmermarkt zu kennzeichnen. Die Unternehmen haben teilweise massive Stellenbesetzungsprobleme, viele Stellen bleiben vakant.

Weitere Personalbedarfe bestehen im Bereich der Automatenbestückung (Kommissionierung, Umpacken der Anlieferungen von den Herstellern) sowie in der Transportlogistik (Fahrer\*innen für die Auslieferung). Insbesondere im Versandbereich ist ein langjähriger Trend zu beobachten, dass diese Leistungen nicht mehr durch die Pharmagroßhandels-Unternehmen selbst, sondern vielfach durch Sub- und Tochter-Unternehmen erbracht werden. Diese unterliegen jedoch oftmals nicht den Regelungen des entsprechenden Pharmagroßhandels-Unternehmens, oder denen des Tarifvertrags für den Groß- und Außenhandel.

Insgesamt stützen die Beobachtungen im vollversorgenden Pharmagroßhandel die Polarisierungsthese, dass die Digitalisierung einerseits zahlreiche neue Arbeitsplätze mit hoch qualifizierten Tätigkeiten (IT, Arzneimittelbereich) schafft, andererseits aber auch einfach(st)e Tätigkeiten (Verpacken, Verräumen, Befüllen) verstärkt nachgefragt werden und die traditionelle Facharbeit stark unter Druck gerät.

Die zentralen Herausforderungen im Bereich der Fachkräftesicherung liegen für den Pharmagroßhandel darin, moderne und attraktive Arbeitsplätze zu schaffen. Vor allem die deutschen Unternehmen sind hier sehr aktiv, sie beteiligen sich an Ausbildungsmessen und setzen massive Werbemittel einsetz zur Fachkräftegewinnung ein. Zusätzlich werden häufig weitere Anreize und Neben- und Sonderleistungen geboten. Die

fünf großen Unternehmen haben insgesamt dazu über 60 Vereinbarungen zu ergänzenden Leistungen vereinbart. Diese Anreize können materiell (Dienstwagen, erhöhtes Weihnachtsgeld, Zuzahlung zur Altersvorsorge) oder immateriell sein. So wird nach Aussage eines Experten z. B. in einem Unternehmen den Beschäftigten garantiert, dass sie bei Krankheit des Kindes binnen zwei Stunden eine Tagesmutter gestellt bekommen. Die Löhne und Gehälter werden mit Verweis auf die Tarifbindung i. d. R. nicht verändert.

Bezüglich der Arbeitsbedingungen wird von den Expert\*innen vielfach von zunehmendem Arbeits- und Leistungsdruck, steigender Arbeitsverdichtung und erhöhten Komplexitätsanforderungen berichtet. Themenstellungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sind aufgrund der vielfach einseitigen Tätigkeiten und monotonen Arbeitsabläufe (v. a. in der Lagerlogistik) eine hoch aktuelle Herausforderung im Pharmagroßhandel. Hier gilt es, für abwechslungsreiche Arbeitsgestaltung zu sorgen, um den Beschäftigten eine gesunde Arbeit bis zur Rente zu ermöglichen. Gerade in sensiblen und gesundheitsrelevanten Bereichen wie dem Pharmagroßhandel ist bei der Arbeitsplatzgestaltung und -modernisierung besonders darauf zu achten, dass Verdichtung, Geschwindigkeits- und Komplexitätserhöhungen auch zu einem erhöhten Fehlerrisiko beitragen können.

Durch die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung nimmt die Komplexität der anfallenden Tätigkeiten einerseits zu (bspw. Steuerungsaufgaben im Kontext der Digitalisierung), andererseits werden Arbeitsabläufe und Prozesse immer definierter vorgegeben. Laut Expert\*innen sind dabei die Handlungsspielräume der einzelnen Beschäftigten stark tätigkeitsabhängig.

Eine zunehmende Wichtigkeit erfahren nach Expert\*inneneinschätzung zukünftig auch die kommunikativen Kompetenzen der Beschäftigten: ein harmonisiertes Vokabular bzw. ein klares Verständnis zwischen Kunden und Lieferanten sei wichtiger denn je.

Hinsichtlich der Arbeitszeiten spielen Teilzeitbeschäftigungen eine zunehmende Rolle: um die Spitzen (morgens in der Warenannahme und dann zu den jeweiligen Lieferungen) abzudecken, setzen die Unternehmen verstärkt auf mehr Köpfe und mehr Teilzeit anstelle von Vollzeitbeschäftigten. Vollzeitstellungen werden derzeit nur noch in bestimmten, stark nachgefragten Spezialistenbereichen (bspw. IT, Verwaltung) und so gut wie gar nicht mehr im Warenlager vorgenommen. Diese Experteneinschätzung zum vollversorgenden Pharmagroßhandel schlägt sich allerdings noch nicht in der Statistik nieder, in die aber auch weite Branchenbereiche (bspw. Großhandel mit pharmazeutischen Grundstoffen) eingehen, die hier nicht betrachtet werden (vgl. Einleitung Kapitel 5.6).

Der geltende Tarifvertrag verhindert durch die vorgeschriebene Mindestarbeitszeit die von Arbeitgeberseite oftmals gewünschte Kurzarbeitstellungen von bspw. zwei Stunden am Tag.

### 5.6.5 Zusammenfassung

Der Pharmagroßhandel ist ein Wachstumsmarkt. Die Umsätze steigen rapide, die Beschäftigung hingegen bleibt eher konstant. Der in dieser Studie hauptsächlich betrachtete Pharmagroßhandel ist als Oligopol strukturiert, nur fünf Unternehmen konzentrieren mehr als 90 % der Marktanteile auf sich. Zwischen den Unternehmen herrscht ein sich intensivierender Wettbewerb, der von massivem Kostendruck und Preiskampf geprägt ist. Dabei erschließen die Unternehmen auch neue Geschäftsmodelle und entwickeln sich vom Mittler zwischen Hersteller und Apotheke hin zum Dienstleistungs-, Service- und Logistikanbieter im Bereich Pharma und Gesundheit.

Die Tätigkeiten der Beschäftigten sind oftmals komplex und anspruchsvoll. Prozesssicherheit, Schnelligkeit und Genauigkeit sind in hohem Maße gefordert. Entsprechend weist der Pharmagroßhandel überdurchschnittlich hohe Qualifikationsstrukturen auf. Während befristete Arbeitsverhältnisse und Teilzeitarbeit im Pharmagroßhandel relativ weit verbreitet sind, werden Leiharbeiter\*innen aufgrund der hohen Anlernaufwände kaum eingesetzt. Die Altersstruktur der Beschäftigten deutet auf erhebliche altersbedingte Ersatzbedarfe und eine steigende Fachkräftenachfrage in den nächsten Jahren hin.

Rationalisierungsmaßnahmen werden im Pharmagroßhandel vor allem technisch umgesetzt. Hohe Automatisierungs- und Digitalisierungsgrade sind in allen Geschäftsbereichen, von der Auftragsverwaltung über die Warenwirtschaft bis zur Qualitätskontrolle vorzufinden. Mit der digitalen Transformation gehen massive Effekte auf die Beschäftigung und die Arbeitswelt einher. Arbeits- und Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung sowie Komplexitätsanforderungen nehmen zu. Für die Zukunft ist von einer stärkeren Polarisierung der Arbeit auszugehen: hoch qualifizierte Tätigkeiten und einfach(st)e Tätigkeiten werden verstärkt nachgefragt werden, die Facharbeit hingegen gerät stark unter Druck.

Die Durchsetzungsfähigkeit von Arbeitnehmer\*inneninteressen und der gewerkschaftliche Organisationsgrad sind im vollversorgenden Pharmagroßhandel als vergleichsweise hoch zu bewerten. Die großen Unternehmen verfügen über engagierte und durchsetzungsfähige Betriebsräte.

## 5.7 Großhandel mit Nahrungsmitteln

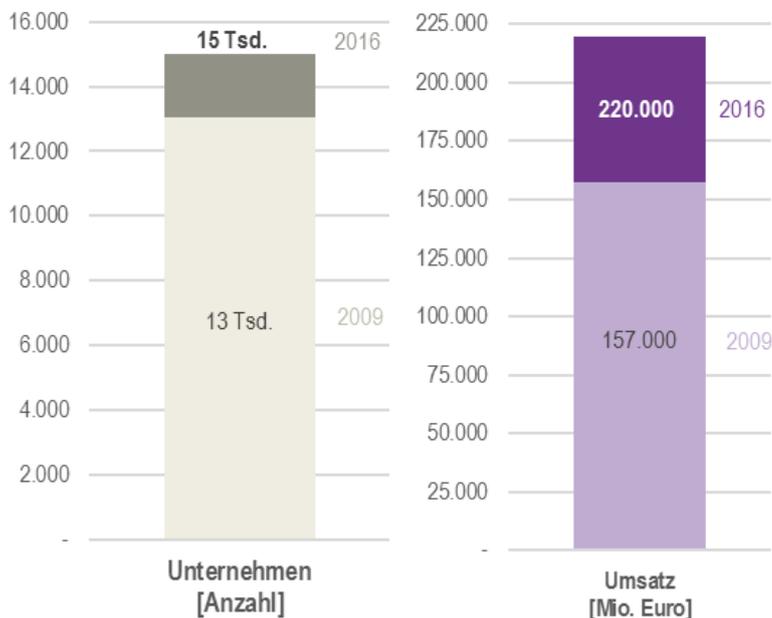
Die Teilbranche beschreibt den Großhandel mit Nahrungs- und Genussmitteln, Getränken und Tabakwaren (im Folgenden: Nahrungsmittelgroßhandel). Sie entspricht der Wirtschaftsgruppe WZ 46.3 der Klassifikation der Wirtschaftszweige. Aufgabe der Teilbranche ist es, Gastronomie, Hotellerie, Kantinen, Krankenhäuser, Heime und andere Großverbraucher mit Lebensmitteln zu versorgen. Generell kann dabei zwischen zwei verschiedenen Vertriebsformen des Nahrungsmittelgroßhandels unterschieden werden: den Selbstbedienungsgroßhandel (Cash & Carry) in zumeist großflächigen Abholmärkten sowie den Zustell- bzw. Liefergroßhandel (Food Service). Trennscharfe Abgrenzungen zwischen diesen beiden Bereichen sind aber kaum noch möglich, da insbesondere die größeren Branchenakteure häufig Mischformen von Cash & Carry und Food Service abbilden.

Kleine und kleinste Unternehmen, die auf bestimmte Nischensegmente des Lebensmittelgroßhandels spezialisiert sind, prägen das Gesamtbild der Branche. Ihnen stehen einige große, international agierende Konzerne gegenüber. Im Cash & Carry Segment sind dabei Metro Deutschland (zuvor Metro Cash & Carry, in Deutschland nach Unternehmensangaben mit 103 Niederlassungen und ca. 55.000 Beschäftigten), Transgourmet Deutschland/Selgros, Edeka C&C Großmarkt (mit nach eigenen Angaben über 100 Abholmärkten in Deutschland) und Intergast (Unternehmensverbund von 39 eigenständigen Unternehmen) als große Akteure anzuführen. Im Bereich der Food Services sind Edeka Food Service, Lekkerland und Tabaccoland die Marktführer, aber auch Transgourmet, Chefs Culinar und Metro engagieren sich immer stärker im Lieferbereich.

### 5.7.1 Wirtschaftliche Entwicklung

Der Nahrungsmittelgroßhandel ist eine der größten Teilbranchen des Großhandels. Insgesamt sind deutschlandweit im Jahr 2016 rund 281.000 Beschäftigte (15 % aller Beschäftigten im Großhandel) in 15.000 Unternehmen (10 %) beschäftigt. Die Branche trägt zudem 19 % (220 Mrd. Euro) des gesamten Großhandelsumsatzes.

Abbildung 136: Unternehmen und Umsatz – Nahrungsmittelgroßhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a

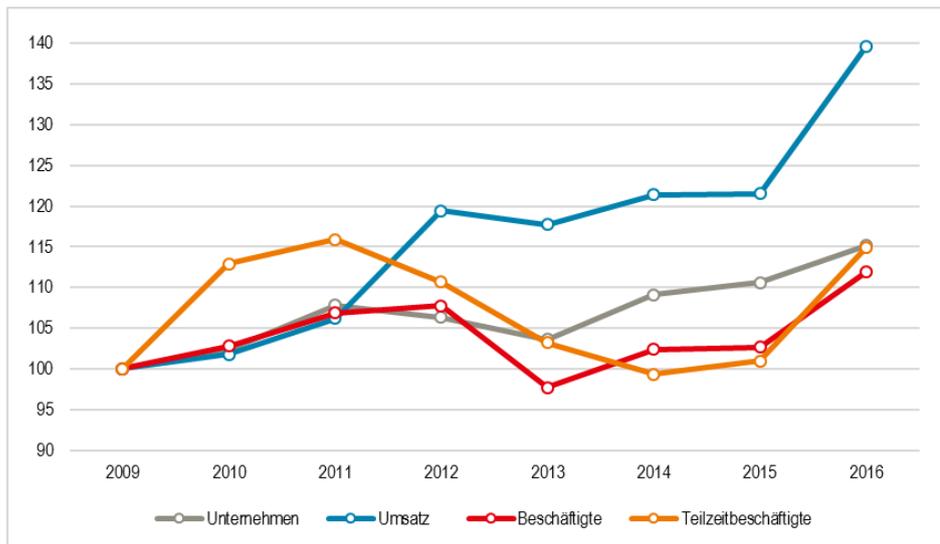
Zwischen 2009 und 2016 verzeichnet die Teilbranche Nahrungsmittelgroßhandel insgesamt ein deutliches Wachstum (vgl. Abbildung 137). Die Umsätze steigen nahezu konstant an und liegen im Jahr 2016 40 % über dem Ausgangsniveau. Die Entwicklung der Unternehmensanzahl ist ebenfalls positiv. Nach einem leichten Rückgang zwischen 2011 und 2013 erhöhte sie sich stetig weiter und liegt im Jahr 2016 15 % über dem Wert von 2009. Auch die Beschäftigungstrends (sowohl der Gesamt- als auch der Teilzeitbeschäftigung) zeigen im Beobachtungszeitraum insgesamt einen Beschäftigungsaufbau. Zwischen 2009 und 2012 erhöhte sich die Gesamtbeschäftigung um 8 %. Im Jahr 2013 sank sie ab und stieg bis 2016 wieder auf 12 % über das Ausgangsniveau an.

