

# VON PAKETEN, MENSCHEN UND „MÄUSEN“

Zur Situation im E-Commerce

Eine Teilbranchenanalyse der Gewerkschaft ver.di

*Handel*



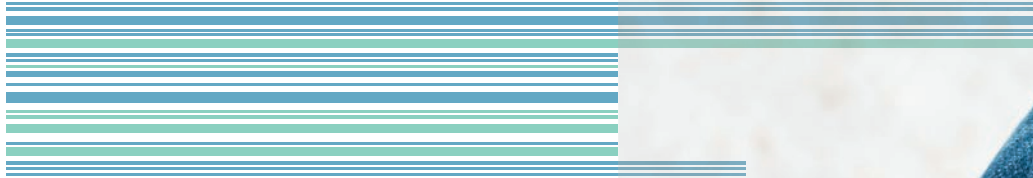
**IMPRESSUM**

ver.di, Fachbereich Handel  
Berlin, Januar 2019.

Verfasser: Dr. Jürgen Glaubitz, Düsseldorf  
unter Mitarbeit von Lena Widmann.

Layout und Satz: tiff.any GmbH, Berlin

<b>1.</b>	<b>Worum es geht</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Der E-Commerce in Deutschland</b>	<b>8</b>
2.1	Wie alles anfang: Der Katalog-Versandhandel	11
2.2	Der interaktive Handel	14
2.2.1	Die Online-Marktplätze	15
2.2.2	Der Multi-Channel-Handel	17
2.2.3	Die Retouren	18
2.3	Händler oder Logistiker? Logistik im Handel!	20
2.4	Die KEP-Unternehmen – Profiteure des Internetbooms?	23
2.5	Daten und Fakten zum E-Commerce in Deutschland	26
2.6	Der Onlineboom und die Folgen für den Einzelhandel	30
2.7	Die großen E-Commerce-Player	35
2.7.1	Die „Amazonisierung des Konsums“	36
2.7.2	Die Otto Group – eine Familiengeschichte	40
2.7.3	Die smarten Jungs von Zalando	43
<b>3.</b>	<b>Zur Situation der Beschäftigten im E-Commerce</b>	<b>48</b>
3.1	Aufgaben und Tätigkeiten im E-Commerce	50
3.1.1	„Schöne neue Arbeitswelt“	51
3.1.2	Im „Maschinenraum“ des E-Commerce: Die Versandzentren	54
3.2	Zur tariflichen Situation im E-Commerce	58
3.2.1	Bestandsaufnahme	58
3.2.2	Die Argumente der Arbeitgeber im Faktencheck	63
<b>4.</b>	<b>Für eine bessere und faire Perspektive im E-Commerce</b>	<b>68</b>
4.1	Ein Zwischenfazit in zehn Punkten	70
4.2	Für faire Arbeitsbedingungen – Der Kampf um den Tarifvertrag	72
4.3	Erste Erfolge	75
4.4	Für faire Bedingungen im Wettbewerb	78
<b>Anhang</b>		
	Literaturliste	82
	Glossar	89



# WORUM ES GEHT





# Sale 50%

Women Men Kids Sale

Page 1 2 3 Next



Beach Skirt  
\$29.99  
★★★★☆ 23 Reviews



Summer Dress  
\$39.99  
★★★★☆ 118 Reviews



Classic Dress  
\$49.99  
★★★★☆ 62 Reviews



Night Dress  
\$19.99  
★★★★☆ 62 Reviews



Short Dress  
\$24.99  
★★★★☆ 2 Reviews



Ball Dress  
\$49.99  
★★★★☆ 12 Reviews



Sport Dress  
\$19.99  
★★★★☆ 12 Reviews



Evening Dress  
\$89.99  
★★★★☆ 42 Reviews



Casual Dress  
\$29.99  
★★★★☆ 62 Reviews



Business Skirt  
\$49.99  
★★★★☆ 62 Reviews

Delivery Options

Returns

Payment

Contact

Terms Of Service

Privacy Policy

Page Loaded

Ende der Siebziger, Anfang der Achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts war der deutsche Einzelhandel noch eine „heile Welt“, für einige sogar ein „Idyll“: „Kaufhäuser sowie kleine Fachgeschäfte in den Innenstädten, SB-Warenhäuser an den Stadträndern – und kein Internet. Der Versandhandel hatte etwa 6 Prozent Marktanteil“ (*Der Handel, Extra 2017, S. VII*).

Seither hat sich wohl kaum eine Branche so stark verändert wie eben dieser Einzelhandel. Zehntausende kleinerer Unternehmen sind ausgeschieden, einige riesige Konzerne dominieren heute das Marktgeschehen.

**Digitalisierung** und der **Onlineboom** sind die zentralen Themen. Manche sprechen von der dritten Revolution im Handel – nach der Einführung der Selbstbedienung und dem Siegeszug der Discounter. Von „digitalen Erschütterungen“, von „tektonischen Verschiebungen“ ist da die Rede. Und tatsächlich befindet sich der Einzelhandel erneut in einem tiefgreifenden strukturellen Veränderungsprozess. „Alle Geschäftsbereiche und wirtschaftlichen Aktivitäten entlang der Lieferkette sind betroffen“ (*HDE*).

Die Handelslandschaft ist heute bereits tief zerklüftet, glitzernde Flagship-Stores in Einkaufsmeilen, Shoppingparadiese und Konsumpaläste auf der einen Seite – auf der anderen Seite viel Tristesse, Billigheimer, 1-Euro-Shops und Leerstände in strukturschwachen Regionen und vielen Mittel- und Kleinstädten – und nicht selten auch in zentralen Lagen größerer Städte.


Wie sieht der Handel in zehn Jahren aus? Wenn immer mehr Umsätze ins Netz wandern, bleibt für den Stationär-Handel immer weniger übrig. Je mehr sich die Online-Giganten, allen voran Amazon, ausbreiten, je mehr Marktanteile sie gewinnen, desto mehr Handelsstandorte sind gefährdet.

Droht dem Einzelhandel ein „beispielloser Kahlschlag“? Wird das Internet zum Totengräber des stationären Einzelhandels? Zerstören die Onlineriesen den Einzelhandel vor Ort? Killt Amazon unsere Innenstädte?



Oder wird hier nur maßlos übertrieben – und das Internet ist der Wachstumstreiber für den gesamten Handel. Und mit dem E-Commerce entwickelt sich eine „neue, schöne Arbeitswelt“ mit vielen gutdotierten, kreativen Jobs.

**Es geht um Pakete, es geht um Menschen, die diese Pakete kommissionieren, die picken und packen, und es geht um Mäuse, um Computer-Mäuse und um Mausclicks, aber auch um andere „Mäuse“, nämlich die Verdienste der Beschäftigten im E-Commerce.**



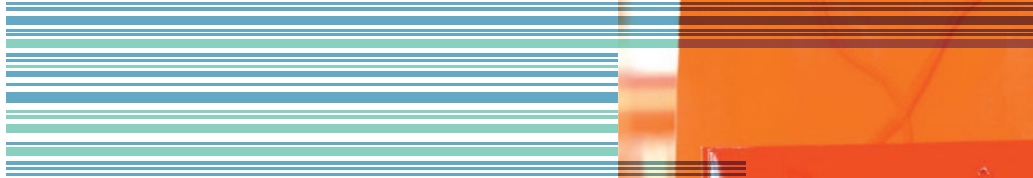
Wir wollen im Folgenden untersuchen, was sich hinter dem Begriff E-Commerce im Einzelnen verbirgt – und welche Auswirkungen der Onlineboom auf den Einzelhandel hat.

Dabei werden wir uns auch genauer mit den drei Großen – Amazon, Otto und Zalando – befassen.

Anschließend geht es um die Situation der Beschäftigten im E-Commerce. Um die in der „neuen, schönen Arbeitswelt“, aber vor allem um die in den neuen „Versandfabriken“.

**IN EIGENER SACHE:** In einer Broschüre über Digitalisierung und E-Commerce geht es leider nicht ohne den einen oder anderen (englischen) Fachbegriff. Wir bemühen uns hier diese Begriffe wenn möglich direkt im Text zu erklären – oder aber im Glossar im Anhang. Soweit es sich allerdings um „Titel“ oder Beschreibungen einzelner Tätigkeiten der Unternehmen handelt, verzichten wir auf eine Übersetzung.





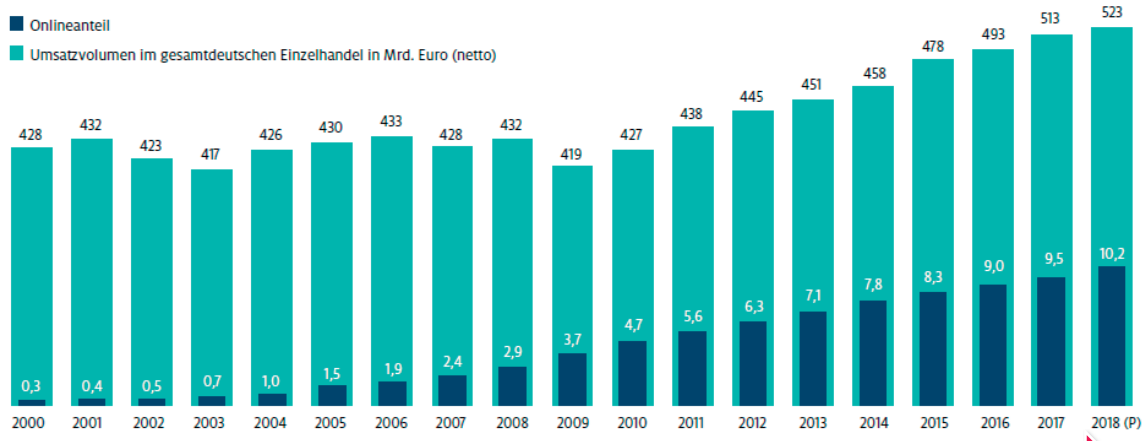
# DER E-COMMERCE IN DEUTSCHLAND







Der Einzelhandel lässt sich in zwei große Bereiche untergliedern, den **stationären** und den **nicht-stationären Einzelhandel**. Der wesentliche Unterschied ist der, dass beim Stationär-Handel die Kunden die Waren selbst „abholen“ während beim Onlinehandel die verkaufte Ware an den Endkunden gebracht wird.



### MARKTANTEILE

Onlineanteil am Einzelhandel im engeren Sinne\* in Prozent

Abbildung 1: HDE Online-Monitor 2018

\* Einzelhandel im engeren Sinne (i. e. S.) bezeichnet die institutionellen Einzelhandelsformen in Deutschland einschließlich ihrer Onlineumsätze, ohne Apotheken, Kfz-, Brennstoff- und Kraftstoffhandel.

Stationärer Einzelhandel	Nicht-stationärer Einzelhandel
Handel von einem festen Platz aus ( <b>Holprinzip</b> )	Klassischer Versandhandel/ Onlinehandel ( <b>Bringprinzip</b> )

Seit einigen Jahren verschieben sich die Gewichte zwischen den beiden Bereichen zusehends – immer mehr Umsatz wird im Internet erwirtschaftet:

- › Der gesamte Umsatz im Einzelhandel ist zwischen 2008 und 2017 von 432 auf 513 Mrd. Euro gestiegen – ein Plus von 19 Prozent.
- › Der Umsatz im Onlinehandel stieg im gleichen Zeitraum von 12,6 auf 48,6 Mrd. Euro – ein Plus von 385 Prozent.

**Die Begriffe E-Commerce, Internethandel und Onlinehandel werden in der Bedeutung meist gleichgesetzt.**

## E-COMMERCE

Da wir die Begriffe E-Commerce und Onlinehandel im Folgenden immer wieder verwenden werden, an dieser Stelle eine kurze Definition: E-Commerce: Ursprünglich Electronic-Commerce. Der Begriff kommt aus dem Englischen und bedeutet elektronischer Handel. E-Commerce bezeichnet den Kauf und Verkauf von Produkten über elektronische Verbindungen. Dazu zählen sowohl der B2C-Bereich (Kauf und Verkauf von Unternehmen zu Endkonsumenten) wie auch der B2B-Bereich (Kauf und Verkauf von Unternehmen zu Unternehmen).



### 2.1

## WIE ALLES ANFING: DER KATALOG-VERSAND- HANDEL

1886 verschickten Ernst Mey und sein Geschäftspartner Emil Bernhard Edlich den ersten bebilderten Katalog und legten damit den Grundstein für den Versandhandel. Die Leipziger boten seinerzeit Hemden und Papierkragen zum Verkauf an (*mey-edlich.de*). Anfang des 20. Jahrhunderts kam es dann zur Gründung weiterer Versandhandelsunternehmen, so u. a. Josef Witt (1907), Friedrich

Baur (1925) und Quelle (1927). Die zweite große Gründungswelle begann 1949 – u. a. mit Otto (1949), Neckermann (1950) und Schwab (1953) (Glaubitz/Middeke, S. 502 f.).

Der Versandhandel in Deutschland konnte über einen recht langen Zeitraum einen Marktanteil von 5–6 Prozent halten.

## DER KATALOG – „DIE BIBEL DES KAPITALISMUS“

Im Mittelpunkt des klassischen Versandhandels standen die dicken Hauptkataloge – „der Deutschen liebstes Buch“.