Die durchschnittliche Betriebsgröße liegt im Nahrungsmittelgroßhandel bei rund 19 Beschäftigten je Unternehmen. Dieser Wert hat sich zwischen 2009 und 2016 nicht verändert. Zahlenmäßig wird die Branche aber von kleinen Unternehmen dominiert: Mehr als die Hälfte der Unternehmen hat 5 oder weniger Beschäftigte, in nur 19 % sind 20 oder mehr Beschäftigte tätig (Statistisches Bundesamt 2018a).

Ein deutlicher Anstieg von 25 % verzeichnet die Umsatzproduktivität im Nahrungsmittelgroßhandel. Erwirtschaftete jeder Beschäftigte im Jahr

2009 rechnerisch noch einen durchschnittlichen Jahresumsatz von rund 627.000 Euro, waren es im Jahr 2016 bereits rund 782.000 Euro.

Abbildung 137: Entwicklungstrends im Nahrungsmittelgroßhandel (indiziert, 2009 = 100)



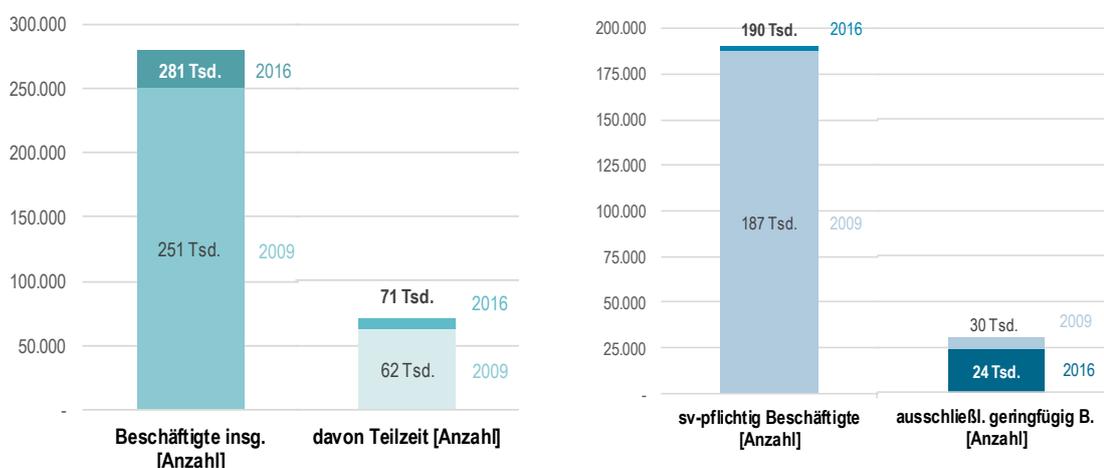
Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2018a)

### 5.7.2 Beschäftigungsstruktur

Im Nahrungsmittelgroßhandel waren in Deutschland im Jahr 2016 insgesamt rund 281.000 Beschäftigte tätig. Die Teilbranche ist damit der beschäftigungsstärkste Zweig des Großhandels. Sie ist mit einem Beschäftigungswachstum von +12 % seit 2009 auch entscheidend für eine positive Beschäftigungsentwicklung des gesamten Großhandels mit verantwortlich.

Die Mehrheit der Beschäftigten im Nahrungsmittelgroßhandel geht einer Vollzeitbeschäftigung nach, rund ein Viertel ist in Teilzeit tätig. Insgesamt arbeiten im Jahr 2016 rund 71.000 Beschäftigte (9.000 mehr als in 2009) in Teilzeit. Der Anteil der Teilzeitbeschäftigung an der Gesamtbeschäftigung hat sich im Beobachtungszeitraum nicht nennenswert verändert.

Abbildung 138: Beschäftigung – Nahrungsmittelgroßhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamts 2018a und der Bundesagentur für Arbeit 2018

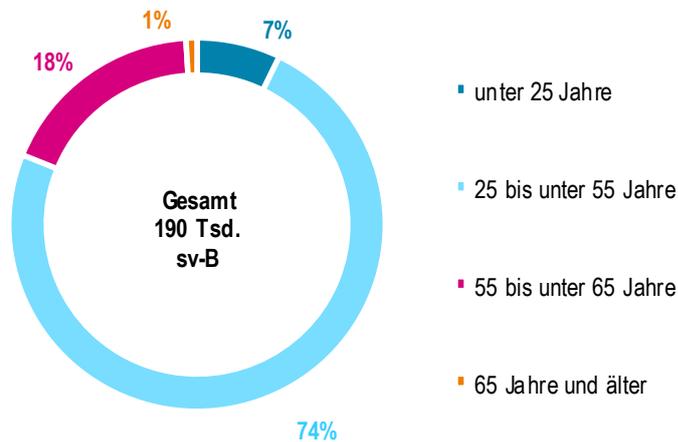
Die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung hat sich im Vergleichszeitraum 2009 bis 2016 positiv entwickelt, wenn auch nicht so stark wie die Gesamtbeschäftigung. Sie stieg um gut 3.000 auf 190.000 sv-pflichtig Beschäftigte. Die Differenz zur Gesamtbeschäftigung erklärt sich aus nicht-sv-pflichtig Beschäftigten wie Eigentümer\*innen, mithelfende Familienangehörige, Minijobbende, Azubis oder Aushilfen, die in der Statistik der Arbeitsagentur nicht erfasst werden. Die Anzahl der ausschließlich geringfügig Beschäftigten im Nahrungsmittelgroßhandel ist zwischen 2009 und 2016 um gut 6.000 auf 24.000 gesunken.

Das Beschäftigungswachstum in der Teilbranche führt in Zusammenspiel mit der demographischen Entwicklung bei vielen Unternehmen aktuell zu Fachkräfteengpässen. Expert\*innen schätzen die Personalbeschaffung als eine der zentralen Herausforderungen für den Nahrungsmittelgroßhandel ein. Als arbeitspolitisch kritisch zu bewerten ist die z. T. verfolgte Unternehmensstrategie, strukturelle Fachkräftebedarfe durch den Einsatz von Leiharbeiter\*innen zu decken.

Neben den Wachstums-/Erweiterungsbedarfen werden die aus den betrieblichen Altersstrukturen resultierenden Ersatzbedarfe die Fachkräftenachfrage in der nächsten Zeit deutlich verschärfen. Rund 19 % der sv-pflichtig Beschäftigten im Nahrungsmittelgroßhandel sind 55 Jahre oder mehr alt (vgl. Abbildung 139). Die Arbeitskraft dieser Gruppe, insgesamt rund 36.000 Beschäftigte, wird in absehbarer Zeit altersbedingt nicht mehr zur Verfügung stehen. Demgegenüber stehen in der Teil-

branche als Nachwuchs „nur“ knapp 14.000 sv-pflichtig Beschäftigte (7 %), die unter 25 Jahre alt sind.

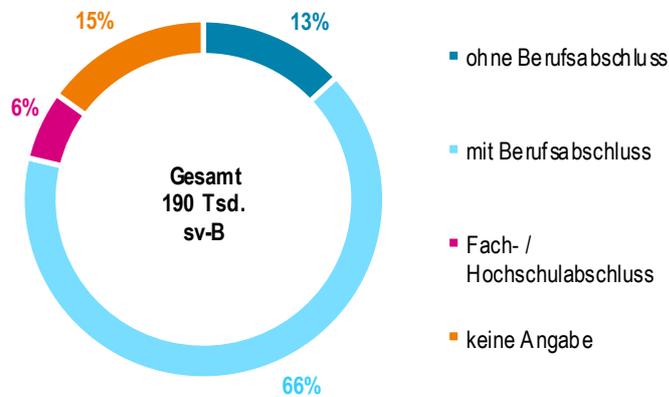
Abbildung 139: Altersstruktur – Nahrungsmittelgroßhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Die Analyse der Qualifikationsstrukturen der sv-pflichtig Beschäftigten im Nahrungsmittelgroßhandel verweist auf die große Bedeutung von Facharbeit, deutet aber auch auf einen relevanten Anteil einfacher Tätigkeiten hin. Zwei Drittel der sv-pflichtig Beschäftigten verfügen über einen Berufsabschluss, wie er bspw. für den Einsatz als Auffüller\*in, Gabelstaplerfahrer\*in und in der Eingangssteuerung erforderlich ist. Jedoch haben 13 % der im Nahrungsmittelgroßhandel tätigen sv-pflichtig Beschäftigten (knapp 25.000) keine Berufsausbildung abgeschlossen, bei weiteren 15 % ist die formale Qualifikation unbekannt. Es ist anzunehmen, dass insbesondere die beiden letztgenannten Beschäftigtengruppen überwiegend in vergleichsweise einfachen, wenn auch körperlich anspruchsvollen Tätigkeitsfeldern im Warenlager und Logistik tätig sind.

Abbildung 140: Qualifikationsstruktur – Nahrungsmittelgroßhandel



Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Diese Annahme wird durch die Betrachtung der ausgeübten Tätigkeiten gestützt. So liegt das Anforderungsniveau für rund 20 % der sv-pflichtig Beschäftigten im Bereich der Hilfs- und Anlerntätigkeiten. Jeder fünfte Beschäftigte im Nahrungsmittelgroßhandel übt demnach vergleichsweise wenig komplexe (Routine-)Tätigkeiten aus, für die in der Regel keine oder nur geringe spezifische Fachkenntnisse erforderlich sind. Dieser Anteil liegt deutlich über dem Branchendurchschnitt des Großhandels und der Gesamtwirtschaft (vgl. Abbildung 141). 62 % der sv-pflichtig Beschäftigten ist auf dem Anforderungsniveau Fachkraft tätig, das üblicherweise mindestens die abgeschlossene Berufsausbildung verlangt. Komplexere Spezialistentätigkeiten wie z. B. Arbeitsvorbereitung, Betriebsmitteleinsatzplanung sowie Qualitätsprüfung und -sicherung werden von 11 % der sv-pflichtig Beschäftigten ausgeübt. Expertentätigkeiten, u. a. Entwicklung, Forschung, Wissensvermittlung sowie Leitungs- und Führungsaufgaben, werden von 7 % übernommen.

Abbildung 141: Anforderungsniveaus der Tätigkeiten –  
Nahrungsmittelgroßhandel (Anteil an allen sv-B)

Anforderungs- niveau	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
Nahrungsmittelgroßhandel	20 %	62 %	11 %	7 %
Großhandel insgesamt	13 %	58 %	19 %	10 %
Gesamtwirtschaft	15 %	59 %	13 %	13 %

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit 2018

Branchentypisch verteilen sich die Beschäftigten auf die verschiedenen Unternehmensbereiche in etwa zu 50 % auf den Arbeitsbereich Lagerhaltung und Warenumsatz, wie er beispielsweise in den Berufsbildern Kommissionier\*in und Staplerfahrer\*in ausgeübt wird. Ca. 40 % der Beschäftigten im Nahrungsmittelgroßhandel sind im Arbeitsbereich Transport und Verkehr tätig, sowohl innerbetrieblich als auch extern (Speditoren). Ein rund 10 %iger Beschäftigtenanteil entfällt auf die Administration und Verwaltung.

### 5.7.3 Lage der Tarifbindung und der Mitbestimmung

Die Großunternehmen des Nahrungsmittelgroßhandels sind vielfach tarifgebunden. So wenden u. a. die Metro Deutschland und Einheiten der Großhandelssparte von Edeka den Tarifvertrag des Groß- und Außenhandels an. Auch Transgourmet/Selgros ist ein tarifgebundenes Unternehmen des Nahrungsmittelgroßhandels. Bei der Übernahme der bereits tarifgebundenen Selgros OHG durch die nicht tarifgebundene Transgourmet Deutschland OHG im Jahr 2016 erreichte ver.di in den Verhandlungen des Sozialtarifpakets, dass für alle Gewerkschaftsmitglieder die Anerkennung und Tarifbindung gesichert werden konnte. Die in den jeweiligen regionalen Tarifgebieten vereinbarten Ansprüche blieben für Gewerkschaftsmitglieder in vollem Umfang erhalten. Teile der im Nahrungsmittelgroßhandel aktiven REWE Group sind im Tarifvertrag des genossenschaftlichen Großhandels organisiert.

Die betriebliche Mitbestimmung durch Betriebsräte kommt vor allem in den großen Unternehmen dieser Teilbranche zum Tragen. Bei der Metro gibt es Betriebsratsstrukturen auf der örtlichen Ebene der Märkte; Gesamt- und Konzernbetriebsräte (der Metro AG) bestehen ebenso.

Auch bei anderen Unternehmen wie Transgourmet/Selgros und Edeka gibt es betriebliche Mitbestimmung durch Betriebsräte. Betriebsräte begleiten dabei v. a. im Zuge der Digitalisierung Prozesse der Umstrukturierung und der Arbeitsplatzgestaltung. So führen beispielsweise Gefährdungsbeurteilungen zu Maßnahmen der Optimierung und Anpassung der Technikausstattung bzw. von Arbeitsprozessen.

Neben der Mitbestimmung durch die Betriebsräte wird auch die Unternehmensmitbestimmung im Nahrungsmittelgroßhandel praktiziert. Die Metro AG, die gemäß dem Mitbestimmungsgesetz den Aufsichtsrat paritätisch – d. h. mit der gleichen Anzahl von Anteilseigner\*innen und Arbeitnehmer\*innen – besetzt, fungiert hierbei als beispielhaft. Andere Unternehmen, z. B. Lekkerland, umgehen die Arbeitnehmer\*innenbeteiligung im Aufsichtsrat durch die Wahl einer ausländischen Firmenrechtsform.

#### **5.7.4 Branchen- und Entwicklungstrends**

Im Unterschied zu anderen Großhandelsbranchen wird der Großhandel mit Nahrungsmitteln kaum von konjunkturellen Schwankungen beeinflusst. Die Teilbranche entwickelt sich also vergleichsweise wenig volatil. Für die nähere Zukunft wird eine weiter stabile Entwicklung ohne weitere Expansion erwartet (Sparkassen Finanzgruppe 2018).

Branchenexpert\*innen gehen davon aus, dass der Cash & Carry Abholgroßhandel durch die starke Preiskonkurrenz aus dem Einzelhandel (v. a. Discounter, Fachmärkte und Warenhäuser) weiter unter Druck gerät. Lieferdienste zu den Kunden als Food Service werden hingegen als Wachstumssegment gesehen. So steigerte allein die Metro im Geschäftsjahr 2017 ihren Umsatz im Liefergroßhandel um rund ein Viertel (Unternehmensangabe). Aber auch bei den Food Services nimmt der Wettbewerb zu, hier vor allem durch die sich intensivierende Konkurrenz der Nahrungsmittelgroßhändler untereinander.

Die Unternehmen im Nahrungsmittelgroßhandel stehen vor erheblichen wettbewerblichen Herausforderungen. Da die Handelsmargen, ähnlich wie Lebensmitteleinzelhandel, vergleichsweise niedrig ausfallen, sind viele Lieferanten sowie die gewerblichen Abnehmer\*innen bestrebt, den Großhandel als Zwischenstufe zwischen Produktion und Konsument zu umgehen. Neue Handelsplattformen auf denen Endkunden und Hersteller zusammenfinden können, stellen dabei die größte Bedrohung für den Großhandel dar. Ebenso drängen spezialisierte Logistikunternehmen, die zunehmende typische Großhandelsfunktionen wie Lagerung

oder Transport anbieten, in den Markt (vgl. Sparkassen Finanzgruppe 2018).

Eine weitere Verschärfung der Wettbewerbssituation im Nahrungsmittelgroßhandel stellt sich ein, wenn das derzeit noch kleine Geschäftsfeld des Onlinehandels von Global Playern wie Amazon forciert wird und diese auch in den Markt eintreten. Eine Strategie, diesem Verdrängungswettbewerb zu begegnen, kann es sein, die spezialisierten Kompetenzen und Fähigkeiten des Großhandels stärker herauszustellen. So könnten sich die Unternehmen stärker als Anbieter regionalisierter Sortimente und im Kontext der Themen Ökologie und Nachhaltigkeit profilieren.

Die Digitalisierung spielt im Nahrungsmittelgroßhandel vor allem in der Warenwirtschaft und der Lagerlogistik eine große Rolle. Die Warenlager können dabei unterschiedlich ausgestattet sein. Unterschieden wird dabei zwischen vollautomatisierten Lager(bereiche)n und jenen, in denen sich automatisierte Lösungen und manuelle Kommissionierung ergänzen. In vollautomatisierten Lagern erfassen Aufnahmestationen die Waren (i. d. R. mittels Scanner oder RFID Technik) und kontrollieren ohne menschliches Eingreifen deren Eigenschaften (z. B. Größe oder Gewicht) sowie Zustand (bspw. ob Beschädigungen der Verpackung vorliegen). Softwaregesteuerte, automatisierte Transportsysteme verteilen die Waren entsprechend. Aber auch die manuelle Kommissionierung kommt im Großhandel nicht mehr ohne digitale Lösungen aus. So werden Assistenzsysteme wie pick-by-light oder pick-by-voice nahezu flächendeckend eingesetzt. Auch neue Ladenkonzepte wie kassenlose Geschäfte bei denen die Produkterfassung entweder durch die Kunden (bspw. per Smartphone-Scan) oder durch Kamera- und Funktechnologien erfolgt, werden im Nahrungsmittelgroßhandel derzeit erprobt.

Im Bereich der Food Services kommen digitale Technologien u. a. in der Routenplanung zum Einsatz. Softwaregestützt werden nach definierten Kriterien (bspw. Ladung, anzufahrende Kunden, Verkehrslage, zeitliche Beschränkungen von Lieferverkehren) die Auslieferungstouren geplant und an die (digitalen Geräte) Fahrer\*innen kommuniziert.

Als Besonderheit des Lebensmittelhandels könnte sich eine geplante EU-Richtlinie, die auch den Nahrungsmittelgroßhandel beeinflusst. In ihrem jetzigen Entwurfsstand beinhaltet sie ein Verbot von Einkaufsgemeinschaften bzw. Zusammenschlüssen von Einzel- und Großhändlern im Lebensmittelbereich (vgl. Kapitel 2.1.4).

### **Unternehmensstrategien**

Nicht nur bisher externe Akteure wie Logistiker, Internethändler oder Discounter drängen in den Markt, auch innerhalb der Branche nimmt der

Wettbewerb zu. Die Unternehmen des Nahrungsmittelgroßhandels reagieren darauf und versuchen ihre Marktpositionen zu stärken bzw. auszubauen. Dabei lässt sich als Folge von (verstärkt auch internationalen) Übernahmestrategien einerseits ein Konzentrationsprozess feststellen. Vor allem die großen Akteure versuchen, sich durch Zukäufe weitere Marktanteile zu sichern und ihre Produktsortimente zu verfeinern bzw. zu erweitern. Beispielhaft sei die Übernahme des Feinkosthändlers Nigemann Food durch Transgourmet zum 01.01.2018 angeführt.

Zur Kundengewinnung wird auch verstärkt der (Liefer-)Service ausgebaut, der Branchentrend geht klar von Cash & Carry zu Food Services (vgl. Markttrends). Auch hier sind die großen Ketten bestrebt, Lieferdienste in ihr Angebot zu integrieren. So hat Transgourmet im Jahr 2015 den Lieferdienst Frischedienst von Oetker-Gruppe übernommen, Metro gliederte in 2016 den auf die gehobene Gastronomie spezialisierten Lieferdienst Rungis Express in den Konzern ein.

Auch neue Geschäftsbereiche werden von den Unternehmen des Nahrungsmittelgroßhandels mit dem Ziel der Kundenbindung erschlossen. So bietet Metro mit einer eigenen Online-Plattform (Dish) digitale Hilfestellungen für Gastronomen an. Diese können über die Plattform u. a. eigene Internetseiten erstellen, ein kostenloses Reservierungstool nutzen oder digitale Schichtplanung vornehmen. Ein weitere Strategie zur Kundenbindung ist eine stärkere Integration gastronomischer Angebote in die Cash & Carry Märkte, um deren Attraktivität für die Kunden nach dem Vorbild großer Möbelhäuser zu erhöhen.

Im Logistikbereich ist nach Expert\*inneneinschätzung der Aufbau regionaler Lieferzentren ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Im Umbau ihrer stationären Filialen reduzieren Unternehmen die Verkaufsfläche (sinkende Cash&Carry Bedeutung) und wandeln diese in Lieferdepots um. So sollen Kunden beispielsweise schneller mit frischen Lebensmitteln versorgt werden können.

### **Arbeit und Beschäftigung**

Insgesamt geht der Trend auch im Nahrungsmittelgroßhandel zu einer vollständigen Digitalisierung und Vernetzung der Wertschöpfungskette. Produkte werden dank Barcodes oder RFID lückenlos nachverfolgbar, Bestellvorgänge der Kunden werden über Softwarelösungen abgewickelt, die unternehmensinterne Kommunikation erfolgt nur noch elektronisch über Bildschirme, Warenlager operieren größtenteils automatisiert, die Kommissionierung wird durch Assistenzsysteme gestützt, Außendienstmitarbeiter\*innen und Fahrer\*innen sind über Apps eingebunden und Lieferscheine bzw. Empfangsbestätigung werden über Smartphone oder Tablet versendet. Für die Unternehmen dient diese Entwicklung

dazu, Abläufe effizienter zu gestalten und Kosten zu reduzieren. Aus arbeitsorientierter Sicht ist sowohl die betriebliche Ausgestaltung des Einsatzes digitaler Technologien als auch die Verwendung der Rationalisierungsgewinne zu thematisieren.

Eine Herausforderung besteht dabei darin, den Einsatz digitaler Technologien ergonomisch und im Sinne guter Arbeit ganzheitlich zu gestalten. Als gute Beispiele können hier Möglichkeiten zur individuellen Anpassung von Assistenzsystemen (bspw. Lautstärke, Sprache und Sprechgeschwindigkeit) oder der Einsatz von Roboterunterstützung beim Handling großer und schwerer Lasten angeführt werden. Auch die große Relevanz sozialer Interaktion zwischen den Beschäftigten, bspw. im persönlichen Kontakt in Pausen- und Ruhezeiten darf bei der Einführung moderner Kommunikationstechnologien nicht unterschätzt werden.

Ein entscheidender Baustein für den Erfolg der Digitalisierung ist die entsprechende Qualifizierung der Beschäftigten. Dabei ist nicht nur das für einen unmittelbaren und spezifischen Einsatzzweck neue Technologien erforderliche Wissen zu vermitteln. Vielmehr müssen die Beschäftigten durch Hintergrundinformationen und Systemwissen in die Lage versetzt werden, Sicherheit im Umgang mit digitalen Lösungen zu entwickeln. Nur dann ist es ihnen möglich, selbstbestimmt und nicht technikgesteuert zu arbeiten und auch im Falle einer Störung handlungsfähig zu bleiben.

Die Beschäftigungsbilanz der Digitalisierung fällt im Nahrungsmittelgroßhandel bisher negativ aus. Nach Expert\*inneneinschätzung weist sie bisher einen digitalisierungsgetriebenen Beschäftigungsabbau von 10 % bis 20 % aus. Ebenso wird eingeschätzt, dass die Arbeitsbelastung in der betrieblichen Praxis durch die mit der Digitalisierung verbundene Arbeitsverdichtung deutlich erhöht wurde. Werden Maßnahmen zur Gestaltung von Arbeitsabläufen und -prozessen in der betrieblichen Praxis nicht umgesetzt, so wird zukünftig die Belastung fortbestehen und vielfach auch zunehmen.

Die Digitalisierungseffekte führen auch zu qualitativen Veränderungen, die im Nahrungsmittelgroßhandel in Richtung der Polarisierung der Arbeit tendieren. Einerseits fallen vor allem einfache Tätigkeiten (bspw. Staplerfahren) der Automatisierung zum Opfer. Andererseits werden im Gegenzug höherqualifizierte Tätigkeiten (bspw. in der Anlagensteuerung und -programmierung) stärker nachgefragt. Gerade in vollautomatisierten Bereichen ist die Störanfälligkeit der technischen Systeme noch hoch und somit der Einsatz qualifizierten Fachpersonals zur Überwachung, Steuerung und vor allem zur Problemlösung im Havariefall (derzeit noch) unverzichtbar. Ein weiterer Effekt kann nach Expert\*inneneinschätzung eine Dequalifizierung von Facharbeit sein. So

führt der Einsatz neuer Technologien auch dazu, dass die Qualifikationsanforderungen an Berufsbilder sinken können. Absolvierten bspw. Fachkräfte für Lagerlogistik bisher eine dreijährige Berufsausbildung, wird das neue Berufsbild Fachlagerist in zwei Ausbildungsjahren abgeschlossen.

Auch die Nachfrage nach IT-Fachkräften steigt im Lebensmittelgroßhandel deutlich an. Handelsunternehmen stehen gerade bei der Gewinnung von spezialisierten IT-Kräften in einem intensiven Wettbewerb mit anderen Branchen aus der Industrie und dem Dienstleistungsbereich.

### **5.7.5 Zusammenfassung**

Mit rund 281.000 Beschäftigten, rund 15.000 Unternehmen und einem Gesamtumsatz von rund 220 Milliarden Euro ist der Nahrungsmittelgroßhandel eine der größten Großhandels-Teilbranchen. Er kann in die beiden Vertriebsformen Selbstbedienungsgroßhandel (Cash & Carry) sowie Zustell- bzw. Liefergroßhandel (Food Service) unterschieden werden. Größere Branchenakteure bilden häufig beide Geschäftsfelder ab. Vor allem der Cash & Carry Abholgroßhandel gerät durch die starke Konkurrenz aus dem Einzelhandel zunehmend unter Druck, während die Food Services als Wachstumssegment angesehen werden. Insgesamt kann in allen Bereichen von einer Intensivierung des Wettbewerbs und zunehmendem Preisdruck im Nahrungsmittelgroßhandel ausgegangen werden.

In den letzten Jahren verzeichnet die Teilbranche ein deutliches Wachstum, welches mit Beschäftigungsaufbau einhergeht und auch in der näheren Zukunft anhalten wird. In Verbindung mit dem demographischen Wandel in Gesellschaft und Betrieb erzeugt dieses Wachstum bereits jetzt Fachkräfteengpässe. Die Fachkräftesicherung ist als eine zentrale Herausforderung im Nahrungsmittelgroßhandel zu betrachten. Dabei werden teilbranchentypisch sowohl verstärkt Helfertätigkeiten als auch qualifizierte Facharbeiter\*innen nachgefragt werden.

Auch im Nahrungsmittelgroßhandel geht der Trend hin zu einer vollumfänglichen Digitalisierung und Vernetzung der Wertschöpfungskette. Aus arbeitsorientierter Sicht besteht die Herausforderung hierbei darin, den Einsatz digitaler Technologien ergonomisch und im Sinne guter Arbeit ganzheitlich zu gestalten sowie die Beschäftigten umfassend zum selbstbestimmten Umgang mit den neuen Technologien zu befähigen. Die zumindest in den großen Unternehmen vielfach vorhandene Tarifbindung sowie die dort auch zumeist gut ausgeprägten Mitbestim-

mungsstrukturen auf betrieblicher und Unternehmensebene bieten hierfür gute Voraussetzungen.

## 6 Gestaltungsfelder und Handlungsansätze

Die Branche des Handels befindet sich in einem tiefgreifenden Strukturwandel, der sich durch alle Bereiche des Einzel- und des Großhandels zieht (vgl. Kapitel 4 und 5). Ausgelöst ist dieser radikale Umbruch weniger durch wirtschaftliche Konjunkturkrisen, sondern durch die so genannten Megatrends, allen voran die Digitalisierung, die sich seit Jahren bereits auswirkt und die Veränderungen weiter forciert. Aber auch die demografische Entwicklung, Globalisierungsbestrebungen sowie ein geändertes Kunden- und Konsumverhalten beeinflussen den Wandel. Dieser Wandel spiegelt sich in den z. T. massiven Konzentrations-, Expansions- und Verdrängungsprozessen in der Branche wider, die in dieser Studie aufgezeigt werden.