Werner Otto eröffnete 1949 mit drei Mitarbeitern den Werner Otto Versandhandel in Hamburg-Schnelsen.

Vor gut zehn Jahren begannen die Umsätze zu stagnieren. Vor allem die Universalversender (*Quelle, Otto, Neckermann*) mussten massiv Federn lassen. Konkurrenz kam von mehreren Seiten: Filialisten wie H&M oder Globetrotter warben mit Spezialkatalogen Kunden ab, die reinen Internet-Händler (wie Amazon) wuchsen z.T. zweistellig. Die Internetversender konnten viel flexibler auf die Wünsche der Verbraucher eingehen als die klassischen Katalogversender, da die dicken (und teuren) Druckwerke die Universalversender jeweils für ein halbes Jahr sowohl im Sortiment wie auch beim Preis binden. Der Marktanteil der klassischen Versender entwickelte sich deutlich rückläufig, von 4,0 Prozent im Jahre 2004 auf 2,7 Prozent 2016.



Die Gewichte zwischen den Bestellwegen verschieben sich in einem rasanten Tempo – schon im 2. Quartal 2009 machten die Onlinebestellungen im Versandhandel erstmals über 50 Prozent des Umsatzes aus. Die Liste der größten deutschen Versender wurde 2008 noch von Quelle angeführt – ein Jahr später wurde die Arcandor-Tochter dann bereits „abgewickelt“:

Sein erster Katalog von 1950 bestand aus 300 handgebundenen Exemplaren mit eingeklebten Fotos. Auf 14 Seiten wurden 28 Paar Schuhe präsentiert. Mitte 2018 gab Otto dann bekannt, dass im Winter der letzte Otto-Hauptkatalog erscheinen wird. „Die Kunden haben den Katalog abgeschafft – Digital ersetzt Print“ (PM vom 9.7.2018). Die Fachpresse widmete dem Katalog umgehend einen Nachruf: „Eine Ikone des Handels stirbt“ (WiWo vom 11.7.2018).

### Die zehn größten Versender in Deutschland 2008

Unternehmen (Konzernzugehörigkeit)	Umsatz in Mrd. Euro
Quelle (Arcandor)	2,45
Otto-Versand	1,67
Amazon	1,65
Neckermann	1,31
Weltbild	0,90
Bon-Prix (Otto)	0,87
Conrad Electronic	0,73
Klingel	0,71
Heine (Otto)	0,66
QVC	0,65

Quelle:  
HB vom 21.10.2009.

## 2.2

# DER INTERAKTIVE HANDEL

In der Zwischenzeit hat sich Vieles verändert, von den drei Großen Versendern hat allein Otto überlebt. Der Bundesverband des Deutschen Versandhandels (bvh) heißt heute Bundesverband E-Commer-

Einzelhandel		
<b>Stationärer Einzelhandel</b>	Nicht-stationärer Einzelhandel <b>„interaktiver Handel“</b>	
Verschiedene Vertriebsformen	<b>Klassischer Versandhandel</b>	<b>Onlinehandel</b>



ce und Versandhandel Deutschland (bev). Der nicht-stationäre Einzelhandel (auch: interaktiver Handel) hat sich in den letzten Jahren immer weiter ausgedehnt und verzweigt. Er unterteilt sich in den klassischen Versandhandel (Bestellwege sind Telefon, Brief, Fax oder Email) und den Onlinehandel (Bestellweg ist das Internet).

Der Verband unterscheidet in seinen Veröffentlichungen folgende Versendertypen (Reihenfolge nach Umsatzvolumina):

- › OMP Online-Marktplätze (Ebay, Amazon etc.)
- › MCV Multichannel-Versender, incl. STV (Versender, die ihre Heimat im Stationär-Handel haben); TVS (Teleshopping-Versender); APV (Hersteller-Versender)
- › IPP Internet-Pure-Player
- › HEV Hersteller-Versender
- › SHC Shopping Clubs.



Nicht nur die Online-Versender sind im E-Commerce unterwegs – immer mehr stationäre Einzelhändler betreiben heute eigene Online-shops. „Händler können durch E-Commerce Kunden erreichen, die ihren Laden aufgrund der räumlichen Distanz wohl nie betreten werden“ (HDE, Monitor, S. 9).

**„Im traditionellen Handel grassiert eine  
Marktplatz-Epidemie. Schneller als Pilze schießen  
neue Online-Marktplätze aus dem Boden“**

(LZ vom 7.7.2017).



### 2.2.1 Die Online-Marktplätze

Wesentlichen Anteil am Erfolg des Onlinehandels haben die großen Marktplätze wie Amazon, Ebay & Co. Digitale Marktplätze und Plattformen, die sich mehr und mehr international ausrichten, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Es wird allmählich zur Normalität Produkte von Herstellern und Händlern aus dem Ausland zu bestellen.

Internet-Plattformen oder digitale Marktplätze führen verschiedene Nutzergruppen zusammen und bieten vielfältige Möglichkeiten der Suche, Information, Kommunikation oder Durchführung von Transaktionen. Der B2C-Umsatz dieser Marktplätze hat sich zwischen 2010 und 2016 vervierfacht. Zuletzt wurde knapp die Hälfte des gesamten E-Commerce-Umsatzes über Marktplätze abgewickelt – Experten rechnen damit, dass dieser Anteil über kurz oder lang deutlich ansteigen wird. Neben den „klassischen“ Anbietern wie Raku-



ten.de, Moebel.de oder Allyouneed.de öffnen mittlerweile immer mehr Onlinehändler ihre Shops auch für andere Anbieter, so z. B. Otto.de, Zalando.de, Real.de oder Rewe.de. Dort können andere Marken bzw. Unternehmen ihre Ware einstellen, die Infrastruktur der Seite (z.T. auch des Warenversands) nutzen, stehen aber in direkter **Abhängigkeit zum Marktplatzbetreiber**, z. B. Otto.de.

Nach Recherchen des Bundesverbandes Onlinehandel gibt es die meisten Marktplätze in den USA (152), Deutschland (129) und in Frankreich (111). Die größten Anbieter weltweit sind Amazon, Ebay und Alibaba (*bvoh.de, 2018*).

Größte Marktplätze hierzulande sind derzeit mit weitem Abstand Amazon und Ebay. Amazon hat bereits seit 2002 neben dem eigenen Handelsgeschäft auch einen B2C-Marktplatz. Bei Ebay stand ursprünglich gebrauchte Ware im Vordergrund – heute bringt Neuware den meisten Umsatz.

Die großen Internetplattformen breiten sich immer mehr aus und besetzen immer neue Segmente. Damit verbunden ist auch die Preisgabe privater Daten. Erfolgreiche Marktplätze können wegen der Ansammlung von **Kundendaten** zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen gelangen. Dies kann zu einer weiteren Konzentration von Marktmacht und letztlich zu wettbewerbsbedrohenden Monopstrukturen führen.

Ein Großteil der Onlinehändler hierzulande nutzt die Marktplätze – man sieht darin eine Chance, seine Reichweite zu erhöhen. Gleichzeitig besteht aber die Sorge, dass man durch den Erfolg der großen Plattformen in starke Abhängigkeit gerät. Noch deutlicher sind die Sorgen der stationären Händler. Eine Untersuchung der Uni Regensburg zeigt auf, dass die globalen Marktplätze von einem Großteil der Händler als Bedrohung wahrgenommen werden. Sie fürchten die Marktmacht von Amazon und Ebay (*Uni Regensburg, S. 57 ff.*).

## 2.2.2 Der Multi-Channel-Handel

Die verschiedenen Verkaufs-Kanäle werden mehr und mehr verzahnt und verbunden. Die Trennung zwischen stationärem und nicht-stationärem Handel wird sukzessive aufgehoben.

Stationärer Einzelhandel („offline“)	Nicht-stationärer Einzelhandel („online“)
<b>verschiedene Vertriebsformen:</b> Discounter, Drogeriemärkte, Großfläche, Baumärkte, Warenhäuser, Elektronik-Fach- märkte, Möbeleinzelhandel, Supermärkte, Textileinzelhandel etc.	<b>verschiedene Versendertypen:</b> OMP, STV, MCV, IPP, HEV, TVS, APV, SHC etc.
Multi-Channel-Einzelhandel	
„Multi-Channel-Händler sind Händler, welche über einen Onlineshop und ein oder mehrere stationäre Geschäfte verfügen, die ein gleiches Branding aufweisen“ (HDE).	

Die meisten stationären Anbieter betreiben eigene Onlineshops, gleichzeitig eröffnen Onlinehändler Showrooms. Beispiel: Zalando startete Ende Juli 2018 in Berlin-Mitte seine erste Beauty-Station. Der Multi-Channel-Handel entwickelt sich zur wichtigsten Vertriebsform im Einzelhandel. Schon 2016 entfielen zwei Drittel des Umsatzes im Onlinehandel auf die Multi-Channel-Händler.

### Multi – Cross – Omni

In diesem Zusammenhang werden immer wieder die Begriffe Channel, Multi, Cross und Omni verwendet, mitunter allerdings in einem missverständlichen Sinn.





**CHANNEL (KANAL):** Damit sind die verschiedenen Vertriebs- und Kommunikationswege gemeint. Zu den Onlineangeboten zählen Onlineshops, Online-Marktplätze, E-Mails, Apps, Push-Nachrichten über mobile Endgeräte u. a. sowie stationäre Angebote wie Ladengeschäfte, aber auch Kataloge und Fernsehwerbung.

**MULTI-CHANNEL:** Es geht um den Kauf oder Verkauf über mehrere Kanäle, diese müssen aber nicht notwendigerweise miteinander verknüpft sein. Die Kunden können also auch nicht kanalübergreifend agieren.

**CROSS-CHANNEL:** Damit ist die kanalübergreifende Verknüpfung von online und offline Vermarktungs- und Vertriebswegen gemeint. Ein Beispiel dafür ist click & collect (online reservieren und im Markt abholen).

**OMNI-CHANNEL:** Omni bedeutet zu deutsch „alle“. Der Begriff wird oft wie Multi-Channel oder Cross-Channel benutzt. Das ist aber irreführend, weil damit suggeriert wird, dass tatsächlich alle Kanäle abgedeckt würden – was aber praktisch äußerst unwahrscheinlich ist (*einzelhandel.de*).

### 2.2.3 Die Retouren

Eine Besonderheit im Onlinehandel stellt die Retoure dar. Die hohe Zahl der zurückgesendeten Ware belastet die Unternehmen – allerdings je nach Branche sehr unterschiedlich. Die niedrigste Retourenquote gibt es bei Lebensmitteln, sehr hohe Quoten gibt es in den Bereichen Schuhe, sowie Fashion und Accessoires. Mehr als die Hälfte der bestellten Textilien wird zurückgeschickt!

Die Deutschen sind Weltmeister im Umtauschen. Tag für Tag gehen 800.000 Pakete zurück. Das berichtete das Handelsblatt bereits vor fünf Jahren (*HB vom 16.5.2013*). Mittlerweile liegt diese Zahl wesentlich höher.

Offizielle Zahlen aus den Unternehmen über die Anzahl der Retouren gibt es nicht. Die Firmen sprechen ungern über die Rücksendungen, nur Zalando hat sich zu diesem Thema einmal offiziell geäußert:

Die vielen Retouren treiben die Kosten. Für jeden zurückgesandten Artikel fallen durchschnittlich Kosten in Höhe von rund 10 Euro an. Wesentlicher Kostentreiber bei den Retouren ist die aufwendige Prüfung, Sichtung und Qualitätskontrolle (EHI, PM). Nach der EHI-Recherche können rund 70 Prozent der retournierten Ware als A-Ware für den Versand weiterverarbeitet werden. Ein Teil

**Zalando: „50 Prozent der bei Zalando gekauften Ware werden zurückgeschickt“** (FAZ vom 17.3.2016).

wird an Verwertungsfirmen abverkauft. Und ein weiterer Teil der retournierten Ware wird entsorgt, also vernichtet. Wie viele Artikel es sind, darüber gibt es keine Angaben. Schätzungen gehen davon aus, dass jährlich **mehrere Millionen Artikel entsorgt** werden (*stern.de vom 21.6.2018*).

Aber die Retouren verursachen nicht nur Kosten, sie sind gleichzeitig auch ein Instrument im **Wettbewerb**. Zalando z. B. wirbt ausdrücklich mit kostenfreiem Versand, 100 Tage Rückgaberecht und kostenfreiem Rückversand. Die Forschungsgruppe Retourenmanagement der Universität Bamberg kommt zu dem Ergebnis, dass solche „kulanter Retourenpraktiken zu Retourenquoten von bis zu 70 Prozent führen“ (*uni-bamberg.de*).

Wenn nun die Großen der Branche diese oder ähnliche Leistungen anbieten, kommen die kleineren Konkurrenten massiv unter Druck, ebenfalls die teuren Rücksendungen kostenfrei anzubieten.



## 2.3

# HÄNDLER ODER LOGISTIKER? LOGISTIK IM HANDEL!

Das sagt Amazon: **„Amazons Versandzentren sind Logistikunternehmen, die Kundenbestellungen ausführen. Es handelt sich hier um typische Aufgaben aus dem Logistikbereich, wie Lagerung, Verpackung und Versand von Artikeln“** (zitiert nach focus online vom 18.06.2013).