Durch das starke Wachstum des Onlinehandels, von Handelsplattformen und des Direktvertriebs von Produzenten geraten Einzel- und Großhandel durch strukturell veränderte Vertriebswege unter Druck. Digitale Kanäle bringen Hersteller und Kunden direkt zusammen und erhöhen die Markttransparenz, große Konzerne treten als neue Player in den Markt ein und global agierende Online-Handelsplattformen verstärken die Konkurrenz zusätzlich. In der Folge verschränken sich u. a. Lieferketten im Zuge von Omni- und Multi-Channel stärker und die Grenzen zwischen Logistik, Zustellung und Handel zeichnen sich unschärfer ab.

Erfolgskritisch im zunehmenden Wettbewerb wird für die Handelsunternehmen sein, ob es ihnen gelingt, ihre Kernkompetenzen herauszustellen und als Mehrwert für Kunden und Lieferanten greifbar zu machen. Die auf langjährigen Erfahrungen und direkten Kontakte basierende Kenntnis der Kunden(wünsche), die Branchen-, Produkt- und Fachexpertise sowie die Informations- und Beratungskompetenz der Beschäftigten stellen dabei wesentliche Wettbewerbsfaktoren des Handels dar. Ebenso sind die Bewältigung anspruchsvoller Aufgaben in den Bereichen der Warenwirtschaft und -logistik sowie die Handhabung umfangreicher Sortimente als Kernkompetenzen des Handels zu werten. Insbesondere im Großhandel erbringen Unternehmen zudem Leistungen, die eng in die Wertschöpfungsketten ihrer Kunden eingebunden sind bzw. zu deren Optimierung beitragen.

Unternehmen des Handels versuchen innerhalb der aus dem Wandel resultierenden Spannungsfelder ihre Position am Markt durch strategische Anpassungen zu finden, zu halten und auszubauen. Die überwältigende Mehrheit der Unternehmen treibt die Verknüpfung stationärer und digitaler Vertriebswege mit eigenen Onlineshops oder über Plattformdienste selbst voran. Dabei erfolgt häufig auch eine Zersplitterung ehe-

mals unter einem Unternehmensdach gebündelter Tätigkeiten, entweder durch Ausgründungen eigener Tochterunternehmen oder durch Externalisierungen wie bspw. bei Lieferdiensten. Eine andere Antwort des Handels auf die Veränderungen ist es, das eigene Geschäftsfeld auch auf die Produktion auszuweiten, wie es bspw. Unternehmen im Lebensmittel Einzelhandel oder einige Großhandelsunternehmen mit ihren Eigenmarken bereits tun. Zudem reagieren Unternehmen im stationären Bereich, insbesondere im Einzelhandel, auf die (Online-) Herausforderungen häufig (noch) mit verlängerten Öffnungszeiten und größeren Verkaufsflächen.

Für die Beschäftigten im Handel erwächst aus diesen z. T. radikalen Umbrüchen zunehmend ein struktureller Druck in Richtung prekärer Arbeit und Deregulierung. Der hohe Preis- und Margendruck führt in den Unternehmen oftmals dazu, dass für die Beschäftigten maximale Flexibilität in Bezug auf Arbeitsdauer und Arbeitsverteilung (bei minimalster Personaldeckung) sowie niedrigste Kosten als oberste Direktive gelten. Dies kommt v. a. in kurz befristeten Arbeitsverträgen, Werkverträgen, hohen Anteilen von Teilzeitarbeit oder Leiharbeit zu Niedriglöhnen zum Ausdruck. Gerade im Einzelhandel sind überdurchschnittlich viele Beschäftigte, v. a. Frauen, von atypischen Beschäftigungsverhältnissen, die in der Perspektive auch ein geringeres Rentenniveau zur Folge haben (werden), betroffen.

Letztendlich steigen in der Gesamtschau auch die Beanspruchungen und Belastungen der Beschäftigten, die teils schleichend und teils plötzlich mit großer Intensität auf die Beschäftigten einwirken. So werden beispielsweise Arbeitszeiten weiterhin entgrenzt und flexibilisiert, Arbeitsintensität und -dichte nehmen zu.

Zudem besteht die Gefahr der Polarisierung der Beschäftigten(-qualifikationen). Durch den Bedeutungszuwachs einfacher Tätigkeiten auf der einen Seite und den Ausbau neuer hochqualifizierter Tätigkeitsbereiche, bspw. im IT-, Service- und Managementbereich, auf der anderen Seite, steigt das Risiko, dass das beruflich ausgebildete Fachpersonal schwindet bzw. reduziert und entwertet wird. Damit kann ein Verlust von Erfahrungswissen qualifizierter Fachkräfte verbunden sein, der die Kernkompetenz der Unternehmen (z. B. die Beratungskompetenz) infrage stellt und für die Beschäftigten mit Abgruppierungen bzw. Lohn einbußen verbunden sein kann.

Alle Branchenakteure sind gefordert, sich diesen Veränderungen zu stellen- und sie aktiv zu gestalten. Insbesondere die Tarifpartner sind aus arbeitsorientierter Sicht dabei gefordert, in der Gestaltung des Wandels die Beschäftigten durch einheitliche Schutzstandards und arbeitspolitische Mindestniveaus entlang der gesamten Wertschöpfungskette des

Handels abzusichern. Die Herausforderung besteht aus arbeitsorientierter Sicht darin, die oftmals durch technische Neuerungen getriebenen Veränderungsprozesse im Sinne guter, gesunder Arbeit zu gestalten. Dazu sind technische und prozessorientierte Neuerungen mit arbeits- und beschäftigungsgestalterischen Aspekten in einem ganzheitlichen Innovationsverständnis zusammenzudenken und durch einen sozio-technischen, ganzheitlichen Gestaltungsansatz in betriebliche Praxis umzusetzen.

Die Gestaltungsoptionen des Wandels der Arbeit im Handel sind in dessen Teilbranchen und Betrieben in der Praxis differenziert zu entwickeln. Für die gesamte Handelsbranche lassen sich jedoch im Querschnitt drei anspruchsvolle Gestaltungsfelder identifizieren: mitbestimmte Innovationsgestaltung (Kapitel 6.1), Fachkräftesicherung (Kapitel 6.2) und Stärkung der Regulierungs- und Gestaltungsinstrumente (Kapitel 6.3). Mit der nachfolgenden Skizzierung dieser Gestaltungsfelder werden auch jeweils Handlungsansätze einer arbeitsorientierten Branchenentwicklung dargelegt.

## 6.1 Mitbestimmte Innovationsgestaltung

Zur Gestaltung des Strukturwandels im Handel wird ein ganzheitliches, mitbestimmtes Innovationsverständnis vorgeschlagen. Das beinhaltet einen umfassenden und strategisch angelegten Gestaltungsansatz, der den sozio-technischen *Dreiklang von Technik, Mensch und Organisation* mit einer teilhabeorientierten Systemgestaltung kombiniert. Dieser Dreiklang sieht vor, dass die mit der Digitalisierung angestrebten technischen Lösungen und die Arbeits- und Beschäftigungsgestaltung nicht als konkurrierende Ansätze betrachtet werden (dürfen), sondern als sich gegenseitig beeinflussende Gestaltungsbereiche. Es ist davon auszugehen, dass die gewünschten Innovationsergebnisse nur erzielt werden können, wenn die technischen, organisatorischen und personalen Dimensionen gleichwertig und gleichzeitig gestaltet werden. Das heißt, Arbeit und Beschäftigung sind mit den digitalen Lösungen im Sinne Guter Arbeit zusammen zu bringen. Zugleich sind bei der Gestaltungsarbeit nicht nur die Unternehmen als handelnde Akteure anzusehen. Im Interesse von (teil-)branchen-, unternehmens- und betriebsspezifischen Lösungen sind die betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretungen sowie die Beschäftigten von Beginn an in die jeweiligen Gestaltungsprozesse einzubeziehen. Durch eine enge Kooperation können wichtige Umsetzungsbeiträge aufgrund der spezifischen Kompetenzen

und Bedarfe der verschiedenen Innovationsakteure eingebracht und so ein positiveres und erfolgreiches Gesamtergebnis erreicht werden.

Eine derartige *tragfähige, integrative Innovationskultur* ist langfristig von allen Beteiligten aufzubauen, indem Partizipationsansprüche nicht nur „auf dem Papier“, sondern auch in der Praxis eingelöst werden. Zumal durch die Beteiligung an der Innovationsgestaltung einerseits Verunsicherungen und Ängste der Belegschaften im Hinblick auf Veränderungen reduziert werden können und andererseits die zur erfolgreichen Innovationsumsetzung erforderliche Motivation der Beschäftigten befördert werden kann.

Mitbestimmte Innovationsgestaltung ist dabei in drei Handlungsansätzen zu realisieren:

### **a) Ganzheitlichen Gestaltungsansatz in der betrieblichen Praxis umsetzen**

Die Entwicklung und Ausgestaltung von Innovationen bzw. Veränderungen in der betrieblichen Praxis folgen keinem vorgezeichneten Pfad. Stattdessen sind diese als Suchprozesse mit teilweise offenem Ausgang zu verstehen, die jeweils konkrete Lösungen in den Betrieben und Unternehmen erfordern und hervorbringen. Dieser Prozess der Auseinandersetzung mit den Herausforderungen bedarf Zeit und eher einer *arbeitsgestalterischen Ent- als Beschleunigung*. Um sich umfassend mit den möglichen Chancen und Risiken entsprechender Lösungen zu befassen und für alle Akteure tragfähige und akzeptable Gestaltungswege zu erarbeiten, wird Zeit für Information, den Dialog sowie ggfs. für Test- und Pilotprojekte und deren Evaluation benötigt.

Zur Realisierung des sozio-technischen Gestaltungsansatzes ist gemäß des Dreiklangs von Technik, Mensch und Organisation eine integrative und ganzheitliche Betrachtung aller drei Facetten erforderlich. Das setzt zunächst ein Verständnis voraus, dass Innovationen nicht um der Technik willen, sondern im Sinne von *Technik als Assistenz und Werkzeug* eingeführt werden. Technische Lösungen sollten Erleichterungen und Verbesserungen für den Mensch bringen: für die Beschäftigten in ihrer Arbeits- und Beschäftigungssituation und für die Kunden in ihrem Einkauf. Damit Technik unter *Einhaltung ergonomischer Gestaltungsprinzipien* entsprechend eingesetzt wird, sind Unternehmen angehalten auf das Erfahrungswissen ihrer Beschäftigten zuzugreifen. Die Unternehmensleitungen sollten insbesondere die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen und die Beschäftigten mit ihrem Know-how als *Expert\*innen der betrieblichen Praxis* anerkennen und durch Beteiligung ernst nehmen. Beschäftigte kennen sowohl die „Ecken und Kanten“ als auch die Stärken der Prozesse und Betriebe, ihr Einbezug kann somit

gezielt Schwachstellen reduzieren bzw. gar eliminieren sowie Vorteile weiter ausbauen, z. B. beim Umbau und Einrichten von Geschäfts- und Ladenflächen sowie bei der Präsentation von Waren.

Bei der Entwicklung und Ausgestaltung von Innovationen ist zudem auch die Organisationsebene in den Gestaltungsprozess mit einzubeziehen. Hierbei gilt es die bestehenden *Abläufe und Prozesse kritisch zu betrachten* und in Bezug auf Verbesserungspotentiale zu überprüfen. Die betrieblichen, auf die Kunden ausgerichteten Flexibilitätsanforderungen sind dabei mit den Flexibilisierungsinteressen der Beschäftigten und deren Anspruch auf planbare und verlässliche Arbeitsbindungen zu verbinden. Im gemeinsamen Austausch und Dialog aller Beteiligten sind dabei *Gestaltungskompromisse* zu finden.

Zur Umsetzung eines ganzheitlichen, sozio-technischen Gestaltungsansatzes gehört zudem, dass die in den Prozess involvierten personellen Ressourcen entwickelt werden. Das beinhaltet eine innovative *Arbeitsgestaltung* bei einem kontinuierlich zu verbessernden *Arbeitsschutz* und einer umfassenden *Gesundheitsförderung*, die ganzheitliche (erfüllende) Arbeitsaufgaben mit qualifizierten Tätigkeiten definiert und in der Praxis einführt sowie einhält. Hierzu sind entsprechende *Qualifizierungsmaßnahmen* zu entwickeln und umzusetzen, damit die Beschäftigten die zukünftigen Anforderungen und Aufgaben bewältigen können. Dabei ist sicherzustellen, dass die Angebote alle Beschäftigtengruppen berücksichtigen.

Um diesen Gestaltungsansatz in der betrieblichen Praxis zu stützen und in der Verbreitung zu fördern, können bedeutende Impulse innerhalb von Tarifverträgen gesetzt werden. Die Tarifvertragspartner können dabei den Rahmen für eine ganzheitliche, mitbestimmte Innovationsgestaltung aufspannen, indem sie u. a. (Mindest-)Standards zu Verfahrensabläufen und betrieblichen Lösungsoptionen vereinbaren.

### **b) Beteiligung organisieren**

Um die verschiedenen Perspektiven eines sozio-technischen Gestaltungsansatzes berücksichtigen zu können, ist es zwingend erforderlich den aktiven Einbezug der Beschäftigten und deren (betrieblichen) Interessenvertretungen zu gewährleisten. Dabei sind *geeignete Beteiligungsformen* im Betrieb zu finden und in der Praxis mit Leben zu füllen. Dazu gehört beispielsweise eine Revitalisierung des betrieblichen Vorschlagswesens, das mit paritätisch besetzten Innovationszirkeln oder Innovationsarbeitsgruppen kombiniert werden kann. Zudem sollten v. a. existierende Instrumente wie die Gefährdungsbeurteilung von Beginn an bei Innovations- und Veränderungsprozessen verstärkt herangezogen

werden. Damit haben insbesondere Betriebsräte ein probates Mittel, um Beschäftigungsbeteiligung einzufordern.

Damit die Beteiligung auch effektiv wirksam wird, ist vielfach eine *Veränderung der Führungskultur* in den Betrieben und Unternehmen der Handelsbranche erforderlich, die ein offeneres Verständnis und Verhalten beinhaltet. Die Mitarbeiter\*innen und Betriebsräte sollten mit ihrem Erfahrungswissen als Expert\*innen der betrieblichen Praxis anerkannt werden. Im betrieblichen Alltag zeichnet sich das u. a. dadurch aus, dass statt Besorgnis oder gar Angst vor negativen Konsequenzen Hinweise und Vorschläge für Verbesserungen der Beschäftigten begrüßt und gefördert werden. In diesem Prozess sind auch Rückschläge in Kauf zu nehmen und mit einer positiven Fehlerkultur in Einklang zu bringen.

### **c) Betriebsräte und Beschäftigte befähigen und vernetzen**

Die Entwicklung und Ausgestaltung von mitbestimmten Innovationen ist ein Prozess, der neue zu gestaltende Herausforderungen mit sich bringt. Dazu gehören u. a. die rechtzeitige und umfassende *Einbeziehung und Beteiligung* des Betriebsrats bzw. der Beschäftigten, Regelungen des Umgangs mit Projekten ungewissen Ausgangs. Ebenso ist Prozesssicherheit für Unternehmen und Regelungssicherheit für die Beschäftigten und den Betriebsrat herzustellen. Darüber hinaus ist jedoch vor allem der Auf- und Ausbau der für die Beteiligung erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen entscheidend. So sind neben der Aktivierung vor allem spezialisierte *Angebote zur Befähigung* der betrieblichen Umsetzung und Ausgestaltung von Innovations- und Veränderungsprozessen für Betriebsräte zu unterbreiten. Das beinhaltet gleichermaßen, dass eigenes, fachpolitisches Wissen sowie Kompetenzen und Kenntnisse der Innovations- und Veränderungsprozesse bei den Gewerkschaften (weiter) entwickelt wird. Nur so kann eine optimale *Begleitung und Unterstützung* der betrieblichen Akteure gewährleistet werden.

Dieser Kompetenzaufbau in und für die Projektfähigkeit solcher Gestaltungsprozesse ist dabei nicht nur ausschließlich über formal organisierte Bildungs- und Beratungsstrukturen zu bewerkstelligen. Vielmehr ist die (informelle) *Vernetzung* zur gegenseitigen Unterstützung von Betriebsräten und Beschäftigten zwischen verschiedenen Betrieben und Unternehmen zu fördern und zu stärken. Durch den Aufbau und die Etablierung solcher Netzwerksstrukturen kann ein gezielter und direkter *Erfahrungsaustausch* unter den Betriebsräten und Beschäftigten erfolgen. Gleichzeitig kann das zudem einen stärkeren Austausch von übertragbaren Beispielen Guter Praxis zur Folge haben.

## 6.2 Fachkräftesicherung

Das Gestaltungsfeld Fachkräftesicherung hat (auch) im Handel mehrere Dimensionen. Zum einen ist in fast allen Bereichen des Handels, bedingt durch die betriebliche und gesellschaftliche demographische Entwicklung, mit einer steigenden Nachfrage nach Fachkräften zu rechnen, die als Ersatz für altersbedingt ausscheidende Beschäftigte benötigt werden. In zahlreichen Teilbranchen erhöhen zudem Wachstum und Beschäftigungsaufbau den Fachkräftebedarf. Zum zweiten entstehen aus den qualitativen Veränderungen im Handel, vor allem durch die voranschreitende Digitalisierung, erhebliche Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarfe der Beschäftigten. Bei alledem stehen die Unternehmen im Handel gleichzeitig mit anderen Unternehmen, mit anderen Branchen und mit anderen Regionen, die oftmals ähnlich gelagerte Herausforderungen zu bewältigen haben, im Wettbewerb um die verfügbaren und zukünftigen Fachkräfte. Für die Zukunftsfähigkeit des Handels sind demnach weitergehende Überlegungen erforderlich, wie Fachkräftegewinnung, Fachkräftebindung und Fachkräfteentwicklung als die drei Dimensionen der Fachkräftesicherung erfolgreich bewerkstelligt werden können. Ihr Gelingen setzt in allen Fällen ein vertieftes Verständnis der Grundbedarfe und Kompetenzen der Beschäftigten voraus.

Aus arbeitsorientierter Sicht und den Erkenntnissen der vorliegenden Analyse resultieren dafür Entwicklungspotentiale und Handlungsansätze in drei Bereichen:

### **a) Gestaltung attraktiver Arbeit**

Die Erhöhung der Attraktivität der Arbeit und die Profilierung der Unternehmen als attraktive Arbeitgeber sind elementare Bestandteile und Grundvoraussetzungen einer erfolgreichen Fachkräftesicherung im Handel. Dies erfordert zuvorderst die Gestaltung einer *Entgeltsituation*, in der die Würdigung und Anerkennung der Leistung der Beschäftigten zum Ausdruck kommt. Die Entlohnung der Arbeit im Handel hat den Beschäftigten ein zumindest existenzsicherndes Leben im Jetzt sowie eine zukunftsichere Altersversorgung zu bieten, wenn die Fachkräftesicherung gelingen soll. Der Handel ist von qualitativ hochwertiger Facharbeit geprägt. Demzufolge sind die Unternehmen gefordert, die Beschäftigten als bedeutende Ressource ernst zu nehmen und entsprechend mit Worten, vor allem aber auch mit Taten, wertzuschätzen. In der im Handel weit verbreiteten atypischen und prekären Beschäftigung kommt hingegen das Gegenteil zum Ausdruck.

Neben den Löhnen und Gehältern gilt es auch die *Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen* im Handel attraktiver zu gestalten. Ausufernde

Arbeitszeiten, geringe Personaldecken und hohe Arbeitsdichten führen zu enormen Belastungen der Beschäftigten, die für eine erfolgreiche Fachkräftesicherung zu reduzieren sind. Arbeitszeiten und Arbeitsbelastungen sind so zu strukturieren, dass sie verlässlich und planbar für die Beschäftigten sind und eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatem ermöglichen. Das erfordert vielfach eine Aufstockung der Personalbestände. Auch der zunehmenden Externalisierung von Tätigkeiten und Arbeitsbereichen, die v. a. im verstärkten Einsatz von Werk- und Leiharbeitnehmer\*innen zum Ausdruck kommt, ist gegenzusteuern.

Im Handel geht es weiterhin auch darum, *langfristige Perspektiven in guter Arbeit* zu schaffen. Dazu ist von den Unternehmen eine Abkehr von der mit der Maxime der Flexibilität verfolgten Befristungspolitik anzustreben. Unbefristete Beschäftigungsverhältnisse bieten – nach Ablauf von Probezeiten – (potentiellen) Beschäftigten und dem Fachkräftenachwuchs attraktive berufliche Perspektiven. Dabei regulierend einzugreifen ist auch eine unterstützende Aufgabe des Gesetzgebers.

*Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung* können ebenfalls entscheidende Beiträge zu einer erfolgreichen Fachkräftesicherung leisten. Ordnungspolitisch ist hier die weitere Deregulierung des Arbeitsschutzrechts (z. B. die Reduzierung der Ruhezeiten) zu vermeiden. Ebenso sollten die Angebote der Akteure der betrieblichen Gesundheitsförderung für die Beschäftigten nutzbar gemacht werden. Dies umfasst die Bereitstellung entsprechender finanzieller Ressourcen sowie zeitlicher Freiräume im Rahmen der Arbeitszeit. Besondere Beachtung ist dabei der Prävention psychischer Belastungen entgegenzubringen. Als Schlüssel zu allen Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes kann eine deutliche Ausweitung und Qualifizierung ganzheitlicher Gefährdungsbeurteilungen unter Beteiligung der Interessenvertretungen gesehen werden. Ein weiteres Instrument ist die tarifvertragliche Regelung von gesundheitsförderlicher Führung und Gesundheitsmanagement im Betrieb. So ist es den Tarifpartnern ver.di und dem Textilhändler Primark im Jahr 2018 in einem Tarifwerk gelungen, Führungskräfte zu qualifizieren, die die Gesundheit der Beschäftigten berücksichtigen und fördern.

Fortschritte im *Daten- und Persönlichkeitsschutz* der Beschäftigten werden im weiteren Prozess der Digitalisierung bei der Gestaltung attraktiver und guter Arbeit ebenso an Bedeutung gewinnen. Dazu gehört auch die weitgehende Unterbindung von Verhaltensüberwachung und von Technik-gestützter Leistungskontrolle. Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG-neu) können das Fehlen eines Beschäftigtendatenschutzgesetzes zwar nicht kompensieren, bieten jedoch zahlreiche Ansatzpunkte, um den Beschäftigtendatenschutz zu fördern und in Zukunft auszubauen. Dafür steht mit

der Datenschutzfolgeabschätzung ein geeignetes Handlungsinstrument zur Verfügung, das in der Praxis verstärkt anzuwenden gilt.

### **b) Ausbildung, Weiterbildung und Qualifizierung**

Bildung wird allgemein und allseitig als Schlüssel zur erfolgreichen Bewältigung des (digitalen) Wandels kommuniziert. Allerdings steht die tatsächliche Wertschätzung, die Bildung und Qualifizierung in der gesellschaftlichen und betrieblichen Praxis mitunter entgegengebracht wird, teilweise im deutlichen Gegensatz zum öffentlich reklamierten Stellenwert. Dabei sind umfangreiche fachliche Herausforderungen (z. B. Kompetenzbedarfsermittlung, neue Curricula und Weiterbildungsformate, Vermittlung von Prozesswissen) ebenso wie konzeptionelle Nachholbedarfe (z. B. Strategien für lebensbegleitendes Lernen, lernförderliche Arbeitsgestaltung, Beteiligung aller Beschäftigtengruppen und Reduzierung von Segregation und Polarisierung) zu bewältigen. Sowohl die Rahmenbedingungen (z. B. Weiterbildungsgesetze, Tarifverträge) als auch die Umsetzung in den Betrieben und Bildungseinrichtungen sind hier weiterzuentwickeln.

Die *betriebliche Erstausbildung* ist der zentrale Baustein zur Gewinnung künftiger Fachkräfte. Handlungsansätze lassen sich darin sehen, die Ausbildungsbeteiligung der Betriebe zu erhöhen sowie mehr junge Menschen für eine Ausbildung im Handel zu gewinnen. Letztgenanntes steht im engen Einklang damit, ob es gelingt die Arbeit im Handel attraktiv und zukunftsorientiert im Sinne Guter Arbeit zu gestalten.

Fachlich sind in allen beruflichen Ausbildungen die aktuellen inhaltlichen *Veränderungen der Tätigkeiten aufzugreifen*, die Ausbildungsinhalte sollten sich an den Anforderungen der Praxis orientieren. Das neu geschaffene Berufsbild Kauffrau/-mann im E-Commerce sowie die Novellierungen in den Ausbildungen Verkäufer/in und Kauffrau/-mann im Einzelhandel zeigen hier Ansätze auf. Entscheidend für den Erfolg wird hierbei auch die entsprechende (Weiter-)Qualifizierung der Aus- und Weiterbildungner\*innen sowie der Lehrkräfte („train the trainer“) sein. Verkürzte und nur Teilaspekte eines Berufsbildes umfassende „Schmalspur-Ausbildungsgänge“, die tätigkeitsübergreifende Fähigkeiten und Kompetenzen nicht vermitteln können, sind aufgrund ihrer Begrenztheit aus arbeitsorientierter Perspektive abzulehnen.

Zukunftsfähige Arbeitsplätze zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Beschäftigten in einem stetigen Lernprozess befinden. Die Veränderungen in den Wertschöpfungsketten und den Vertriebswegen erfordern zudem die Entwicklung von *Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten* für die Beschäftigten auf allen Ebenen der Wertschöpfung. Diese sind an den fachlichen Erfordernissen auszurichten, sollten aber ebenso

die Vermittlung von persönlichen und sozialen Kompetenzen beinhalten. Ziel muss es sein, die Beschäftigten zu einem kompetenten und selbstbewussten Umgang mit den (digitalisierungsgetriebenen) neuen Anforderungen zu befähigen und ihnen auch eine Weiterentwicklung in neue Tätigkeitsfelder zu ermöglichen. Eine zielgruppenspezifische Ausgestaltung der Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote kann dabei auch evtl. vorhandene Nutzungshemmschwellen senken und die Beteiligung der Beschäftigten erhöhen, da so den Beschäftigten durch die Schulung die Angst vor dem „neuen Unbekannten“ genommen bzw. abgemildert wird. Als eine spezifische Zielgruppe sind neben Beschäftigtenvertretungen zudem auch Führungskräfte zu adressieren, die dann als Multiplikatoren in die Belegschaften hinein wirken können.

Als erfolgskritisch ist die Bereitstellung von zeitlichen und finanziellen Ressourcen zu sehen. Arbeitgeber sind hier gefordert, den Beschäftigten die Teilnahme an Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zu ermöglichen, die sich auch in der betrieblichen Praxis realisieren lässt und nicht bspw. dem Arbeitsdruck oder dem Personalmangel zum Opfer fällt.

Der Implementierung interaktiver *Lernformate und -methoden*, auch zur informellen Wissensvermittlung im betrieblichen und überbetrieblichen Erfahrungsaustausch oder durch die Nutzung digitaler Medien, sollten in der Aus- und Weiterbildung berücksichtigt werden.

### **c) Fachkräftesicherung durch Mitgestaltung und Beteiligung der Beschäftigten an der Ausgestaltung der betrieblichen Praxis**

Einen erheblichen Beitrag zur Fachkräftebindung trägt die *Aktivierung und Motivierung* der Beschäftigten bei. Der verstärkte Einsatz digitaler Technologien wird die Facharbeit nicht ersetzen, vielmehr verschieben sich dadurch Arbeitsinhalte und neue Anforderungen entstehen. Die Digitalisierung ist einzig und allein mit, durch und für Beschäftigte erfolgreich zu gestalten. Die Mitarbeiter\*innen sind der Trumpf und wettbewerbsentscheidende Faktor für die Zukunftsfähigkeit der Handelsbranche(n). Dieses Bewusstsein stärker zu verankern und die Mitarbeiter\*innen zu einem *selbstbewussten und selbstverantwortungsvollen* Agieren und aktiver Mitgestaltung zu ermutigen und zu befähigen, ist ein entscheidender Handlungsansatz auf dem Weg zur Fachkräftesicherung.