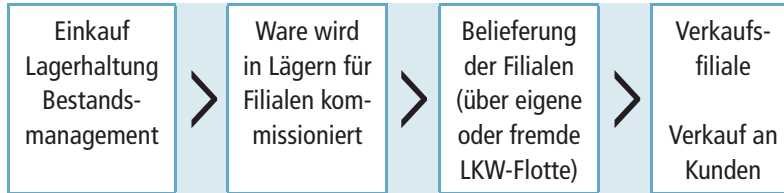
Amazon, Zalando und andere Onlinehändler weigern sich ihre Beschäftigten nach den Tarifverträgen des Einzel- und Versandhandels zu bezahlen. Sie „orientieren“ sich an den Tarifverträgen des Speditions- und Logistikgewerbes. Amazon behauptet bekanntlich, kein Händler zu sein, sondern Logistiker.

Vor diesem Hintergrund lohnt es sich, einmal zu hinterfragen, was sich eigentlich hinter dem Begriff Logistik im Handel verbirgt:

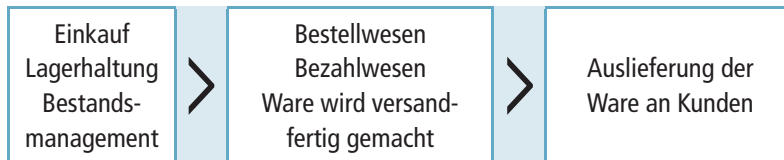
Im Einzelhandel fallen zahlreiche logistische Aufgaben an. Je nachdem, ob es sich um stationären Handel, Onlinehandel oder Multi-Channel-Handel dreht, sind diese Aufgaben jedoch verschieden.



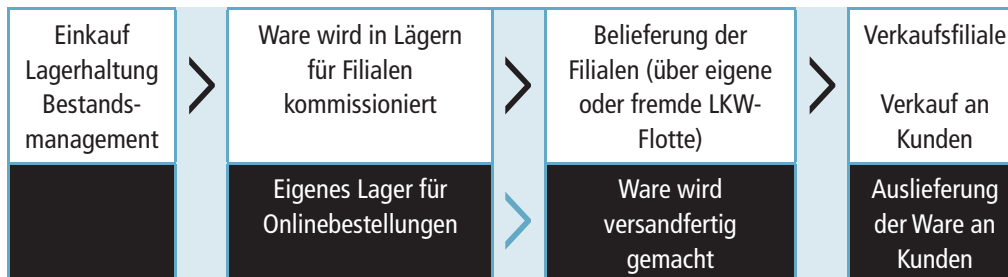
Im **STATIONÄREN EINZELHANDEL** gibt es vier große Logistik-Bereiche. Neben der **Beschaffungslogistik** handelt es sich dabei insbesondere um Tätigkeiten des **Transports**, der **Lagerung** und **Verteilung** der Ware und der **Belieferung** der jeweiligen Einzelhandelsfilialen.



Im **ONLINE-VERSANDHANDEL** konzentriert sich dies im Wesentlichen auf zwei große Bereiche. Die Belieferung der Kundinnen ist dann der Aufgabenbereich der Kurier-, Express- und Paketdienste (KEP).



Bei den **MEHR-KANAL-KONZEPTEN (MULTICHANNEL)** ist neben dem Verkauf in der Filiale auch die Verbringung der Handelsware zum Kunden maßgeblich. Logistisch bedeutet das (meist) die Errichtung eines eigenen Lagers für die Onlinebestellungen. Die Ware wird dann entweder ausgeliefert oder in der Filiale abgeholt (click & collect).



Die Auslieferung der Ware an die Kunden („letzte Meile“) erfolgt durch externe Dienstleister. Diese Tätigkeiten fallen i. d. R. unter die Tarifverträge des Speditions- und Logistikgewerbes. In der letzten Tarifrunde Spedition-KEP-Logistik wurde u. a. vereinbart, für Paket-zusteller im KEP-Bereich eine eigene Entgeltgruppe einzuführen.

- › **DIE HIER BESCHRIEBENEN LOGISTIKFUNKTIONEN SIND ALLESAMT TEIL DES HANDELS.**
- › **ES HANDELT SICH UM VERSCHIEDENE FORMEN DER HANDELSLOGISTIK.**
- › **DIESE TÄTIGKEITEN FALLEN UNTER DIE TARIFVERTRÄGE DES EINZEL- UND VERSANDHANDELS.**





## 2.4

# DIE KEP-UNTERNEHMEN – PROFITEURE DES INTERNETBOOMS?

## Die größten Anbieter auf dem deutschen Paketmarkt 2015

Rang	Unternehmen	Marktanteil in %
1	DHL	49
2	DPD	16
4	Hermes	14
3	UPS	13
5	GLS	8

Quelle:  
Statista 2018.

Die Paketdienste sind in Bezug auf die „letzte Meile“ mittlerweile ein unverzichtbarer Bestandteil des E-Commerce-Handels. Das Internet beschert der KEP-Branche (Kurier-, Express- und Paketmarkt) seit Jahren hohe Wachstumsraten. 2017 wurden insgesamt 3,35 Milliarden Sendungen befördert. 61 Prozent davon waren Pakete der E-Commerce-Händler (B2C). Zu diesen zwei Milliarden Sendungen kommen dann noch die Retouren. Wie viele genau es sind, darüber darf spekuliert werden, denn die meisten Unternehmen hüten dies als ihr Geheimnis. Unterstellt man einmal eine durchschnittliche Retourenquote von 15 Prozent (EHI), so ergeben sich noch einmal mindestens 250 Millionen Retouren (C2B).

Es gibt fünf große Logistik-Dienstleister. Hinter dem Marktführer DHL folgen mit einigem Abstand DPD, Hermes, UPS und GLS.



Die Belieferung hat heute einen erheblichen Einfluss auf die Kaufentscheidung. Kunden wünschen sich vor allem eine Anlieferung in kleinen Zeitfenstern. Dieser „Kundenwunsch“ wird allerdings durch die großen Onlinehändler auch massiv „gefördert“. Kurze Lieferzeiten und kundenfreundliche Retourenregelungen sind wichtige Instrumente im Wettbewerb (*retourenforschung.de*).

**„Amazon und Zalando treiben deutsche Paketdienste ins Chaos“** (*welt.de*).



Eilzustellung, Expresslieferung – eine Art Turbolieferdienst wird etabliert. Aber die kurzen Lieferzeiten (z. B. Same Day Delivery) und die individuelle Anlieferung haben auch eine Kehrseite. Der Umsatz pro Sendung geht zurück, es kommt zu immer mehr kleinteiligen Lieferungen. Gleichzeitig ist die Zustellung in die Privatwohnung auch der größte Treiber von Kosten (*LZ vom 13.4.2018*).

Der Konkurrenzdruck in der Branche ist groß. Nach einer Untersuchung des Bundesverbandes Paket und Expresslogistik transportieren die Zustellunternehmen zwar immer mehr Sendungen, erwirtschaften aber zunehmend weniger Gewinn (*verkehrsrundschau.de vom 10.7.2018*).

Die Zustellunternehmen schaffen es nicht mehr, „mit den geringen Preisen am Markt noch Gewinne zu erzielen“. Großkunden, wie Amazon oder Zalando trotzen den Paketdiensten Tarife von weniger

als 2 Euro je Paket in der bundesweiten Zustellung ab (*welt.de vom 20.6.2018*).

Die Deutsche Post hat mit ihrer Sparte DHL ihren Großkunden wie Amazon extrem günstige Konditionen offeriert. Damit wollte man UPS, Fedex, DPD u. a. Marktanteile abringen und vom wachsenden

**Die Beschäftigten in der Lagerwirtschaft und in der KEP-Branche „sind zum Teil extremen körperlichen Belastungen ausgesetzt. In beiden Bereichen sind die Krankenstände überdurchschnittlich hoch – so das Ergebnis einer Untersuchung des Bundesamtes für Güterverkehr (BAG) (eurotransport.de vom 12.2.2018).**

E-Commerce profitieren. Doch die Einnahmen pro Sendung sind massiv gesunken. Nun will der Konzern seine Versandentgelte deutlich erhöhen (*FR vom 8.8.2018*).

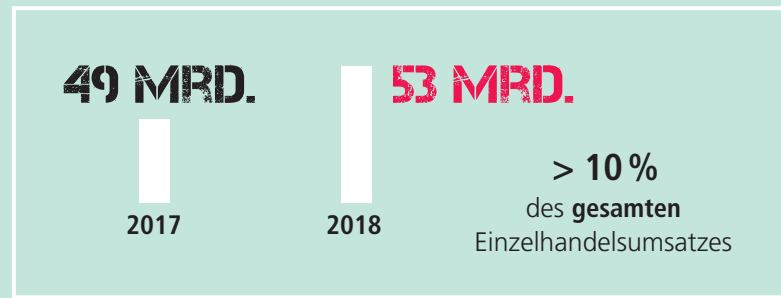
**Die Leidtragenden dieser Entwicklung sind die Zustellerinnen und Zusteller.** Beispiel DHL: Der Konzern hat schon 2015 begonnen, die „Billig-Tochter“ DHL Delivery zu gründen. Dort werden die Postzusteller nach den regionalen Tarifverträgen der Speditions- und Logistikbranche bezahlt. Das bedeutet für die Betroffenen ein Minus von bis zu 25 Prozent weniger Geld gegenüber dem alten Haus-Tarifvertrag der Post (*zeit.de vom 12.3.2018*).

Bei geringer oder sogar sinkender Bezahlung steigen die Arbeitsbelastungen in der Branche immer weiter. Eine (logische) Folge dieser prekären Entwicklung: Die Paketdienste finden kaum mehr Fahrerinnen und Fahrer.



Für einen Paukenschlag sorgte Anfang September 2018 die Nachricht, dass sich die Otto-Logistiktochter Hermes vom margenschwachen Fulfillment-Geschäft für andere Onlinehändler trennt. Der Grund dafür liegt auf der Hand: „Es gibt einen preisaggressiven Verdrängungswettbewerb, weshalb sich das Mandantengeschäft für Hermes offenkundig nicht mehr lohnt“ (LZ vom 7.9.2018).

### Prognose E-Commerce-Umsatz (netto)



2.5

## DATEN UND FAKTEN ZUM E-COMMERCE IN DEUTSCHLAND

Was anfangs noch nach einem Strohfeder aussah, hat sich im Folgenden sehr dynamisch entwickelt – die Onlineumsätze wachsen weiter überproportional.

2017 wurde hierzulande ein E-Commerce-Umsatz (netto) von knapp 49 Mrd. realisiert. Für 2018 Jahr wird eine weitere kräftige Zunahme prognostiziert, auf gut 53 Mrd. Euro. Damit würde der Onlineanteil erstmals über zehn Prozent des gesamten Einzelhandelsumsatzes ausmachen.



Je nach Branche und Sortiment gibt es große Unterschiede:

› **Lebensmittel/Nonfood:**

Der Online-Anteil bei Nonfood betrug 2017 14,0 %. Bei Food waren es 1,1 %.

### Onlineumsatz (netto) 2014-2018

Jahr	Mrd. Euro	Veränderung in %	Onlineanteil am EH-Umsatz in %
2014	35,6	11,3	7,8
2015	39,9	12,1	8,3
2016	44,2	10,8	9,0
2017	48,9	10,5	9,5
2018 *)	53,6	9,7	10,2

Quelle:  
HDE; \*) geschätzt.



› **Nonfood-Produktkategorien:**

Je ein Viertel des gesamten Onlineumsatzes entfällt auf Fashion & Accessoires (25,1 %) und CE/Elektro (24,9 %). Es folgen dann Freizeit & Hobby (14,5 %) und Wohnen & Einrichten (9,2 %).

### Verdrängung

Das anhaltende Wachstum im Onlinehandel sorgt in fast allen Branchen für Umsatzverluste im stationären Handel. Die Verdrängung des Offlinehandels durch den Onlinehandel“ zeigt sich derzeit besonders drastisch in den Branchen Fashion & Accessoires und CE/Elektro.

## Konzentration in der Spitze – die drei Großen

Der Zuwachs online 2017 betrug insgesamt 4,7 Mrd. Euro. Die größten Umsatz-Zuwächse fielen dabei auf Amazon Marketplace (+ 2,1 Mrd. Euro) und Amazon Handelsumsatz (+ 1,1 Mrd. Euro).

## Wachstum Onlineumsatz 2017

„DNA“	Zuwachs 2017 in %
Versender	7,5
Internet-Pure-Player	10,8
Stationäre Händler	12,8
Hersteller	9,9

Die Onlinehändler mit dem stärksten absoluten Umsatzwachstum waren 2017 amazon.de, otto.de, mediamarkt.de, zalando.de und saturn.de.

Die Umsätze online konzentrieren sich auf die drei großen Händler **AMAZON**, **OTTO** und **ZALANDO**. Das Trio erzielt rund die Hälfte des Umsatzes der 100 größten Onlineshops.

## Formate

„Die Anbieter im E-Commerce haben eine differenzierte Historie und eine unterschiedliche geschäftliche Basis“. Die folgende Unterscheidung will vor allem zeigen welche Herkunft („DNA“) die Anbieter im Onlinehandel aufweisen. Es gibt Anbieter mit Basis im Internet (sog. IPP wie Amazon), klassische Katalogversender, stationäre Händler und Hersteller. Im Zuge von Multi-Channel-Strategien entwickeln sich immer mehr Mischformen.



Die Onlinehändler mit stationärer DNA wuchsen 2017 demnach am stärksten. Kundinnen und Kunden kaufen online folglich auch gerne bei den Händlern ein, die sie aus den Einkaufsstraßen kennen. Der Bundesverband bevh weist in seinen jährlich aktualisierten Zahlen & Fakten die Umsätze nach Versandertypen aus. Die größten Umsätze erzielten danach in 2017:

Versandertyp	Umsatz in Mrd. Euro	zum Vorjahr in %
Online-Marktplätze	27,9	+ 4,4
Multichannel-Versender	20,1	+ 21,0
Internet-Pure-Player	8,6	+ 12,6

Quelle: bevh 2018  
(Umsatz inkl.  
Umsatzsteuer).



### Smartphones – mobiles Shopping

Die Bedeutung der Smartphones im Onlinehandel nimmt rapide zu. Zuletzt wurde bereits ein Drittel aller Onlineumsätze durch Käufe mit dem Smartphone erzielt. Zwei Jahre zuvor waren es erst knapp 20 % (HDE Online-Monitor).



## 2.6

# DER ONLINEBOOM UND DIE FOLGEN FÜR DEN EINZELHANDEL

Der Onlineboom hält weiter an – kein Ende in Sicht! Das IFH prognostiziert, dass der Onlinehandel bis 2021 die 80-Milliarden-Euro-Grenze knacken wird. Dies hat weitreichende Folgen: Digitalisierung und E-Commerce durchdringen den gesamten Einzelhandel und verändern Marktstrukturen und Absatzkanäle tiefgreifend. Die Beziehungen zwischen Erzeugern, Lieferanten, Dienstleistern, Händlern und Kund/innen verändern sich grundlegend.

### Onlineboom und Ladensterben

Der Handel entkoppelt sich mehr und mehr vom Raum. Waren es „früher“ einmal bestimmte Handelsformate, die in verschiedenen Standortlagen um die Gunst der Kundschaft kämpften, so ist nun mit dem Internet ein weiterer Standort hinzugekommen:

**„Neben den Standortkategorien Innenstadt und ‚Grüne Wiese‘ wirkt der Online-Handel wie eine zusätzliche Standortkategorie, ein ‚virtueller Standort‘“**

(Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung).

Je mehr Waren online verkauft werden, desto weniger werden stationär verkauft. Es gibt verschiedene Prognosen über die negativen Folgen für den stationären Handel. Bereits 2015 warnte der HDE, dass in den nächsten fünf Jahren bis zu 50.000 Geschäften das Ausdrohe. Betroffen seien vor allem Städte in strukturschwachen Gebieten (*WiWo vom 18.8.2015*). Der Branchenreport Oliver Wyman prognostiziert, dass in 10 bis 15 Jahren jedes zweite Filialunternehmen

vom Markt verschwindet. Und der für seine drastischen Sprüche bekannte Oliver Samwer (Rocket Internet, u. a. Zalando) posant:

**„Geschäfte sind Mittelalter. Sie wurden nur gebaut, weil es kein Internet gab“.**

**Viele Jobs werden wegfallen, der Fachhändler wird vom Paketboten und Lagerarbeiter ersetzt. Und gähnend leere Schaufensterfronten könnten unsere Vorstädte unwirtlich machen. Wollen wir das wirklich?“**

(Abendblatt, vom 30.3.2016).

Fakt ist, der Onlineboom hat in bestimmten Branchen bereits tiefe Spuren hinterlassen. „Brutaler Umbruch im Modemarkt“ – ein immer größerer Teil des Textilhandels wandert ins Internet (*WiWo* 22.3.2018). „Hammerharter Wettbewerb“ – Kampf zwischen Amazon und den Baumärkten spitzt sich zu“ (*FR* vom 24.5.2018).

### **Wachsende Marktmacht**

Amazon ist mittlerweile hierzulande bereits die Nr. 6 im Ranking der größten Handelsunternehmen (*lebensmittelzeitung.net*). Im Onlinehandel dominiert Amazon das Geschehen. Hier schreitet der Prozess der Umsatzkonzentration voran. Zuletzt konnten die zehn größten Onlineshops bereits 39,6 Prozent des Gesamtmarktes der 1.000 größten Onlineshops erzielen (*ehi.org* vom 12.10.2017). Die Kleinen im Onlinehandel haben es schwer.

Nach einer aktuellen Untersuchung kontrolliert der Marktführer Amazon in Deutschland 75 Prozent der hier getätigten Onlineeinkäufe, sei es durch den tatsächlichen Onlineumsatz (46 %), oder auch lediglich dadurch, dass Kunden dort Produkte suchen oder Preise vergleichen. Extrem hoch ist der Einfluss von Amazon bei Freizeit & Hobby und Unterhaltungselektronik (*LZ-Journal vom 27.7.2018*).

### **„Amazon auf dem Weg zum Monopol“**

(noz.de vom 16.7.2017).

### **„Aus der Marktmacht ist ein Monopol geworden“**

(stern.de vom 26.9.2016).

Amazon baut seine Markt-, bzw. Machtposition entlang der gesamten Wertschöpfungskette mittels zahlreicher Innovationen aus: Automatisierung im Fulfillment, Produktentwicklung (z. B. Kindle), Kundenbindung (z. B. Prime), Interaktion mit Kunden (z. B. Dash) (PWC, S. 6).

### **Wachsende Datenmacht**

Ein Schlüsselthema ist die Preis- und Weitergabe privater Daten – Stichwort Big Data. Bestimmte Angebote der Onlinehändler sind auf den ersten Blick unentgeltlich. Fakt ist aber, dass die Unternehmen die von den Nutzern gelieferten Daten wirtschaftlich verwerten. Daten sind ein zunehmend wichtiger Wirtschaftsfaktor, sie sind der „Rohstoff des 21. Jahrhunderts“. Und auch hier haben die Global Player des Internets einen enormen Vorsprung gegenüber der statio-



nären Konkurrenz. Dieser Vorsprung wird systematisch ausgebaut. Amazon, Google und Apple dringen mit neuen Home-Systemen immer weiter in unseren Alltag ein.

Sind Alexa, Siri & Co. nun sinnvolle Helfer, „digitale Assistenten“, oder erweisen sie sich als Wanzen fürs Wohnzimmer?

### „Die Abhörwanze von IM Alexa“

(taz vom 5.11.2016).



Beispiel Amazon: Der „Smart Agent“ Alexa ist ein zentrales Instrument um herauszubekommen, was die Kunden „wünschen“. Die Nutzer füttern das System mit „menschlicher Privatheit“ – Amazon „lernt“ alles über die Nutzer! Diese Daten werden genutzt um Kaufentscheidungen durchzuspielen, Verhaltensmuster zu perfektionieren und Werbung zu optimieren.

### **Spiel mit schwankenden Preisen**

Durch das Internet erhöht sich die Markttransparenz (Produktinformationen, Preis), Preis- und Produktvergleiche werden einfacher. So jedenfalls die Theorie. Eine aktuelle Studie des Marktwächter-Teams der Verbraucherzentrale Brandenburg hat nun herausgefunden, dass die Onlinehändler ihre Preise extrem oft ändern. Das sogenannte Dynamic Pricing ist im Onlinehandel alltäglich.

Die Bepreisung wird nicht mehr von Menschen, sondern von Computern mittels **Algorithmen** vollzogen. Die Forscher untersuchten dabei 1.133 Produkte in 16 Onlineshops. Bei einzelnen Produkten schwankte der Preis praktisch jeden Tag. Bei Zalando wurde eine bestimmte Hose zunächst für 129,95 Euro angeboten, danach in zwei Stufen auf 79,95 Euro herabgesetzt. Dann schnellte der Preis für einen Tag auf 199,95 Euro hoch um danach wieder auf 79,95 Euro zu sinken (FR vom 7.8.2018).

Die Verbraucherschützer kritisieren, dass der Kunde gar nicht einschätzen könne, „ob er bei seinem Kauf gerade spart oder draufzahlt“ (RP vom 7.8.2018). Fragt sich nur, ob diese **fehlende Transparenz** dem Onlinehandel schadet, denn diese Praxis führt zu Verunsicherung und Vertrauensverlust bei vielen Kunden.

### **Verschärfung im Verdrängungskampf des Handels**

Die Onlinehändler sind aufgrund ihres Geschäftsmodells kostengünstig im Vorteil gegenüber ihrer stationären Konkurrenz. Verkaufsflächen sind nicht nötig, die Kosten hierfür entfallen. Die großen Hallen der Handelslogistik sprießen auf der grünen Wiese und nicht in teuren Innenstadtlagen.

Dazu kommt die erhöhte Produktivität. Die Umsatz-Pro-Kopf-Leistung ist im Onlinehandel naturgemäß höher als im stationären Handel, da zum Beispiel teure Mieten in Innenstadtlagen wegfallen. Damit haben sie i. d. R. größere Spielräume im Preiswettbewerb als die stationären Anbieter. Hinzu kommt, dass sich die marktführenden Konzerne – hier vor allem Amazon und Zalando – zusätzliche Kostenvorteile verschaffen, indem sie ihren Beschäftigten Lohn vor enthalten und sie weit unter Handelstarif bezahlen.

## 2.7

# DIE GROSSEN E-COMMERCE-PLAYER

## TOP 10 E-Commerce Unternehmen Deutschland 2017

Unternehmen	Umsatz 2016 in Mio. Euro
Amazon.de	8,81 Mrd. Euro
Otto.de	2,95 Mrd. Euro
Zalando.de	1,28 Mrd. Euro
Notebooksbilliger.de	751 Mio. Euro
Mediamarkt.de	734 Mio. Euro
Lidl.de	594 Mio. Euro
Bonprix.de	591 Mio. Euro
Cyberport.de	533 Mio. Euro
Conrad.de	494 Mio. Euro
Alternate.de	472 Mio. Euro

Quelle:  
EHI Handelsdaten  
(10.09.2018).

Die Liste der Top-Player im E-Commerce wird hierzulande angeführt von Amazon – mit beträchtlichem Abstand folgen dann Otto und Zalando.

**AMAZON** ist nicht nur die Nummer 1 beim Umsatz sondern auch sonst seiner Konkurrenz in vielen Punkten weit voraus. Kein anderer experimentiert so viel mit neuen Konzepten, kein anderer Akteur zeichnet sich durch eine solche Innovationsgeschwindigkeit aus. Während viele Händler noch intensiv über das Pro und Contra eines Onlineshops grübelten, haben die Amerikaner ihren Vorsprung



systematisch weiter ausgebaut. Der ehemalige Buchhändler hat sich zum Allesverkäufer und Alleskönner entwickelt. Deutschland-Chef Kleber nannte schon vor zwei Jahren als Ziel des Konzerns „alle Produkte auf der ganzen Welt verfügbar zu machen“ (RP vom 8.10.2016). Und der Handel ist nur ein Teil des Amazon-Universums.

### 2.7.1 Die „Amazonisierung des Konsums“

Weltweit ist der Umsatz von Amazon von 34 Mrd. US-Dollar (2010) auf 178 Mrd. US-Dollar (2017) hochgeschneit. Deutschland ist für den Onlineriesen der zweitwichtigste Markt. Auf Amazon (incl. Marktplatz) entfielen 2017 bereits 46 Prozent des Online-Umsatzes in Deutschland. Und die Zeichen stehen weiter auf Expansion, die Zahl der Versand- und Verteilzentren wird weiter erhöht.

In Deutschland hat Amazon 44 Millionen regelmäßige KundInnen – bei 82 Mio. EinwohnerInnen. Und immer mehr KonsumentInnen informieren sich heute vor Internetkäufen beim Branchenriesen. „Er ist Preisanker, Produktfinder und Bewertungsplattform“ (IFH Köln). Das Institut kommt in seiner Studie („Amazonisierung des Konsums“) zu dem Schluss: „Amazon ist für Konsumenten zentrale Informationsquelle und alternativlose Shopping-Destination – und somit Dreh- und Angelpunkt des Online-Shoppings“ (IFH).

Amazon ist ein Multi-Trendsetter. Einige der Innovationen aus seinem Sortiment sind:

**Marktplatz, Bezahl Dienste, 1-Klick, Prime, Dash, Prime Now, Pantry, Filmdatenbank, Online-Videothek, Amazon Web Services (AWS), Amazon Business (Shop für Geschäftskunden) und Amazon Fresh (frische Lebensmittel).**

Im Sommer 2017 kaufte der Online-Koloss den weltgrößten stationären Bio-Händler Whole-Foods. Wenig später wurde bekannt, dass



Amazon in seinem Videostreamingdienst auch einen Eurosport-Channel anbietet (für Fußball-Bundesliga-Spiele). In Deutschland erzielt Amazon den größten Teil seines Umsatzes über Drittanbieter. 55 Prozent seines Handelsumsatzes laufen mittlerweile über Marketplace. Über das Marktplatzmodell gelingt es Amazon, „rasant sein Angebot zu erweitern“ (LZ vom 27.7.2018). Je mehr die beteiligten Händler und Hersteller über Amazon verkaufen, desto größer wird aber deren Abhängigkeit:

**„Die Endkunden hat Amazon im Sack – jetzt versucht der Onlinehändler das Geschäft mit Unternehmen an sich zu reißen“. Man will nun, so die Lebensmittelzeitung, „auch die B2B-Kunden amazonisieren“. 300.000 B2B-Kunden und 75.000 B2B-Händler (Anbieter) hat man schon an Land gezogen** (LZ vom 27.7.2018).