Ebenso sind die Unternehmen gefordert, die Gestaltungs- und Innovationsfähigkeit der Beschäftigten in die Entwicklung und Ausgestaltung der Zukunftsstrategien einzubeziehen. Diese *Beteiligungsorientierung* erschließt erstens ungenutzte Potentiale im Innovations(such)prozess, vermittelt den Beschäftigten zweitens die Anerkennung und Wertschät-

zung ihrer Arbeit und Expertise, bindet sie damit drittens an die Unternehmen und reduziert viertens Unsicherheiten und Zukunftsängste, wie sie häufig mit Veränderungsprozessen verbunden werden. Erforderlich hierfür sind (oftmals) auch Weiterentwicklungen in der *Unternehmens- und Führungskultur*, die stärker auf gegenseitigen Respekt sowie auf gelebter Partizipation als Weg zur Steigerung der Beschäftigtenzufriedenheit und damit zur Fachkräftesicherung auszugestalten ist.

## 6.3 Stärkung der Regelungs- und Gestaltungsinstrumente

Im Handel sind eine Erosion der Tarifbindung, eine zunehmende Deregulierung von Rahmenbedingungen sowie ein Rückgang oder sogar die aktive Umgehung und Behinderung von Mitbestimmung festzustellen. Damit sinken die Gestaltungs- und Einwirkungsmöglichkeiten sowohl der betrieblichen Mitbestimmungsträger, sprich der Betriebsräte, als auch die der Tarifpartner auf die Qualität von Arbeit. Für die Beschäftigten wirkt sich das (negativ) auf Arbeits- und Entlohnungsbedingungen aus. Aber auch die Unternehmen setzen ihre Zukunftsfähigkeit aufs Spiel, wenn sie die Innovationskraft ihrer Beschäftigten ignorieren und ihnen keine attraktiven, guten und gesunden Arbeitsplätze bieten.

Diesen Entwicklungen gilt es aus arbeitsorientierter Perspektive entschieden entgegen zu wirken, die entsprechenden Regelungs- und Gestaltungsinstrumente sind weiter zu entwickeln und zu optimieren. Dazu werden nachfolgend in drei Bereichen Handlungsansätze unterbreitet, die sich einerseits auf das Tarifvertragssystem und andererseits auf die Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen beziehen.

### a) Sicherung und Ausbau des Tarifsystems

Zur Erhöhung der normativen Kraft des Tarifvertragssystems haben *Tarifverträge für alle Unternehmen wieder an Attraktivität zu gewinnen*, der Nutzen der Mitgliedschaft in einem Arbeitsgeberverband für die Unternehmen sollte erhöht und die Praxis der OT-Mitgliedschaft beendet werden. Fortschritte in diese Richtung könnten erzielt werden, wenn die Attraktivität einer vollständigen Verbandsmitgliedschaft für die Unternehmen gesteigert wird. Dahinter steht die Erfahrung, dass gleiche Arbeitsbedingungen im Handel für alle Unternehmen relevant sind. Dumpinggetriebenes Handeln kann einzelnen Unternehmen zwar punktuell und kurzfristig Vorteile verschaffen, mittelfristig und strukturell führt es jedoch zu einer Verzerrung der Wettbewerbsbedingungen, die für alle Unternehmen nachteilig ist.

Zudem ist es für alle Unternehmen im Handel angesichts von Fachkräfteknappheit und der Konkurrenz mit anderen Branchen um qualifizierte Arbeitskräfte von Interesse, wenn die Unternehmen ihre unternehmerische Verantwortung gegenüber den Beschäftigten wahrnehmen und die Beschäftigten der gleichen Branche unter gleichen Bedingungen arbeiten, die ihnen eine menschenwürdige Arbeit und ein auskömmliches Einkommen ohne Angst vor Altersarmut ermöglichen.

Um die Arbeits- und Lebenssituation für alle Beschäftigten im Handel zu verbessern, besteht zur Stärkung des Tarifvertragssystems dringender Handlungsbedarf bei *der Erleichterung des Verfahrens zur Anerkennung der Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen (AVE)* (vgl. Wiedemuth 2018). Dies kann als erstrangige ordnungspolitische Herausforderung angesehen werden, um wieder ein nahezu flächendeckendes Niveau der Tarifbindung zu erreichen und die Bindekraft der Tarifverträge auf das Niveau zu erhöhen, das noch unmittelbar nach der Jahrtausendwende tarifpolitische Realität war. Allgemeinverbindliche Tarifverträge würden auch einen einheitlichen Wettbewerbsrahmen schaffen, der Betriebe mit Tarifverträgen vor der Billigkonkurrenz schützt.

Diskussions- und Weiterentwicklungsbedarf ist zudem im Bereich der *Tarifsicherung bei Betriebsübergängen* geboten. Die bisherigen Regelungen (§ 631a) beziehen sich vor allem auf die Übertragung von Betrieben oder Betriebsteilen auf ein anderes Unternehmen. Die Praxis der letzten Jahre zeigt jedoch, dass Betriebsübergänge innerhalb eines Konzerns dazu führen, dass Tarifverträge nicht übertragen werden, sondern nur noch in der Nachwirkung für Altbeschäftigte weitergelten, nicht jedoch für neueintretende Beschäftigte gelten. Zu prüfen und diskutieren gilt daher, inwiefern das Rechtssystem weiterentwickelt werden kann, dass Tarifverträge auch für die übernehmenden Unternehmen verbindlich gelten.

### **b) Weiterentwicklung von Tarifverträgen**

Neben der Stärkung der Tarifbindung gilt es zukünftig auch weiterhin qualitative Bestandteile von Tarifverträgen weiterzuentwickeln. Dies bezieht sich zunächst auf Tarifvertragsgegenstände, die bisher keine oder nur eine nachgeordnete Bedeutung hatten, jedoch in einigen Unternehmen bereits erfolgreich umgesetzt oder angewandt wurden. Beispielhaft zu nennen sind hierbei tarifliche Regelungen zur Gesundheitsförderung oder der Forderung nach mitbestimmter, beteiligungsorientierter Innovationsgestaltung (vgl. Abschnitt 4.1.).

Diese *qualitativ neuen Ansätze der Tarifpolitik* im Handel können bei der Gewerkschaft ver.di bereits im Rahmen von Tarifverträgen zu Gesundheit oder guter digitaler Arbeit verortet werden. Diesen Ansatz zu-

künftig auszubauen sollte als Herausforderung an beide Tarifvertragsparteien verstanden werden.

Ebenso sind Handlungsansätze bzw. weitere Handlungsanstrengungen bei den *tariflichen Entgeltstrukturen* geboten. Ziel muss es sein, die neuen Entwicklungen der Arbeit im Handel, die sich durch Digitalisierung und Automatisierung herausbilden, angemessen abzubilden und sowohl (neue) Belastungen als auch neue Qualifikationsanforderungen zu berücksichtigen. So verändern sich die Anforderungen an die fachliche und soziale Kompetenz der Beschäftigten, welche z. B. neue Vertriebswege kennen und anbieten müssen. Auch dies ist als Herausforderung für Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften bzw. die Tarifpartner zu sehen.

### **c) Weiterentwicklung der Mitbestimmung**

Die Weiterentwicklung der Mitbestimmung auf betrieblicher und auf Unternehmensebene ist dringend erforderlich, vor allem vor dem Hintergrund der weiterhin zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft und des Handels sowie der Digitalisierung. Die Gewerkschaften haben hierzu ihre Forderungen bereits mit konkreten Gestaltungsvorschlägen (vgl. Jürgens et al. 2017) untersetzt. Der Diskussionsprozess im Kontext des Weißbuches des BMAS (BMAS 2016) zeigt zudem, dass diese Forderungen auf der politischen Ebene angekommen sind, dort jedoch kontrovers verhandelt werden.

Für die Branche des Handels ist zur Weiterentwicklung der Mitbestimmung auf der betrieblichen Ebene erstens die *Erleichterung der Wahl von Betriebsräten* durch die Vereinfachung des Wahlverfahrens nicht nur für Betriebe bis 50 Beschäftigte, sondern für alle Betriebe bis zu 100 Beschäftigten umzusetzen. Zweitens ist ein *besserer (Kündigungs-)Schutz* von Beschäftigten zu gewährleisten, die sich für die Wahl eines Betriebsrats engagieren, die Wahl organisieren und das (passive) Wahlrecht wahrnehmen. Dazu gehört auch die Unterbindung bis hin zur strafrechtlichen Verfolgung und die gesellschaftliche Tabuisierung aller Formen und Strategien der Beeinträchtigung, Erschwerung und Diskreditierung der Wahl und der Arbeit von Betriebsräten in der betrieblichen Praxis.

Weiterhin ist es erforderlich, die *Mitbestimmungsrechte* der Betriebsräte nicht durch Deregulierung einzuschränken, sondern gemäß der neuen Anforderungen im Kontext der Digitalisierung auszubauen. Dazu gehört angesichts der prognostizierten steigenden Weiterbildungsbedarfe der Beschäftigten z. B. die Einführung eines Initiativrechtes für Betriebsräte, um ihnen zu ermöglichen, über eigene Vorschläge betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen und -programme initiieren zu können. Darüber hinaus ist es angesichts der Struktur der DSGVO und des neu-

en Datenschutzgesetzes und aufgrund eines nach wie vor fehlenden Beschäftigtendatenschutzgesetzes zielführend, den Betriebsräten ein Mitbestimmungsrecht beim Datenschutz einzuräumen und Datenschutz zum Gegenstand des Betriebsverfassungsrechts zu machen.

Die *Ausweitung des Mitbestimmungsrechts* bzw. der Betriebsverfassung auf alle Beschäftigten eines Betriebs und perspektivisch auf eine Wertschöpfungskette kann ebenso als erforderlich angesehen werden. Es ist notwendig, insbesondere die im Handel weit verbreiteten atypisch Beschäftigten (z. B. Leiharbeitskräfte, Scheinselbstständige) innerhalb eines Betriebes in das Betriebsverfassungsrecht einzubinden. Ergänzt werden sollte dies um Regelungen, die den Betriebsräten Vetorechte beim Einsatz von „Fremdpersonal“ (z. B. Leiharbeit, Werkverträge) einräumen. Die Stärkung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats kann ebenso bei Betriebsänderung, Verlagerungen und Outsourcing von Betriebsteilen zur Erhöhung der Sicherheit der Beschäftigten im betrieblichen Wandel beitragen.

Die *betriebliche Mitbestimmungspraxis* gilt es auch durch die Erleichterung der Qualifizierung sowie die Reduzierung betrieblicher Hürden für die Weiterbildung von Betriebsrät\*innen zu verbessern. So könnten Betriebsrät\*innen etwa beim betrieblichen Freistellungsverfahren und der Finanzierung der Bildungsmaßnahmen unterstützt werden. Ebenso hilfreich wäre, Betriebsrät\*innen, aber auch Jugend- und Schwerbehindertenveter\*innen durch stärkere Wertschätzung ihrer Arbeit und geeignete Weiterbildungsformate zu motivieren, ihre Eigenqualifikation durch Weiterbildung zu aktualisieren und weiter zu entwickeln. Die Initiierung und Systematisierung von Netzwerktreffen oder „Stammtischen“ für Betriebsrät\*innen, die neben der Vermittlung formalisierten Wissens dem Austausch von Erfahrungswissen und Praxisberichten dienen, hat sich bewährt. Diese Form der Vernetzung, die auf der Ebene der Unternehmensleitungen längst übliche Praxis ist, kann auch die Betriebsratsarbeit im Wandel der Arbeit unterstützen.

Um angesichts der in zahlreichen größeren Unternehmen und Konzernen vorzufindenden Praxis des Unterlaufens bzw. der Aushebelung der Unternehmensmitbestimmung entgegenzuwirken, ist eine *Weiterentwicklung der gesetzlichen Rahmenbedingungen der Unternehmensmitbestimmung* erforderlich. Dabei wäre die Unternehmensmitbestimmung so zu gestalten, dass die Beschäftigten aller Tochterunternehmen des „herrschenden Unternehmens“ berücksichtigt werden. Ebenso können die jeweiligen Schwellenwerte beim „Drittelbeteiligungsgesetz“ von derzeit 500 auf 250 Beschäftigte und beim Mitbestimmungsgesetz („76er Mitbestimmung“) von 2.000 auf 1.000 Beschäftigte gesenkt werden. Weiterhin wäre im SE-Beteiligungsgesetz zu regeln, dass die Mitbe-

stimmung in einer SE neu zu verhandeln ist, wenn die Schwellenwerte überschritten werden. In den Mitbestimmungsgesetzen sollte zudem Lücken geschlossen werden, damit Unternehmen in der Form einer GmbH & Co. KG lückenlos erfasst werden und in Gänze dem Regelungsbe-  
reich der Mitbestimmung unterfallen. Außerdem sollte der Rechtsrah-  
men so gestaltet werden, dass ausländische Rechtsformen nicht genutzt  
werden können, um Mitbestimmungsrecht zu unterlaufen. Auch die Er-  
weiterung der „Zustimmungskataloge“ der Aufsichtsräte kann zur Wei-  
terentwicklung der Unternehmensmitbestimmung hilfreich sein, wenn  
diese eine Zustimmungspflicht insbesondere auch bei strategischen Un-  
ternehmensentscheidungen wie Betriebsschließungen, Standortverlage-  
rungen oder Unternehmensverkäufen vorsehen.