Cloud-Dienste wachsen angesichts der stark zunehmenden Datenströme sehr schnell. Amazon ist (auch) in diesem Segment an führender Stelle, und zwar mit seiner Tochter AWS. Während Amazon in der Vergangenheit beim Umsatz sehr stark wuchs – aber gleichzeitig nur geringe Gewinne erwirtschaften konnte, sorgen die äußerst lukrativen Cloud-Dienste nun dafür, dass Amazon vor Kurzem den höchsten Quartalsgewinn seiner Geschichte einfahren konnte (RP vom 28.7.2018).

### **Schneller, schneller, schneller: Verschärfung des Konkurrenzkampfes**

Amazon dehnt seine Einflussphäre immer weiter aus und dringt in immer mehr Lebensbereiche vor. Der Konzern wird immer mächtiger, sei es über sein Kundenbindungsprogramm, sei es über Marketplace. Es ist immer das Gleiche: Amazon prescht vor und die Branche zittert. **„Wo Amazon auftaucht, verändern sich die Machtverhältnisse, in der Regel in Richtung Amazon“** (boerse.ARD.de 2017).





Seine Marktmacht ist enorm – und sie wird noch größer werden: Amazon erhöht kontinuierlich die Schlagzahl und setzt damit die Konkurrenz massiv unter Druck. Dabei spielt nicht nur der Preis eine wichtige Rolle. Amazon setzt auch neue Standards in puncto Liefergeschwindigkeit. Durch seine Politik verändert Amazon die Verbrauchererwartungen. Die Auslieferung soll immer schneller gehen.

**Jeff Bezos hat keinen guten Ruf, er gilt als „der große Zerstörer“. Amazon ist für viele „ein seelenloser Gigant, der alle zarten Pflänzchen zertrampelt“**

(gruenderszene.de vom 25.4.2018)

**VERMÖGEN:** Jeff Bezos ist der reichste Mann der Welt. Sein Vermögen beläuft sich derzeit auf 150 Milliarden US-Dollar (focus online vom 19.7.2018).

Same Day Delivery wird zu einer Art Dienstleistungsmerkmal. Damit entsteht ein enormer Druck auf die Konkurrenz und auf die KEP-Branche.

Der von der Firmenleitung Amazon ausgelöste (Wettbewerbs-)Druck landet nicht nur bei der Konkurrenz, sondern gleichzeitig im Unternehmen selbst. Betroffen davon sind aber nicht die Beschäftigten in den Kreativräumen der Zentralbereiche, sondern die Stower, Picker und Packer in den Versandfabriken. Sie müssen für einen viel zu geringen Lohn immer mehr Leistung erbringen.

**Erläuterungen:** CEO = Chief Executive Officer = Vorstandsvorsitzender; COB = Chairman of the Board = Aufsichtsratsvorsitzender; Ebit = operatives Ergebnis (engl.: „earnings before interest and taxes“/Gewinn vor Zinsen und Steuern); GJ = Geschäftsjahr; Inc. = Abkürzung für Incorporated. Eine Corporation ist eine amerik. Kapitalgesellschaft.



## FIRMENPORTRÄT AMAZON

<b>Branche</b>	Online-Versandhandel
<b>Konzernzentrale</b>	410 Terry Avenue North Seattle, WA 98109, USA
<b>Rechtsform</b>	amazon.com Inc. (Corporation). Börsennotiertes Unternehmen
<b>Internetauftritt</b>	amazon.com
<b>Gründung</b>	1994 durch Jeffrey P. Bezos
<b>Präsident, CEO und COB</b>	Jeffrey P. Bezos
<b>Eigentümerstruktur</b>	Größter Einzelaktionär ist Jeffrey P. Bezos mit 16 Prozent der Anteile.
<b>Europäische Firmen- zentrale und Verwaltungssitz</b>	Amazon EU SARL (Société à responsabilité limitée; Gesellschaft mit beschränkter Haftung). 5 Rue Plaetis, L-2338 Luxemburg. Stammkapital EUR 37.500. Registriert in Luxemburg
<b>Amazon in Deutschland</b>	Amazon.de GmbH; 100-prozentige Tochter der Amazon EU SARL. Die Versandzentren wiederum sind 100-prozentige Töchter der Amazon.de GmbH. Deutschland ist der größte Auslandsmarkt.
<b>Deutschland-Chef</b>	Ralf Kleber
<b>Standorte in Deutschland (Stand: Dezember 2018)</b>	Amazon Corporate Office Deutschland: München Versandzentren (11): Graben, Bad Hersfeld (2), Koblenz, Leipzig, Pforzheim, Werne, Rheinberg, Brieselang, Dortmund, Winsen, Frankenthal. Verteilzentren (7): Berlin, Olching, Mannheim, Köln, Düsseldorf, Bochum, Raunheim. Prime Now Stationen (2): Berlin, München. AmazonFresh Depot: Potsdam. Forschungs- und Entwicklungszentren (4): Berlin, Dresden, Tübingen, Aachen. Kundenservicezentren (2): Regensburg, Berlin. Rechenzentrum: Frankfurt/M.

### Ökonomische Kerndaten (weltweit und Deutschland)

	GJ 2017	GJ 2016
<b>Umsatz weltweit</b>	177,9 Mrd. Dollar	135,9 Mrd. Dollar
<b>Umsatz Deutschland</b>	15,0 Mrd. Euro	12,8 Mrd. Euro
<b>Ebit</b>	4,10 Mrd. Dollar	4,18 Mrd. Dollar
<b>Mitarbeiter weltweit</b>	566.000	341.000
<b>Mitarbeiter Deutschland</b>	ca. 16.000	ca. 14.500



## 2.7.2 Die Otto Group – eine Familiengeschichte

Von den ehemals drei Großen im deutschen Versandhandel hat nur Otto überlebt.

In Laufe der Jahre wurde der eine oder andere Konkurrent übernommen, das Firmenportfolio immer mehr erweitert und die Geschäfte international ausgedehnt. Der ehemals kleine Hamburger Schuhhändler hat sich zu einem Global Player gemausert. Heute besteht die Otto Group aus 123 Unternehmen und ist in mehr als 30 Ländern Europas, Nord- und Südamerika sowie Asiens präsent. Otto ist der weltweit zweitgrößte Onlinehändler (B2C).

Im letzten Geschäftsjahr konnte der Konzern bei Umsatz und Gewinn deutlich zulegen. Der Hauptwachstumstreiber ist der E-Commerce. Die Unternehmensleitung plant den Umsatz der Gruppe bis 2022 auf 17 Mrd. Euro zu steigern.

Aber auch bei Otto ist die Weste nicht so blütenweiß wie es vielleicht scheinen mag. Vor einiger Zeit gab es wiederholt kritische Beiträge über die „Zustände“ bei Hermes, einer Otto-Tochter. Zuletzt berichtet der NDR „System Hermes: Günstige Pakete nur mit Lohntricks?“ (*ndr.de* 28.6.2017). Auch das Erste berichtete über „katastrophale Bedingungen bei Subunternehmen großer Paketzusteller. Mit dabei: Hermes (*Report Mainz* vom 20.6.2017).

Und in den Versandzentren, wo die Hamburger besser abschneiden als Zalando und Amazon, ist noch reichlich Luft nach oben. Wenn es der Vorstand wirklich ernst meint mit seiner Aussage, man möchte in puncto faire Arbeitsbedingungen eine Vorbildrolle übernehmen (GB, S. 14), dann wäre die Rückkehr in die Flächentarifverträge des Einzel- und Versandhandels ein nur konsequenter und logischer Schritt.

### Einige Etappen aus der Otto-Firmengeschichte

- › **1949** Das Unternehmen wird von Werner Otto gegründet – am Anfang stand der Handel mit Schuhen.
- › **1958** Die Firma zählt mit 100 Mill. D-Mark Umsatz erstmals zu den Großunternehmen.
- › **1972** Gründung eines eigenen Zustelldienstes (Hermes).
- › **1874** Einstieg bei Heinrich Heine.
- › **1976** Übernahme Schwab Versand.
- › **1981** Michael Otto, Sohn des Firmengründers, wird Vorstandsvorsitzender.
- › **1986** Einstieg bei Alba Moda; Gründung von Bon Prix; Slogan: „Otto find ich gut“.
- › **1987** Erwerb von Witt Weiden – Otto ist damit „größtes Versandhaus der Welt“.
- › **1990** Der 24-Stunden-Eilservice wird eingeführt.
- › **1998** Einstieg bei Sport Scheck.
- › **1995** Otto geht ins Internet.
- › **1997** Der komplette Katalog erscheint nun auch im Internet; Einstieg bei Baur Versand.
- › **1999** Otto präsentiert sich erstmals als Multi-Channel-Händler.
- › **2002** Aus Otto Versand wird OTTO (internationaler Handel-und Dienstleistungskonzern).
- › **2004** Otto bietet Belieferung im Zeitfenster von 3 Stunden an.
- › **2007** Michael Otto wechselt vom Vorstand in den Aufsichtsrat.
- › **2009** Otto sichert sich Rechte an der Marke Quelle.
- › **2010** Der E-Commerce wird der wichtigste Vertriebszweig.
- › **2012** Otto kauft die Rechte an der Neckermann-Online-Marke
- › **2015** Benjamin Otto, Enkel des Firmengründers, rückt in den Aufsichtsrat. Er will diesem in ein paar Jahren vorstehen.  
(*ottogroup.com*)

**VERMÖGEN:** Die Familie Michael Otto rangiert mit einem Vermögen von 13 Mrd. Euro unter den zehn reichsten Deutschen (HB vom 5.10.2017).



## FIRMENPORTRÄT OTTO-GRUPPE

<b>Branchen</b>	Handels- und Dienstleistungskonzern	
<b>Unternehmenssitz</b>	Werner-Otto-Straße 1–7, 22179 Hamburg	
<b>Rechtsform</b>	GmbH & Co. KG	
<b>Internetauftritt</b>	ottogroup.com	
<b>Gründung</b>	1949 durch Werner Otto	
<b>Eigentümerstruktur</b>	Das Eigentum ist vielfach verschachtelt zwischen den Mitgliedern der Familie Otto. Die größten Anteile besitzt Michael Otto. Er kontrolliert die Mehrheit im Konzern über die KG Atlas Vermögensverwaltung ( <i>welt.de vom 25.11.2013</i> ).	
<b>Otto international</b>	Der Konzern ist mit 123 Unternehmen in über 30 Ländern Europas, Nord- und Südamerikas und Asien vertreten.	
<b>Geschäftssegmente</b>	<p><b>Multichannel-Einzelhandel:</b> Otto, Baur, Schwab, Heine, Witt-Gruppe, Mytoys-Gruppe, Bonprix, Sportscheck, Manufactum, Frankonia, About You, Shopping 24, Lascana, Quelle u. v. a. m.</p> <p><b>Service:</b> Hermes-Gruppe, Baur Fulfillment u. a.</p> <p><b>Finanzdienstleistungen:</b> Hanseatic-Bank, EOS Gruppe, CollectAI, HVB.</p>	
<b>– Hermes-Gruppe</b>	Zur Hermes-Gruppe gehören u. a. die <b>Hermes Fulfillment GmbH</b> mit Hauptsitz in Hamburg und Standorten in Haldensleben, Ohrdruf und Löhne. Die <b>Hermes Germany GmbH</b> ist der „größte postunabhängige Zusteller an Privatkunden in Deutschland“.	
<b>Vorstandsvorsitzender</b>	Alexander Birken	
<b>Aufsichtsratsvorsitzender</b>	Dr. Michael Otto	
<b>Stellv. AR-Vorsitzender</b>	Karl-Heinz Grussendorf (BR Otto)	
<b>Ökonomische Kerndaten (GJ Ende Februar)</b>		
	<b>GJ 2017/18</b>	<b>GJ 2016/17</b>
<b>Umsatz</b>	13,65 Mrd. Euro	12,5 Mrd. Euro
<b>Jahresüberschuss</b>	519 Mio. Euro	41 Mio. Euro
<b>Mitarbeiter</b>	51.785	49.787
<b>Umsatz nach Segmenten</b>		
<b>Multichannel-Einzelhandel</b>	10,5 Mrd. Euro	9,8 Mrd. Euro
<b>– Umsatz E-Commerce</b>	7,9 Mrd. Euro	7,0 Mrd. Euro
<b>Service</b>	2,27 Mrd. Euro	1,96 Mrd. Euro
<b>Finanzdienstleistungen</b>	841 Mio. Euro	732 Mio. Euro



### 2.7.3 Die smarten Jungs von Zalando

Gegründet wurde Zalando 2008 von David Schneider und Robert Gentz als Schuh-versender. Das Investorenkapital kam von den Samwer-Brüdern, bzw. deren Beteiligungsgesellschaft Rocket Internet. Marc, Oliver und Alexander Samwer sind deutsche Internet-unternehmer und heute Milliardäre. Die Samwers sind It. Managermagazin **„Deutschlands aggressivste Internetinvestoren“** (*Ausgabe vom 23.4.2013*). Ihr ursprüngliches Ziel war es, „den Online-Schuhhändler mit viel Geld schnell groß zu machen und dann für noch mehr Geld an Amazon zu verkaufen“ (*HB vom 17.2.2014*). Doch das Unternehmen wuchs immer mehr und weitere Investoren sind eingestiegen. Die Samwer-Brüder haben zwischenzeitig ihren Anteil entsprechend reduziert und kräftig Kasse gemacht.