## Literatur

- Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim & Meyer, Markus (Hrsg.) (2018): Fehlzeiten-Report 2018. Bielefeld und Berlin
- BAuA (2016): Arbeitszeitreport Deutschland 2016 [Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin] Dortmund
- bevh (2017): Interaktiver Handel in Deutschland. Ergebnisse 2016. [Bundesverband E-Commerce und Versandhandel e. V.], <https://www.bevh.org/unsere-leistungen/studien-und-marktzahlen.html>, Zugriff am 19.09.2018
- bevh (2018): Interaktiver Handel in Deutschland. Ergebnisse 2017. [Bundesverband E-Commerce und Versandhandel e. V.], <https://www.bevh.org/unsere-leistungen/studien-und-marktzahlen.html>, Zugriff: 08.10.2018
- BGA (2018): Trends & Analysen Großhandel. [Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e. V.] Berlin
- BHB (2018): Deutscher Baumarkthandel 1. Quartal 2018: Branchenergebnis im Zeichen des Wetters und des Vorjahres. Pressemitteilung Nr. 08/2018. [Handelsverband Heimwerken Bauen Garten] Köln
- BMAS (2016): Weißbuch Arbeiten 4.0. [Bundesministerium für Arbeit und Soziales] Berlin
- BMAS (2017): Verzeichnis der für allgemeinverbindlich erklärten Tarifverträge. Stand: 1.Juli 2017. [Bundesministerium für Arbeit und Soziales] Berlin
- BMEL (2018): Landwirtschaft verstehen. Fakten und Hintergründe. [Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft] Berlin
- BMWi (2018): IAB – Betriebspanel Ostdeutschland [Bundesministerium für Wirtschaft und Energie] Berlin
- Böckler Impuls (2016): Wie Firmen die Mitbestimmung aushebeln. In: Böckler Impuls 06/2016, S. 2–3
- Böckler Impuls (2018): Jeder zehnte Betriebsrat wird oft behindert. In: Böckler Impuls 19/2018, S. 1
- Boewe, Jörn & Schulten, Johannes (2016): Kreative Modeketten. In: Magazin Mitbestimmung 04/2016, S. 28–31
- Böhm, Michael (2018): Globus im Clinch mit Kaiserslauterer Betriebsrat. In: Die Rheinpfalz vom 07. März 2018, <https://www.rheinpfalz.de/wirtschaft/artikel/globus-im-clinch-mit-kaiserslauterer-betriebsrat/>, Zugriff am 28.08.2018
- BÖLW (2018): Die Bio-Branche 2018. Zahlen – Daten – Fakten. [Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft e. V.] Berlin

- Bosch, Gerhard (1986): Hat das Normalarbeitsverhältnis eine Zukunft?  
 In: WSI-Mitteilungen. 49. Jg., Heft 3, S. 163–176
- bulwiengesa (2017): Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland –  
 Marktstrukturdaten 2016. München
- Bundesagentur für Arbeit (2016): Qualitätsbericht. Statistik der  
 sozialversicherungspflichtig und geringfügigen Beschäftigung.  
 Nürnberg
- Bundesagentur für Arbeit (2018): Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen.  
 Sonderauswertung Nürnberg.
- Bundeskartellamt (2018): Bundeskartellamt verhängt erste Bußgelder  
 gegen Edelstahlunternehmen in Höhe von insgesamt rund 205 Mio.  
 Euro, [https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2018/12\\_07\\_2018\\_Edelstahl.html](https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2018/12_07_2018_Edelstahl.html), Zugriff am  
 09.08.2018
- Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände (2017): Die  
 Apotheke – Zahlen, Daten, Fakten 2017. Berlin
- BVDM (2018): Ein Jahr mit Höhen und Tiefen. [Handelsverband Möbel  
 und Küchen] [http://bwb-  
 online.de/bwb/presse\\_news\\_bwb/index.html?NID=521](http://bwb-online.de/bwb/presse_news_bwb/index.html?NID=521), Zugriff am  
 08.06.2018
- BVE (2018): Konsumententrends. [Bundesvereinigung der Deutschen  
 Ernährungsindustrie] [www.bve-online.de/themen/verbraucher/  
 konsumententrends](http://www.bve-online.de/themen/verbraucher/konsumententrends), Zugriff am 12.10.2018
- BVS (2018): Spielwarenhändler gehen optimistisch ins  
 Weihnachtsgeschäft. Pressemitteilung zur Jahres-Pressekonferenz  
 der Spielwarenbranche am 04.12.2018 [Bundesverband des  
 Spielwaren-Einzelhandels e. V.] Köln
- Ellgut, Peter & Kohaut, Susanne (2018): Tarifbindung und betriebliche  
 Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-  
 Betriebspanel 2017. In: WSI-Mitteilungen, 71. Jg., Heft 4, S. 299–306
- E/D/E (2018): E/D/E Geschäftsbericht 2017. Evolution – zuhören >  
 verstehen > handeln. [Einkaufsbüro Deutscher Eisenhändler GmbH]  
 Wuppertal
- fdm (2018): Positionspapier PVH. [Fachverband des Maschinen- und  
 Werkzeug-Großhandels e. V.] In:  
<http://www.fdm.de/infos/positonspapier-pvh/>, Zugriff am 11.10.2018
- Glaubitz, Jürgen (2015): Der deutsche Großhandel. In:  
[https://www.verdi-bub.de/service/brancheninfos/archiv/  
 der\\_deutsche\\_grosshandel/](https://www.verdi-bub.de/service/brancheninfos/archiv/der_deutsche_grosshandel/), Zugriff am 10.10.2018

- Glaubitz, Jürgen (2016a): Der Pharma-Großhandel. <https://handel-nrw.verdi.de/gross-und-aussenhandel/konzern-und-unternehmensdaten/++co++dc06f6fc-3778-11e6-8323-525400438ccf>, Zugriff am 01.10.2018
- Glaubitz, Jürgen (2016b): Die Lebensmitteldiscounter. <https://handel-nrw.verdi.de/einzelhandel/konzern-und-unternehmensdaten/++co++ef649304-427b-11e6-b104-525400438ccf>, Zugriff am 08.10.2018
- Glaubitz, Jürgen (2016c): Der deutsche Groß- und Außenhandel: Fakten und Trends. <https://handel-nrw.verdi.de/++file++577b522a7713b8402ac3e875/download/Gro%C3%9Fhandel.pdf>, Zugriff am 10.10.2018
- Glaubitz, Jürgen (2016d): Die Warenhauskonzerne. <https://handel-nrw.verdi.de/einzelhandel/konzern-und-unternehmensdaten>, Zugriff am 08.10.2018
- Glaubitz, Jürgen (2017): Der Textileinzelhandel. In: <https://handel-nrw.verdi.de/einzelhandel/konzern-und-unternehmensdaten/++co++ca431cca-8b97-11e6-b632-525400940f89>, Zugriff am 05.12.2018
- Glaubitz, Jürgen (2018): Verdrängungswettbewerb im deutschen Einzelhandel: auf dem Rücken der Beschäftigten. In: WSI Mitteilungen, 71. Jg., 2/2018
- Gnrke, Kristina (2018): Mitarbeiter befürchten Tarifausstieg von Aldi Nord. In: Spiegel Online vom 15.08.2018, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/aldi-nord-mitarbeiter-befuerchten-tarifausstieg-des-discounters-a-1215331.html>; Zugriff am 20.08.2018
- Hamann, Andreas (2012): Ein Blick hinter die Kulissen von Aldi. In: <https://www.verdi.de/themen/arbeit/++co++d5e5c296-9a99-11e1-5d54-0019b9e321e1>; Zugriff am 29.08.2018
- Hartl, Ulrich (2017): Branchenanalyse Landtechnik. Entwicklungstrends und Herausforderungen. Working Paper 052 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- HBS (2016): Hunderte Unternehmen enthalten Beschäftigten Mitbestimmungsrechte vor – das kann man dagegen tun. Pressedienst der Hans-Böckler-Stiftung vom 13.05.2016
- HDE (2018): Handel digital. ONLINE-MONITOR 2018. [Handelsverband Deutschland] Berlin
- Hennig, Alexander & Schneider, Willy (2018a): Handel. In: Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/handel-35491/version-258972>, Zugriff: 19.06.2018

- Hennig, Alexander & Schneider, Willy (2018b): Verbrauchermärkte. In: Gabler Wirtschaftslexikon.  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/verbrauchermarkt-50879/version-274092>, Zugriff am 17.08.2018
- Hofer, Joachim & Kolf, Florian (2017): Der Kampf um den Kunden. Spielwarenhandel. In: Handelsblatt Nr. 241 vom 14. Dezember 2017, S. 22
- Hofmann, Ines (2016): Branchenreport. Handel 2016. AK Wien
- Horbert, Claudia (2017): EHI-Laden-Monitor 2017. EHI Retail Institute, Köln
- IAB (2018a): Zum Rückgang der betrieblichen Mitbestimmung. Stellungnahme in der öffentlichen Anhörung von Sachverständigen vor dem Ausschuss für Arbeit und Soziales des Deutschen Bundestages am 25. Juni 2018
- IAB (2018b): Befristete Beschäftigung in Deutschland. Aktuelle Daten und Indikatoren. 3. Juli 2018. Nürnberg.
- IFH (2017): IFH-Prognose: Onlinehandel in Deutschland knackt bis 2021 die 80-Milliarden-Euro-Grenze. Pressemitteilung vom 23.11.2017.  
[https://www.ifhkoeln.de/fileadmin/pressreleases/2017/171123\\_IFH-Prognose\\_Onlinehandel\\_in\\_Deutschland\\_knackt\\_bis\\_2021\\_die\\_80-Milliarden-Euro-Grenze.pdf](https://www.ifhkoeln.de/fileadmin/pressreleases/2017/171123_IFH-Prognose_Onlinehandel_in_Deutschland_knackt_bis_2021_die_80-Milliarden-Euro-Grenze.pdf), Zugriff am 15.10.2018
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (2017): DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2017. Berlin
- Jürgens, Kerstin; Hoffmann, Reiner & Schildmann, Christina (2017): Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“. Bielefeld
- KfW Bankengruppe (Hrsg.) (2017): KfW-Mittelstandspanel 2017. Frankfurt a.M.
- Kapalschinski, Christoph & Kolf, Florian (2018): Edeka. Zukunft in Gefahr. In: Handelsblatt vom 18.04.2018, Nr. 075, Seite 22
- Kolf, Florian (2018): Erfolg von Amazon schockt deutsche Lebensmittelhändler. Exklusive Zahlen. In: Handelsblatt online vom 20.04.2018,  
<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/digitaletransformation/exklusive-zahlen-erfolg-von-amazon-schockt-deutsche-lebensmittelhaendler/21196156.html?ticket=ST-584520-sllgi0PH6fXZZqKbLEsx-ap2>, Zugriff am 30.05.2018
- Kopel, Mechthild (2017): Digitale Arbeitswelt im Berliner Einzelhandel – eine Bestandsaufnahme digitaler Innovationen in den Ladengeschäften (Instore). Berlin
- KPMG (Hrsg.) (2016): Trends im Handel 2025. Erfolgreich in Zeiten von Omni-Business.

- lebensmittelzeitung.net (2018): Top 30 Lebensmittelhandel Deutschland 2018. <https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Ranking-Top-30-Lebensmittelhandel-Deutschland-2018-134606>, Zugriff am 21.09.2018
- Lesch, Hagen & Schröder, Christoph (2016): Ein Jahr gesetzlicher Mindestlohn: Auswirkungen auf Beschäftigung, Preise und Lohnstruktur. IW-Report 20/2016. Köln.
- Lopatta, Kerstin; Böttcher, Katarina & Jaeschke, Reemda (2017): When labor representatives join supervisory boards: empirical evidence of the relationship between the change to parity codetermination and working capital and operating cash flows. In: Journal of Business Economics, 88. Jg., Heft 1, S. 1–39
- Marschall, Jörg & Barthelmes, Ina (2016): Branchenreport Handel. Sicherheit und Gesundheit im Groß- und Einzelhandel. Eine Frage der Unternehmenskultur? Hamburg und Bonn
- Müller, Anja (2017): Angekommen im Mittelstand. Hoffmann übernimmt Contorion. In: Handelsblatt online vom 26.06.2017 <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/hoffmann-uebernimmt-contorion-angekommen-im-mittelstand/19980776.html>, Zugriff am 16.10.2018
- Müller-Jentsch, Walther (2003): Re-assessing co-determination. In: Müller-Jentsch, W. & Weitbrecht, H. (Hrsg.): The changing contours of German Industrial Relations, München und Mering, S. 39–56
- Nielsen (2009): Universen 2009. Handel und Verbraucher in Deutschland.
- Nielsen Tradedimensions (2017): Lebensmittelhandel in Deutschland. <https://www.marketing-boerse.de/News/details/1742-Top-5-im-Lebensmittelhandel-mit-74-Prozent-Marktanteil/141432>, Zugriff am 11.07.2018
- orange (2018): Wer ist erfolgreicher: Rossmann oder dm? In: orange by Handelsblatt vom 12. April 2018, <https://orange.handelsblatt.com/artikel/43034>, Zugriff am 14.07.2018
- Preißner, Markus; Küppers, Jalina; Kaapke, Andreas & Kleber-Herbel, Nina (2018): Der vollversorgende pharmazeutische Großhandel – Profil, Rahmenbedingungen und Systemvergleich. Köln und Ludwigsburg
- PricewaterhouseCoopers AG (2016): Buchmarkt 2016–2020. Executive Summary. PWC
- Richter, Peter & Hacker, Winfried (1998): Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. 3. Auflage. Kröning.

- Richthofen, Frederik (2018): Bio-Discounter schlucken Naturkostläden. In: taz vom 28.05.2018, <http://www.taz.de/!5508306/>, Zugriff am 15.10.2018
- Roth, Ines (2017): Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit, Berlin
- Roth, Ines (2016): Arbeitszeit und Belastung. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2014/2015 für den Dienstleistungssektor. Berlin
- Schäfer, Axel & Reineke, Björn (2013): Handel ist Wandel. Der schleichenden Erosion des Großhandels im Bausektor begegnen. Ein OC&C-Insight.
- Schmidt, Rudi & Trinczek, Rainer (1991): Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München und Mering, S. 167–199
- Schneider, Philipp (2018): Decathlon setzt zum Spurt an. In: WirtschaftsWoche vom 10.09.2018, <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/brandindex-decathlon-setzt-zum-spurt-an/23016252.html>, Zugriff am 08.10.2018
- Schneider, Helena & Vogel, Sandra (2018): Tarifbindung der Beschäftigten in Deutschland. In: IW-Report 15/2018. Köln.
- Schröder, Miriam (2016): Der Kampf um Dübel und Schrauben hat begonnen. In: Handelsblatt online vom 22.10.2016 <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/contorion-der-kampf-um-duebel-und-schrauben-hat-begonnen/14705708.html>, Zugriff am 16.10.2018
- Schulten, Thorsten & Reinhard Bispinck (2014): Wages, Collective Bargaining and Economic Development in Germany. Towards a more expansive and solidaristic development? In: WSI-Diskussionspapier, Nr. 191, Düsseldorf.
- Schulten, Thorsten & Weinkopf, Claudia (2015): Die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns – eine erste Zwischenbilanz. In: Körzell, S. & Falk, C. (Hrsg.): Kommt der Mindestlohn überall an? Eine Zwischenbilanz. Hamburg, S. 79–91
- Schulten, Thorsten; Lübker, Malte & Bispinck, Reinhard (2018): Tarifverträge und Tariffucht in Bayern. In: WSI der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg). Study Nr. 13, Juni 2018.
- Sick, Sebastian (2015): Mitbestimmungsfeindliches Klima. In: Mitbestimmungsförderung Report Nr. 13. September 2015
- Sparkassen Finanzgruppe (2017): Branchenreport Großhandel mit Maschinen.