2010 wurde aus dem Vorstandsduo ein Trio, Rubin Ritter kam noch hinzu. Der Vorstand präsentiert sich als jung und cool: „Robert, David und Rubin haben zusammen studiert. Heute führen sie gemeinsam Zalando“ (*corporate.zalando.com*). Ihren Brief an „die Aktionäre und lieben Freunde“ unterschreiben sie nur mit dem Vornamen. Die Zuständigkeiten in der Spitze sind recht locker verteilt, so scheint es. „Der Robert“, also Robert Gentz, ist für den Bereich Personal zuständig. Oder, wie es im Geschäftsbericht heißt er ist Vorstandsmitglied „mit Fokus auf Personal“ (S. 219). Dresscode: leger. Die Drei wirken recht bescheiden und zurückhaltend, man traut ihnen eigentlich nichts Schlechtes zu.

Zalando setzt auf **Wachstum um jeden Preis**. 2010 betrug der Umsatz gerade einmal 150 Mio. Euro, 2012 waren es bereits 1,2 Mrd. Euro, und im letzten GJ dann schon 4,5 Mrd. Euro. Das Unternehmen hat weiterhin hohe Wachstumsziele – im Geschäftsbericht 2017 steht zu lesen: „Aber was hält die Zukunft für Zalando parat? In einem Wort: Wachstum“.

Zalando hält das Tempo hoch. Ähnlich wie das große Vorbild Amazon heißt es „Wachstum vor Gewinn“. Das Unternehmen tätigt hohe Investitionen, Verteilzentren werden gebaut, Firmen und Marken werden übernommen, neue Märkte erobert. Der Bilanzgewinn

des letzten Geschäftsjahres wird in neue Logistikzentren, den Vertrieb und in Technik investiert. Viel Geld fließt in die Kundenfreundlichkeit (u. a. Same Day Delivery). Es gibt 100 Tage Rückgaberecht bei kostenfreier Rücksendung. Dafür zahlt Zalando weiterhin keine Dividende.

**Zalando ist „eine Erfolgsgeschichte für ihre Gründer, die Stadt Berlin und die Aktionäre“, so ein Aktionärsvertreter auf der Hauptversammlung** (faz.net vom 23.5.2018).

**„Zalando symbolisiert die zwei Seiten der Onlinewelt. Eine Welt, die wir lieben, weil sie ständig Neues bietet, und die wir hassen, weil sie ständig Altes zerstört“** (stern.de vom 3.7.2014).

Diese ungebremste Vorwärtsstrategie dürfte nun noch weiter angefast werden. Auf der letzten Hauptversammlung wurde ein neues Grundmodell der Vergütung beschlossen. Danach sinkt das Grundgehalt des Vorstands auf jährlich 65.000 Euro, hinzu kommt eine variable Vergütung in Form von Aktienoptionen. Deren Wert ist an den Aktienkurs und den Jahresumsatz gekoppelt. Das Vorstandssalär kann damit bei gutem Geschäftsverlauf auf viele Millionen Euro ansteigen. Vorausgesetzt, der Umsatz wächst um mehr als 15 Prozent (wohlgemerkt: in den letzten fünf Jahren lag die niedrigste Steigerungsrate bei 23,0%). Im Grunde handelt es sich bei dieser Form der Vorstandsvergütung um einen Shareholder-Value-Ansatz in Reinkultur (Glaubitz, 2007, S. 53 ff.). Der Vorstand dürfte nun alles dafür tun, dass Aktienkurs und Umsatz – und damit auch die Boni – weiter durch die Decke gehen.



Die Geschichte von Zalando ist aber nicht nur eine Erfolgsgeschichte: Außer dem Vorstand und den Aktionären gibt es ja auch noch die **Beschäftigten**, u. a. die in den Versandbetrieben. Seit Anbeginn sorgte Zalando hier für Skandale und **negative Schlagzeilen**. Im Mittelpunkt immer wieder die miserable Bezahlung und die schlechten Arbeitsbedingungen. Auch der hohe Krankenstand und die enorme Zahl befristeter Arbeitsverträge sorgen immer wieder für Gesprächsstoff. Beim Einstiegslohn liegt Zalando sogar noch unter Amazon!

Im letzten Geschäftsbericht heißt es dazu: „Die Leistung, die in der Logistik erbracht wird, schätzen wir sehr ...“ (S. 24). Das klingt zynisch, wenn man an die rund 10,50 Euro denkt, die Zalando an vielen Standorten „anbietet“.

Sind die freundlichen Herren in Jeans und Sneakers in echt doch nur eiskalte Manager eines auf Wachstum getrimmten Konzerns? Ist das hippe Unternehmen aus Berlin in Wahrheit nur eine schale Amazon-Kopie?

Jedenfalls ähnelt das Geschäftsmodell dem großen Vorbild in vielen Punkten. Man definiert sich als Logistiker, man umwirbt die Gruppe seiner „kreativen Mitarbeiter“ und drückt die Löhne bei denen „da unten“, in den Versandzentren.


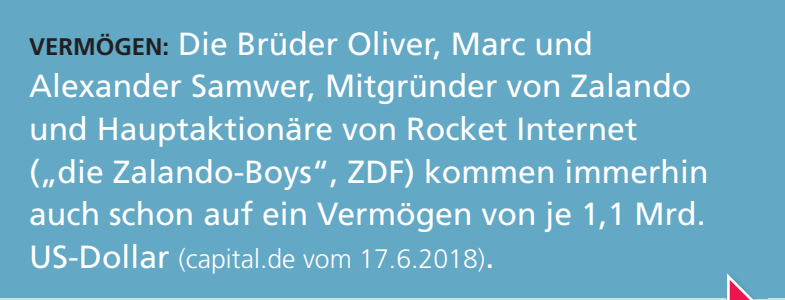

Und um gar keine Zweifel aufkommen zu lassen, weitet man das Netz der Versandzentren merklich gen Osten aus. In Polen soll dieses Jahr bereits das dritte entstehen. Ein Versandzentrum steht in dem polnischen Dorf Gardo, das zur Kreisstadt Gryfino gehört. Der Standort ist etwa 10 Kilometer von der deutsch-polnischen Grenze entfernt. Zalando gab seinerzeit bekannt, dass man auf die Steuerbefreiung für Investitionen von 35 Prozent verzichtet habe (*moz.de vom 19.11.2016*). Das dürfte dem Vorstand nicht allzu schmerzlich gefallen sein, wenn man bedenkt, dass der Mindestlohn in Polen derzeit 502,75 Euro monatlich beträgt.

Der „Verzicht“ hat aber möglicherweise auch noch einen anderen (Hinter-)Grund. Das ZDF Format Frontal 21 hatte zuvor berichtet, dass Zalando einer der größten **Subventionsempfänger** im deutschen Einzelhandel ist. Das Unternehmen hatte in den letzten Jahren






mehr als 35 Millionen Euro Fördermittel kassiert. Das Geld stammt aus GRW-Mitteln („Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“). Es handelt sich um Mittel des Bundes und der Länder Berlin, Brandenburg und Thüringen – also aus Steuerergeldern. Allein für den Standort Erfurt gab es Fördermittel in Höhe von 22,4 Mio. Euro (*WiWo* vom 24.8.2014).



**VERMÖGEN:** Die Brüder Oliver, Marc und Alexander Samwer, Mitgründer von Zalando und Hauptaktionäre von Rocket Internet („die Zalando-Boys“, ZDF) kommen immerhin auch schon auf ein Vermögen von je 1,1 Mrd. US-Dollar (*capital.de* vom 17.6.2018).



**ANMERKUNG:** Die SteuerzahlerInnen haben auch beim Aufbau von Amazon kräftig mitgeholfen. Bis zu 14 Mio. Euro an Fördermitteln sind allein 2006 und 2009 geflossen, und zwar im Zusammenhang mit dem Bau der Versandzentren in Bad Hersfeld und Leipzig. Aus der Linkspartei gab es Kritik, die Rede war von „staatlich subventionierter Lohndrückerei“. Bund und Länder hätten damit die Geschäftspraktiken von Amazon mit Millionenbeträgen legitimiert. Fördermittel müssten zukünftig auch an die Einhaltung von Sozial- und Tarifstandards gekoppelt werden (*SZ* vom 23.3.2013).  
Otto bekam zwischen 2007 und 2012 ebenfalls rund 8,9 Mio. Euro GRW-Mittel (*welt.de* vom 18.7.2013). Es ging jeweils um den Bau von Versandzentren in sog. strukturschwachen Regionen.

## FIRMENPORTRÄT ZALANDO

<b>Branche</b>	Internethandel – Versand von Bekleidung, Schuhen, Accessoires und Beauty-Produkten.
<b>Unternehmenssitz</b>	Zalando, Tamara-Danz-Str. 1, 10243 Berlin
<b>Rechtsform</b>	Zalando SE, Aktiengesellschaft, Mitglied im MDax
<b>Internetauftritt</b>	zalando.de
<b>Homepage</b>	„Europas führende Online-Plattform für Mode“
<b>Gründung – weitere Entwicklung</b>	2008: durch David Schneider und Robert Gentz (das Investorenkapital kam von den Samwer-Brüdern (Rocket Internet)). 2013: Umwandlung von GmbH in AG. 2014: Umwandlung von AG in eine SE. 2014: Börsengang.
<b>Eigentümerstruktur (größte Aktionäre)</b>	Kinnevik: 31,56 %; Anders Holch Polvsen: 10 %; Baillie Gifford & Co.: 6,7 %; Zerena GmbH 4,97 %; Tengelman Ventures: 4,96 %, „Gründer“: 3,68 %.
<b>Zalando international</b>	Das Unternehmen ist in 17 europäischen Ländern präsent. Wichtige internationale Standorte sind: Technologiestandorte: Helsinki, Dublin. Versandzentren: Stradella (Italien), Moissy-Cramayel (Frankreich), Gryfino, Lodz (Polen), Stockholm, Verona (2019).
<b>Standorte in Deutschland</b>	Unternehmenssitz: Berlin. Versandzentren: Brieselang, Erfurt, Mönchengladbach, Lahr, Ludwigsfelde. Technologiestandort: Dortmund. AdTech Lab: Hamburg. Outlets: Berlin, Frankfurt, Köln, Hamburg, Leipzig.
<b>Vorstand</b>	Robert Gentz, David Schneider, Rubin Ritter
<b>AR-Vorsitzender</b>	Lothar Lanz (vormals Vorstand Axel Springer SE)
<b>Stellv. AR-Vorsitzender</b>	Lorenzo Grabau (Kinnevik)

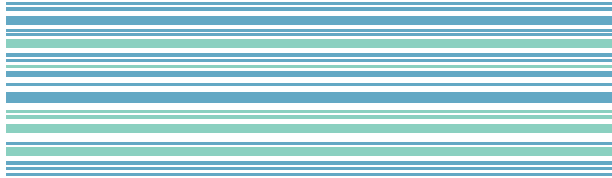
### Wirtschaftliche Kerndaten (Konzern)

	GJ 2017	GJ 2016
<b>Umsatz</b>	4,49 Mrd. Euro	3,64 Mrd. Euro
<b>Mitarbeiter</b>	15.091	11.988
<b>Ebit</b>	188 Mio. Euro	207 Mio. Euro

### Wirtschaftliche Kerndaten (DACH)

<b>Umsatz</b>	2,14 Mrd. Euro	1,81 Mrd. Euro
<b>Ebit</b>	188 Mio. Euro	226 Mio. Euro

DACH =  
Deutschland,  
Österreich  
und Schweiz



# ZUR SITUATION DER BESCHÄFTIGTEN IM E-COMMERCE







Die Struktur der Beschäftigung im E-Commerce unterscheidet sich gravierend von der im stationären Einzelhandel. Im Onlinehandel arbeiten die Beschäftigten überwiegend in Vollzeit. Es gibt mehr Männer als Frauen. Die Mehrzahl arbeitet in den Versand- und Verteilzentren. Viele von ihnen in Schichtarbeit.