- Sparkassen Finanzgruppe (2018): Branchenreport Großhandel mit Lebensmitteln.
- Stahlreport (2016): Interview mit Tim Milde (Geschäftsführer kloeckner.i) und Christian Prokopp (Leiter Investor Relations & Corporate Communications bei Klöckner & Co SE). In: Stahlreport, Heft 9/2016, S. 12–14
- Statista (2011): Entwicklung der Mitarbeiterzahl von Schlecker in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2009. In: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/216181/umfrage/bruttoumsatzerloese-der-anton-schlecker-ek/>, Zugriff am 14.07.2018
- Statistisches Bundesamt (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2018a): Jahresstatistik im Handel. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2018b): Statistik für kleine und mittlere Unternehmen. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2018c): Statistisches Jahrbuch 2018. Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2018d): Verkaufsfläche im Einzelhandel. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2018e): Tarifindex. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2018f): Verdienste und Arbeitskosten. Fachserie 16 Reihe 2.3. Wiesbaden.
- VDS (2018): Markt und Branche. [Vereinigung Deutsche Sanitärwirtschaft e. V.] [www.sanitaerwirtschaft.de/markt-branche](http://www.sanitaerwirtschaft.de/markt-branche), Zugriff am 17.10.2018
- VdZ (2018): Branchendaten. [Spitzenverband der Gebäudetechnik] [www.vdzev.de/heizungswirtschaft/branchen-und-konjunkturdaten/](http://www.vdzev.de/heizungswirtschaft/branchen-und-konjunkturdaten/), Zugriff am 17.10.2018
- ver.di (2015): Beschäftigte beim Spielwarenhändler Toys „R“ Us streiken für Tarifbindung. Pressemitteilung vom 08.06.2015 sowie Beschäftigte von Spielwarenhändler Toys „R“ Us zu Streiks aufgerufen – Unternehmen verweigert Tarifverhandlungen. Pressemitteilung vom 15.10.2015
- ver.di (Hrsg.) (2016): Unbezahlte Arbeit: Umfang – Orte – Zeiten. Ein Report zur Lage im Dienstleistungssektor auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit. Berlin.
- ver.di (2018a): Das war wohl nichts! Angebot von Sports: Drei Null-Jahre. In: ver.di-Informationen für die Beschäftigten von Karstadt Sports, Februar 2018. Berlin
- ver.di (2018b): Gemeinsame Erklärung der Tarifkommissionen Karstadt Warenhaus, Karstadt Sports und Galeria Kaufhof. Dezember 2018, Frankfurt am Main.

- Warich, Bert (2011): Umstrukturierung im Lebensmitteleinzelhandel am Beispiel der Handelskonzerne REWE und EDEKA. HBS Arbeitspapier 228. Düsseldorf
- Warich, Bert (2012): Groß- und Außenhandel. Branchendaten, Ausgabe 2012.
- Warich, Bert (2015): Branchenpolitik aktuell – März 2015. ver.di. Berlin
- Wiedemuth, Jörg (2018): Plädoyer für eine Politik der Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen. In: WSI-Mitteilungen, 71. Jg., Heft 2, S. 155–157
- WSI (2018): Statistisches Taschenbuch Tarifpolitik 2018, [Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung] Düsseldorf
- Zimmermann, Max (2016): Warum die Deutschen noch lange Schlange stehen müssen. In: Welt vom 03.05.2016.  
<https://www.welt.de/wirtschaft/article155002544/Warum-die-Deutschen-noch-lange-Schlange-stehen-muessen.html>, Zugriff am 16.10.2018

## Anhang: Insolvenzen und Übernahmen im Handel

Teilbranche	Unternehmen	Zeitraum	Folgewirkung
Supermärkte und Discounter	<b>Veganz</b> (ca. 200 Beschäftigte)	2017	Abbau von Filialen im Einzelhandel, Fokussierung auf Großhandel und Gastronomie
SB-Warenhäuser/ Verbrauchermärkte	<b>Mäc-Geiz</b> (ca. 1.700 Beschäftigte)	Mai 2010	Übernahme durch MTH Retail Group und Fortführung der Geschäfte
Warenhäuser	<b>Strauss Innovation</b> (ca. 1.000 Beschäftigte)	2014, 2015 und 2016	Liquidation, Beschäftigungsabbau
Warenhäuser	<b>Woolworth</b> (ca. 4.500 Beschäftigte)	April 2009	Neugründung und Übernahmen u. a. durch Tengelmann
Warenhäuser	<b>Karstadt</b> (ca. 19.000 Beschäftigte)	2009	Übernahme durch Berggruen, 2014 durch Signa, Filialschließungen und Beschäftigungsabbau
Warenhäuser	<b>Hertie</b> (ca. 3.000 Beschäftigte)	Juli 2008	Schließung, Teilverkauf von Filialen an Investoren
Textileinzelhandel	<b>K&amp;L</b> (ca. 1.200 Beschäftigte)	Okt. 2018	offen, Sanierung in Eigenverwaltung geplant
Textileinzelhandel	<b>Bench</b> (ca. 400 Beschäftigte)	April 2018	Auflösung des Unternehmens, ca. 170 Beschäftigte in D betroffen
Textileinzelhandel	<b>Matratzen Direct</b> (ca. 400 Beschäftigte)	2017	Filialschließungen und Beschäftigungsabbau, Umfirmierung zu MFO
Textileinzelhandel	<b>Charles Vögele</b> (ca. 6.500 Beschäftigte)	2017	teilweise Übernahme durch Kik, Tedi und Woolworth; Umfirmierung
Textileinzelhandel	<b>Rudolf Wöhrl</b> (ca. 1.700 Beschäftigte)	Sept. 2016	Schutzschirmverfahren, Umfirmierung, Schließung von 4 Filialen
Textileinzelhandel	SinnLeffers <b>(ca. 2.000 Beschäftigte)</b>	2008 und 2016	<b>Eigenverwaltung, Umfirmierung, Filial- und Beschäftigtenabbau</b>
Textileinzelhandel	<b>Steilmann (Adler)</b> (ca. 5.000 Beschäftigte)	2006 und 2016	offen, Verkauf von Unternehmensteilen, Beschäftigungsabbau

Textileinzelhandel	<b>PROMOD Deutschland</b> (ca. 650 Beschäftigte)	2016	offen, Sanierung in Eigenverwaltung
Textileinzelhandel	<b>Zero Clothing</b> (ca. 700 Beschäftigte)	2016	Übernahme durch die zHolding GmbH, Übernahme von 700 Beschäftigten
Textileinzelhandel	<b>American Apparel</b>	2015 und 2016	Schließung von Filialen
Textileinzelhandel	<b>TOPAZ Textilhandel</b> (ca. 720 Beschäftigte)	2015	Auflösung des Unternehmens
Textileinzelhandel	<b>Strenesse</b> (ca. 240 Mitarbeiter)	2014	90 % Übernahme durch H2P AG, Übernahme von 240 Beschäftigten
Drogeriemärkte	<b>Schlecker/IhrPlatz</b> (über 50.000 Beschäftigte)	2012	Auflösung des Unternehmens, Teilbranchen-Vorbild für Tarifbindung und Mitbestimmung verschwunden
Baumärkte	<b>Praktiker/Max Bahr</b> (über 20.000 Beschäftigte)	Juli 2013	Zerschlagung der Unternehmen
Möbelmärkte	<b>Habitat</b> (ca. 100 Beschäftigte)	2018	offen
Möbelmärkte	<b>Butlers</b> (ca. 800 Beschäftigte)	Januar 2017	Sanierung im Planverfahren, Filialschließungen, Beschäftigungsabbau
Elektrofachhandel	<b>Innova Handelshaus</b> (ca. 220 Beschäftigte)	2016	Sanierung in Eigenverwaltung gescheitert, Übernahme des Waren- und Auftragsbestand durch die Verwertungsgesellschaft MHZ, Filialschließungen und Beschäftigungsabbau
Elektrofachhandel	<b>ProMarkt</b> (ca. 1.900 Beschäftigte)	2013	Trennung von Rewe, Verkauf von Filialen an Expert, Electronic Partner, Euronics, Auflösung des Unternehmens
Buchhandel	<b>Weltbild</b> (ca. 1.300 Beschäftigte)	2014 und 2017	Filialschließungen und Beschäftigungsabbau, Übernahme durch die Droege International Group (2014 zu 60 Prozent, 2017 vollständig)

Buchhandel	<b>LesensArt</b> (ca. 400 Beschäftigte)	Oktober 2015	Auflösung des Unternehmens
Sport- und Spielwaren	<b>BR-Spielwaren</b> (ca. 160 Beschäftigte)	2018	offen, Restrukturierungsverfahren der Muttergesellschaft TOP-TOY A/S, Rückzug vom deutschen Markt ist geplant
Sport- und Spielwaren	<b>TOYS „R“ US</b>	September 2017	teilweise Übernahme der Filialen durch Smyths Toys (Beschäftigte werden voraussichtlich übernommen), Schließung der übrigen Filialen, ca. 1.800 Beschäftigte in Deutschland betroffen
Sport- und Spielwaren	<b>Planet Sports</b>	2015	Übernahme durch die 21sportsgroup
Versand- und Onlinehandel	<b>Schneider Versand</b> (ca. 670 Beschäftigte)	2017	Übernahme durch Klingel-Gruppe, Beschäftigungsabbau
Versand- und Onlinehandel	<b>Neckermann</b> (ca. 1.400 Beschäftigte)	Juli 2012	Abwicklung des Unternehmens, neckermann.de von Otto betrieben
Versand- und Onlinehandel	<b>Quelle</b> (über 3.000 Beschäftigte)	Sept. 2009	Liquidierung, Verkauf von Unternehmensteilen (u. a. an Otto)
Baubedarfs- und Installationsgroßhandel	<b>Unimet</b> (ca. 500 Beschäftigte)	November 2018	Auflösung des Unternehmens, Beschäftigungsabbau
Baubedarfs- und Installationsgroßhandel	<b>Oswald Kölling</b> (ca. 100 Beschäftigte)	2014	Übernahme durch die Zander Gruppe, Beschäftigungsabbau
Baustoff-Fachgroßhandel	<b>Maas Baustoffe</b> (ca. 130 Beschäftigte)	2017	Sanierung in Eigenverwaltung, Verkauf an Maas Bauzentrum
Baustoff-Fachgroßhandel	<b>BauXpert Hoba</b>	2017	Umfirmierung
Baustoff-Fachgroßhandel	<b>Hans Schug Baustoffe</b> (ca. 50 Beschäftigte)	2017	Übernahme durch die Matthias Kircher Baustoff GmbH & Co. KG
GH mit landwirtschaftlichen Grundstoffen	<b>Mackprang</b> (ca. 20 Beschäftigte)	2018	offen

GH mit landwirtschaftlichen Grundstoffen	<b>Landwaren Prenzlau</b>	2017	Übernahme durch Trede & von Pein GmbH, Übernahme eines Großteils der Beschäftigten
GH mit landwirtschaftlichen Grundstoffen	<b>Agrarhandel EVG</b> (ca. 200 Beschäftigte)	2016	Auflösung des Unternehmens, Filialschließung und Beschäftigungsabbau
GH mit landwirtschaftlichen Grundstoffen	<b>Mibusa</b> (ca. 200 Beschäftigte)	2014	Übernahme durch die Bio Development Holding AG
Stahl- und Metallgroßhandel	<b>Lindauer &amp; Co.</b> (ca. 25 Beschäftigte)	2018	Übernahme durch Remondis
Stahl- und Metallgroßhandel	<b>RMM Metallhandel</b> (30 Beschäftigte)	2014	Auflösung des Unternehmens
GH mit sonstigen Maschinen und Ausrüstungen	<b>Wollschläger Gruppe</b>	September 2016	Auflösung des Unternehmens, Kündigung von 420 Mitarbeitern
Pharmagroßhandel	<b>Veron Pharma</b> (ca. 20 Beschäftigte)	2016	Übernahme durch MSA Global Holding, Übernahme der Mitarbeiter
Pharmagroßhandel	<b>Gesine Pharmahandel</b> (ca. 25 Beschäftigte)	2012	Auflösung des Unternehmens, Übernahme der Niederlassung Ludwigsfelde durch Richard Kehr und Kehr Holdermann
Großhandel mit Nahrungsmitteln	<b>Product Trade Centre Germany (PTC)</b> (ca. 200 Beschäftigte)	2018	offen
Großhandel mit Nahrungsmitteln	<b>Fisch Hagenah</b> (ca. 100 Beschäftigte)	2014 und 2017	Übernahme durch Edeka Regionalgesellschaft Minden-Hannover
Großhandel mit Nahrungsmitteln	<b>Schneekoppe</b> (ca. 1.200 Beschäftigte in Deutschland)	2014	Sanierung des Unternehmens in Eigenverwaltung

---

Der Handel ist als einer der zentralen Dienstleistungsbereiche in Deutschland von großer gesellschaftlicher, gesamtwirtschaftlicher und beschäftigungspolitischer Bedeutung. Dabei weisen Teilbranchen des Handels grundlegende Spannungs- und Handlungsfelder auf, die im Sinne der Sicherung von Zukunftsperspektiven und Guter Arbeit der Gestaltung bedürfen. Ziel der Branchenanalyse ist es, zentrale Entwicklungen, Trends und Strukturen des Handels zu untersuchen und aufzubereiten. Zudem werden Gestaltungsfelder und Handlungsansätze einer arbeitsorientierten Branchenpolitik aufgezeigt.

---