Stationärer Einzelhandel	Nicht-stationärer Einzelhandel
<ul style="list-style-type: none"><li>› Überwiegend Teilzeit und GFB</li><li>› Überwiegend kaufmännische Tätigkeiten</li><li>› Überwiegend Frauen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Überwiegend Vollzeit</li><li>› Überwiegend gewerbliche Tätigkeiten</li><li>› Überwiegend Männer</li></ul>



### 3.1

## AUFGABEN UND TÄTIGKEITEN IM E-COMMERCE

Online-Umsätze werden heute von Unternehmen unterschiedlichster Prägung erzielt, vom Internet-Pure-Player bis hin zum stationären Händler mit einem Onlineshop. Die Tätigkeiten zur Abwicklung der online erzielten Umsätze ähneln sich in den verschiedenen Unternehmen sehr stark: Nach erfolgter Bestellung und der Einigung über einen Bezahlvorgang werden die Produkte in den Versandzentren/-abteilungen kommissioniert, verpackt und versandfertig gemacht. Danach müssen sie noch zum Kunden befördert werden. Die Auslieferung der Ware wird i. d. R. von externen Paketdiensten verrichtet.

Die Aufgaben und Tätigkeiten im E-Commerce ähneln denen im klassischen Versandhandel. Wesentliche Aufgaben-, bzw. Arbeitsbereiche sind:

- |   |   |
|---|---|
| › Einkauf der Ware  | › Kundenservice                           |
| › Wareneingang/<br>Bestandsmanagement   | › Auftragsannahme/<br>Rechnungserstellung |
| › Supply Chain  | › Zahlungsabwicklung                      |
| › Fotostudio  | › Mahnwesen                               |
| › Contentmanagement und<br>-erstellung (Beschreibungs-<br>texte erstellen, Verschlag-<br>wortung) | › Kommissionierung                        |
|   | › Verpackung                              |
|   | › Versand/Etikettierung                   |
|   | › Retourenabwicklung.                     |

#### 3.1.1 „Schöne neue Arbeitswelt“

Auch im Onlinehandel haben sich während der letzten Jahre die Arbeitsprozesse stark verändert. Neue Tätigkeitsfelder mit veränderten Anforderungen an das Personal sind entstanden. In einigen Zentralbereichen, wie z. B. IT, Administration und Infrastruktur, oder Digital Solution, Services & Quality so hat sich sicher so etwas wie eine „neue Arbeitswelt“ herausgebildet. Tätigkeiten mit sehr klingvollen Titeln – allesamt Anglizismen – sind entstanden. Einige Beispiele:

**AMAZON** zählt für seine Zentrale in München u. a. folgende Arbeitsbereiche und Tätigkeiten auf:

- › Im Retail Team arbeiten Vendor Manager, Product Manager, Content Manager sowie Supply Chain Manager. Es gibt New Accent Manager und Key Manager. Es gibt ein Advertising Team sowie viele weitere wohlklingende Tätigkeiten (*amazon.jobs*).
- › In den Krausenhöfen Berlin-Mitte arbeiten rund 450 Mitarbeiter in dem Entwicklungsstandort Berlin aus den Bereichen Amazon Machine Learning, Amazon Web Services usw. „Hier arbeiten Amazonians an neuen Ideen und bringen technologische Innovationen voran“ (*blog.aboutamazon.de*).



**ZALANDO** wirbt für Jobs in seinem Headquarter u. a. mit folgenden Zeilen: „Du kannst deine kreativen Ideen verwirklichen und gemeinsam mit uns die Zukunft mitgestalten. Verwirkliche dich in einem inspirierenden Umfeld und freue dich auf unsere Kreativräume und Ruheräume ...“ (*jobs.zalando.com*).

## „ALGORITHMEN STATT MENSCHEN“

(onlinehaendler-news.de vom 9.3.2018)

Auch hier – in der „schönen neuen Arbeitswelt“ – ist nicht alles Gold was glänzt. Unlängst wurden bei Zalando auf einen Schlag 250 Beschäftigte aus dem Marketing entlassen – sie sollen durch künstliche Intelligenz ersetzt werden. Zalando-Mitarbeiter beschreiben die Stimmung in der Zentrale als „schlecht“, heißt es (HB vom 15.3.2018).

Auch in dem Geschäftsbericht von **OTTO** ist viel von elastischen Strukturen, Kreativität und Feedback zu lesen, von agilen Arbeitsweisen, flachen Hierarchien und digitalen Rahmenbedingungen. Die Rede ist von Kulturwandel 4.0 und „People First“. Und auch hier gibt es allerlei klangvolle Titel für interessante Tätigkeiten.

Man zeigt sich als Arbeitgeber sehr bemüht und verständnisvoll: „Die Ansprüche von Mitarbeitern haben sich geändert. Sie fordern Feedback, wollen sich kreativ einbringen, legen großen Wert auf Werte und Work-Life-Balance“ (*Geschäftsbericht, S. 20*).

Die großen Onlinehändler präsentieren sich als attraktive und agile Arbeitgeber – mit guter Bezahlung, diversen Bonusleistungen und allerlei Freiräumen – zumindest für einen Teil des Personals. In bestimmten Segmenten bewerben sich derzeit nicht die AbsolventInnen bei den Unternehmen, sondern umgekehrt die Arbeitgeber bei den Studenten.





Die Handelsunternehmen stehen mit anderen Branchen im Wettbewerb um junge Talente mit „zukunftsrelevantem Digital-Know-how“ (LZ vom 12.5.2017). Eine aktuelle Studie zeigt, dass es diese „Digitals“ vor allem zu den großen Automobilherstellern, Google oder großen Beratungsfirmen drängt. Erst auf Platz 13 kommt mit Amazon der erste Händler. Auf Platz 55 rangiert Zalando, noch deutlich vor Otto

Waren Experten davon ausgegangen, „dass die Digitalisierung zuerst Berufsbilder ablösen würde, bei denen wiederkehrende Prozesse automatisiert werden, trifft es nun erstmals auch Kreativberufe, die bisher als weitgehend sicher galten“

(focus.de vom 9.3.2018)

„Die neue Generation ist selbstbewusster. Die fragt: Was könnt ihr mir bieten“ (so der Bereichsleiter Kulturwandel 4.0 der Otto Group, GB, S. 22).

(Platz 68). Im handelsinternen Wettbewerb um die Wirtschaftswissenschafts-Absolventen rangiert Amazon vor dm und Aldi Süd. Zalando belegt Platz 6, Otto folgt auf den zehnten Rang (*trendence.com, Juli 2018*).

Dass sich die Unternehmen gezielt um die „**DIGITALS**“ bemühen, diese umwerben und „verwöhnen“, das ist das Eine. In der aktuellen Phase der Digitalisierung sind diese Tätigkeiten rar und entsprechend begehrt. Dass aber gleichzeitig in den prachtvollen Geschäftsberichten kaum ein Wort übrig ist für diejenigen, die all die tollen Ideen letztendlich umsetzen, die in den **VERSANDFABRIKEN** die Sendungen kommissionieren, verpacken, Retouren bearbeiten usw. – also letztendlich dafür sorgen, dass das Geschäft brummt, das mag den einen oder anderen kritischen Leser doch etwas verwundern.





### 3.1.2 Im „Maschinenraum“ des E-Commerce: Die Versandzentren

Nicht diese ach so schöne neue Arbeitswelt mit großen Anteilen kreativer Tätigkeiten bildet den Schwerpunkt der Beschäftigung im E-Commerce – sondern die Fulfillment-Zentren.

**„Zum Onlinehandel gehört auch ein hartes Geschäft hinter den Kulissen“** (welt.de vom 16.4.2014).

Die Mehrzahl der Beschäftigten im Onlinehandel arbeitet in diesem „operativen“ Bereich. Beispiel Zalando: Hier arbeiten von den 15.000 Beschäftigten fast zwei Drittel in den Versandzentren:

#### Beschäftigungsstruktur Zalando SE

Arbeitnehmer/-innen nach Klassifizierung	
› Commercial	2.042
› Operations	9.289
› Technology	1.974
› Andere	1.442

Quelle: Zalando SE, GB 2017, S. 18.

Die Fulfillment-Zentren sind ein Brennpunkt und Entscheidungsfaktor für den Onlinehandel. Hier geht es um höchstmögliche Effizienz – und das oft zu miesen Bedingungen.

Auch hier, im „Maschinenraum“ des E-Commerce haben sich die betrieblichen Prozesse während der letzten Jahrzehnte in erheblicher Weise verändert. Die Abläufe sind immer mehr gestrafft worden.

**Modernisierung und Automatisierung** sind dabei Stichworte. An neuen Standorten setzen die Unternehmen verstärkt auf Roboter und automatisierte Arbeitsprozesse.

Amazon setzte die ersten Transportroboter 2017 in Winsen (Luhe) ein. In Mönchengladbach (Eröffnung Sommer 2019) werden rund 1.000 Arbeitsplätze für Vollzeitbeschäftigte entstehen, gleichzeitig werden 3.000 bis 4.000 Roboter eingesetzt (*rp-online.de vom 7.3.2018*).

**Mitarbeiter Logistik: Waren vereinnahmen und einlagern, Kundenbestellungen zusammenstellen, Sendungen verschicken und Retouren prüfen** (*jobs.zalando.com*).

**„An Amazon lässt sich eine Krankschrumpfung sozialer Verhältnisse besichtigen: Besser bezahlte Jobs werden durch Niedriglöhner ersetzt, die dann in einem nächsten Schritt von Maschinen verdrängt werden“**

(*Abendblatt vom 28.4.2018*).



Es herrscht eine hochgradig tayloristische Arbeitsorganisation: Der Arbeitsprozess vom Wareneingang, über Lagerung, Kommissionierung bis zum Warenausgang ist in viele einzelne Schritte aufgeteilt.

Standardisierung und Zergliederung, in Verbindung mit hohen Vorgaben und permanenter Kontrolle führen zu einem **massiven Leistungsdruck**. Die hier anfallenden, monotonen Arbeiten sind in hohem Maße psychisch und körperlich belastend.

Die wesentlichen Arbeitsbereiche in den Versandzentren sind:

- › Wareneingang
- › Lagerhaltung/Bestandsmanagement
- › Kommissionierung der Kundenaufträge
- › Verpackung
- › Versand/Etikettierung
- › Retourenabwicklung.

Die Managementaufgaben, bzw. -funktionen in den Zentren von **AMAZON** gliedern sich hierarchisch in General Manager, Senior Manager Operations, Bereichsleiter Logistik, Abteilungsleiter, Teamleiter. Das Unternehmen unterscheidet in seinen Versandzentren zwei große Bereiche:

- › **Inbound** (Produkte werden entgegengenommen, geprüft und eingelagert);
- › **Outbound** (Abwicklung der Kundenbestellungen; Kommissionieren, Verpacken, Liefern).

Den quantitativen Schwerpunkt bilden die „Stower“, „Picker“ und „Packer“ (Einräumen, Kommissionieren und Verpacken). Die wesentlichen Arbeitsbereiche und Tätigkeiten können am Beispiel des Versandzentrums in Bad Hersfeld dargestellt werden:

### Arbeitsbereiche und Tätigkeiten in einem Amazon-Versandzentrum

	Arbeitsbereich	Tätigkeit/Arbeitsbezeichnung	Anteil Beschäftigte
<b>Inbound</b>	1. Receive (Eingang)	„Receiver“	35 %
	2. Store (Lagern)	„Stower“	
<b>Outbound</b>	3. Picken	„Picker“ + Bücherkarren	55 %
	4. Packen	Packer	
<b>Service</b>	5. C-Return (Rückgabe)	Bearbeitung von Kundenbeschwerden	< 10 %
	6. Problembehandlung/ Etiketten	Bearbeitung logistischer Probleme	

Quelle: Amazon Recherchebericht.



### Echte Maloche

Kritik an den Arbeitsbedingungen in den Versandzentren gibt es bereits seit vielen Jahren – im Fokus dabei der hohe Leistungsdruck, Schichtarbeit und die schlechte Bezahlung. Beschäftigte klagen über monotones Arbeiten und die oft kilometerlangen Wege. Bei Amazon

In diesen modernen Dienstleistungsfabriken herrscht auch eine „neue Arbeitswelt“, aber sie ist nicht „schön“, sondern sehr rau!

**„Der Job bei Amazon ist hart. Viele Kolleginnen fühlen sich dabei als Teil einer Maschine“**

(O-Ton eines Amazon-Beschäftigten).

werde die Produktivität der Beschäftigten über technische Mittel wie Handscanner überwacht und Inaktivität registriert, berichtet ver.di ([verdi-handel.de](http://verdi-handel.de)).

Der Leistungsdruck ist in den letzten Jahren überall in den Versandzentren deutlich gestiegen. Nicht nur in den Saisonspitzen, oder bei Sonderaktionen (z. B. Prime Day). Eine Folge dieser Arbeitshetze ist der überdurchschnittlich **hohe Krankenstand**. Ein Beschäftigter von Amazon in Bad Hersfeld berichtet, dass die Krankheitsquote an manchen Tagen teilweise bis 20 Prozent und darüber ansteigt. Muskel- und Skeletterkrankungen sind dabei vorherrschend, aber auch psychische Erkrankungen ([ver.di-handel.de](http://ver.di-handel.de)). „Die Arbeit macht krank“ (Boewe/Schulten, S. 14).



Gearbeitet wird meist in **Schichtarbeit**. Unterschiedliche Modelle gibt es je nach Standort:

**Beispiel: Amazon Frankenthal** – Dauerschichtsystem  
Frühschicht 9:45–18:30; Spätschicht 19:00–3:45.

**Beispiel: Zalando Großbeeren** – feste Schichten  
Frühschicht 6:00–14:30; Spätschicht 14:30–23:00.

**Beispiel: Amazon Dortmund** – Wechselschichtsystem  
Frühschicht 6:15–15:00; Spätschicht 15:00–23:45.

Nach den Tarifverträgen des Einzel- und Versandhandels werden für Nachtarbeit (19.30 – 6.00 Uhr) entsprechende Zuschläge gezahlt. Im MTV Einzelhandel NRW ist dies in „§ 7 Zuschläge“ geregelt. Sonderregelungen gelten bei Wechselschicht gem. „§ 6 Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit (5)“ (siehe Decruppe, S. 124 f.).

Amazon und Zalando zahlen ihren Beschäftigten dafür keinen Cent Zuschlag!

## 3.2

# ZUR TARIFLICHEN SITUATION IM E-COMMERCE

### 3.2.1 Bestandsaufnahme

Die meisten Beschäftigten in den Versandzentren arbeiten heute für einen kargen Lohn, weit unter dem was sie eigentlich „verdient“ haben. In NRW bekommt ein/e Kommissionierer/-in nach dem Tarifvertrag des Einzel- und Versandhandels monatlich 2.298 Euro, das entspricht einem Stundenlohn von 14,09 Euro (Eingruppierung in Lohngruppe II, Lohnstaffel b – Stand 01.05.18).

Hinzu kommen weitere **tarifvertraglich geregelte Leistungen**, wie Urlaub, Urlaubsgeld, Sonderzahlung, Weihnachtsgeld und Zuschläge.

Zalando, Amazon und andere zahlen diesen Lohn bei weitem nicht – und schon gar nicht die anderen tariflichen Leistungen. Sie weigern sich, die regionalen Flächentarifverträge anzuwenden. Man orientiert sich an der für sie „günstigeren“ Logistik-Branche.

Bei der Vergütung im E-Commerce gibt es derzeit große Unterschiede. Ein kurzer Blick auf die drei Großen:

**AMAZON** lehnt eine Zusammenarbeit mit Gewerkschaften rigoros ab. Der Konzern behauptet: „Amazon ist ein fairer Arbeitgeber. Die Löhne für Logistikmitarbeiter liegen am oberen Ende dessen was in vergleichbaren Jobs bezahlt wird“. „Die Einstiegsgehälter in allen deutschen Logistikzentren betragen 10,52 Euro“ (*blog.aboutamazon.de, Stand 07/2018*).

Die Löhne richten sich nach der Dauer der Beschäftigung und variieren zwischen den verschiedenen Standorten. So wird für Versandmitarbeiter (m/w) in Brieselang ein Stundenlohn von 10,55 Euro angeboten, in Bad Hersfeld 10,96 Euro, in Dortmund sind es 11,05 Euro und in Frankenthal 11,25 Euro (*amazon.force.com*).

Das ist weit entfernt von dem, was den Beschäftigten eigentlich zusteht und was sie verdienen haben!

**ZALANDO** ist ebenfalls nicht tarifgebunden. Die Löhne in einigen Versandzentren liegen teilweise nur knapp über dem Mindestlohn. Im April 2017 wurde am Standort Brieselang erstmals eine Tarifkommission gewählt. Sie forderte u. a. die Anerkennung der Tarifverträge des Einzel- und Versandhandels. Im Juni 2017 fanden die ersten Warnstreiks statt. Zalando legte dann in einer Verhandlung einen eigenen Entwurf vor – u. a. mit weitreichenden Forderungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit. So z. B. Arbeitszeitkonto mit +/- 120 Stunden (zzgl. +/- 40 Stunden); verpflichtende Mehrarbeit von 96 Stunden.

Lohnerhöhungen solle es nur in Anlehnung an „die Logistik“ geben.

Im September 2017 lehnte Zalando dann kategorisch die Anerkennung der Tarifverträge des Einzel- und Versandhandels ab. So lange wie ver.di auf dieser Forderung bestehe werde es keine Verhandlungen geben.

## REICHER MANN UND ARMER MANN – ...

Es klingt wie ein schlechter Witz: Während das Vermögen von Jeff Bezos ins Unermessliche steigt werden die Beschäftigten mit kargem Lohn abgespeist. An der Ostküste der USA, im Bundestaat Ohio muss jeder zehnte Amazon-Beschäftigte Lebensmittelkarten beziehen. Und auch hierzulande sind „Amazon-Beschäftigte mit Familie immer wieder darauf angewiesen, mit Hartz IV aufzustocken“ (ver.di publik, Nr. 4/2018) – insgesamt im Einzelhandel mit bis rund 1,5 Milliarden Euro Steuergeldern jährlich (Anfrage Linksfraktion im Bundestag 2015).

Tätigkeiten: Pick, Pack, Stow, Retoure, Reinigung  
(Standort Brieselang, Brandenburg)

Das bietet Zalando an	Das fordert ver.di
10,50 EURO	11,71 Euro – 12,52 Euro

Auch Zalando nimmt an den verschiedenen Standorten teilweise eine sehr unterschiedliche Bezahlung vor. Bei den Jobangeboten „Mitarbeiter (M/W) Lagerlogistik“ heißt es dort z. B., man biete

- › am Standort Großbeeren: „ein konkurrenzfähiges Gehalt + diverse Zuschläge“;
- › am Standort Lahr (Schwarzwald): „2.284 Euro monatliches Grundgehalt plus verschiedene Zuschläge“;
- › am Standort Mönchengladbach: „2.010,67 monatliches Grundgehalt plus verschiedene Zuschläge“;

- › am Standort Ludwigsfelde: „ein konkurrenzfähiges Gehalt + diverse Zuschläge“ (*jobs.zalando.com*).

Das „Angebot“ von 10,50 Euro, in der Zalando-Sprache ein „ein konkurrenzfähiges Gehalt“ entspricht einem Monatslohn von 1.754 Euro brutto! Da zahlt sogar Amazon mehr.

## ... ALTERSARMUT TROTZ ARBEIT

Die Rente ist das Spiegelbild des Erwerbslebens. Daher sitzen all diejenigen mit geringem Einkommen später in der Armutsfalle. Untertarifliche Bezahlung wie bei Amazon & Co. bedeutet erhebliche Einschränkungen während des Erwerbslebens und führt zu Armut im Alter.

**Reicher Mann und armer Mann standen da und sah'n sich an. Und der arme sagte bleich: Wär' ich nicht arm, wärst du nicht reich** (B. Brecht).

### Otto-Gruppe

Eine besondere Situation stellt sich bei Otto dar. Unter der Drohung, das Tarifniveau auf das des Speditionsgewerbes abzusenken, kam es 2005 zwischen ver.di und Otto zu einer tarifvertraglichen Regelung, zunächst für die 4.000 Beschäftigten in den Logistikbetrieben in Hamburg und Haldensleben, später auch in anderen Logistik-Standorten des Konzerns.

Dieser Tarifvertrag NmL („Neue Marktorientierte Logistik“) beinhaltet eine befristete Standort- und Beschäftigungssicherung gegen finanzielle Einbußen. Bestandteil dieses Tarifvertrags sind, bzw. waren die Logistikstandorte der Hermes Fulfillment (Hamburg, Haldensleben, Ohrdruf, Löhne) sowie Alba Moda, Baur und Schwab.





Zwischenzeitlich sind die Standortgarantien ausgelaufen (Hanau seit 2013), Hamburg und Haldensleben seit 09/2014). Alba Moda wurde 2016 verkauft, die Schließung Hanau ist für 2019 geplant. Der NmL-Tarifvertrag bedeutet nun **erhebliche Einbußen für die Beschäftigten**. Diese reichen von einer Reduzierung der Löhne und Gehälter um 8 Prozent über die Reduzierung tariflicher Sonderzuwendungen, des tariflichen Urlaubsgeldes und der Nachtzuschläge. Zudem wurde die Arbeitszeit auf 38 Stunden/Woche erhöht. ver.di taxiert die finanziellen Einbußen insgesamt auf ca. 13 Prozent.

Die Bundestarifkommission fordert die Geschäftsführung zur Verbesserung der tariflichen Regelungen auf. Ein erstes Sondierungsgespräch fand am Mitte 2018 statt. ver.di hat dort die Forderungen übermittelt und begründet – im Gegenzug fordert die Arbeitgeberseite weitgehende Flexibilisierungen der Arbeitszeit. Dem erteilte die ver.di-Tarifkommission eine Absage. Eine Rückkehr in den Tarifvertrag für den Einzel- und Versandhandel lehnen die Arbeitgeber aus „finanziellen Gründen“ ab.

An anderer Stelle – in seinem letzten Geschäftsbericht – betont der Otto-CEO, Alexander Birken, man sei für faire Wettbewerb und faire Arbeitsbedingungen. Otto möchte dabei eine Vorbildrolle übernehmen (GB, S. 14).

**ERGÄNZUNG:** Alle anderen Beschäftigten von Otto fallen unter die entsprechenden Flächentarifverträge. Die mehr als 2.000 Beschäftigten von Witt-Weiden, einer Tochter von Schwab, werden allesamt nach dem bayerischen Flächen-Tarifvertrag entlohnt. Bei Schwab (einer Otto-Tochter) selbst werden nur die gewerblichen Arbeitnehmer/-innen im Warenrücklauf nach dem NmL-TV bezahlt – alle anderen fallen unter den hessischen Flächen-Tarifvertrag. Ähnlich stellt sich die Situation bei Baur dar, ebenfalls eine Otto-Tochter.

Zu den tarifgebundenen Versandunternehmen zählen u. a. Heine (Otto-Konzern), Bader und Klingel.

### 3.2.2 Die Argumente der Arbeitgeber im Faktencheck

Die maßgeblichen Protagonisten des Onlinehandels weigern sich, in ihren Unternehmen die Tarifverträge des Einzel- und Versandhandels anzuwenden. In diesem Zusammenhang werden von Arbeitgeberseite eine Reihe von Behauptungen und Argumenten ins Feld geführt. Zuletzt hatte sich auch der Bundesverband E-Commerce und Versandhandel mit einer Broschüre (bevh, Arbeitsmarkt) zu Wort gemeldet.

Wir wollen hier die wichtigsten Arbeitgeberpositionen kurz vorstellen und diese dann anschließend kritisch betrachten und auf Substanz prüfen.

#### Behauptungen und Argumente der Arbeitgeber gegen die Tarifbindung im E-Commerce

**„EIGENSTÄNDIGER BEREICH“:** Der E-Commerce hat sich zu einem „eigenen Wirtschaftsbereich und Teilarbeitsmarkt“ entwickelt.

**„LOGISTIKUNTERNEHMEN“:** Man sehe sich als Logistikunternehmen und stehe mit diesen in Konkurrenz.

**„FLÄCHENTARIFVERTRÄGE PASSEN NICHT“:** Die (alten) Flächentarifverträge des Einzel- und Versandhandels passen nicht zu den Strukturen und den Bedingungen des (neuen) E-Commerce.

**„ARBEITGEBER ZAHLEN ÜBER TARIF“:** In der „neuen Arbeitswelt“ werden höhere Gehälter gezahlt „entsprechend des spezifischen Wertes dieser Arbeit“.

**„WIR SIND AUCH OHNE TARIFVERTRAG GUTE ARBEITGEBER“ ...** behauptet Amazon schon seit einigen Jahren.

**„FÜR NEUE REGELUNGEN“:** Um moderne Arbeitsbeziehungen entwickeln zu können braucht es neue Regelungen – Tarifverträge passen nicht.

### Die einzelnen Arbeitgeber-Positionen im Faktencheck:

**ARBEITGEBER:** Der bevh behauptet in seiner Broschüre, der E-Commerce sei ein „**eigenständiger Bereich**“. E-Commerce müsse „als eigener Wirtschaftsbereich und Teilarbeitsmarkt nach innen und außen“ dargestellt werden (S. 46 f.).

## LOGISTIK ODER HANDEL?

Wenn die tarifliche Bezahlung in der Logistik höher wäre als die im Einzelhandel würde Amazon mit Sicherheit ausdrücklich darauf hinweisen dass man natürlich Händler sei – und keine Logistiker.

## WETTEN, DASS?!

**FAKTCHECK:** Diese Behauptung ist offensichtlich falsch. Der E-Commerce bildet keinen „eigenen Bereich“ ab, sondern ist eine Teilbranche, bzw. Vertriebsform des Einzelhandels, wie wir weiter oben im Einzelnen gezeigt haben. Die Absicht hinter dieser Behauptung ist leicht zu durchschauen: Der E-Commerce soll nicht als Teil des Einzelhandels gelten – was dann im nächsten Schritt die entsprechenden tarifpolitischen Konsequenzen hätte.

**ARBEITGEBER:** Amazon, Zalando und einige andere behaupten **Logistikunternehmen** zu sein, und keine Händler, und „orientieren“ sich bei der Bezahlung an den Tarifverträgen der Logistikbranche.

**FAKTCHECK:** Wenn man seine Versandzentren Logistikzentren nennt, ist man damit noch lange kein Logistiker. Amazon und Zalando, ebenso wie die anderen Onlinehändler betreiben Handel. Beispiel



Zalando: Das Unternehmen steht in Konkurrenz mit Otto, H&M oder Zara – und nicht mit Kühne + Nagel oder Dachser.

Wie wir im Einzelnen gezeigt haben ist Handelslogistik ein Teil des Handels und demgemäß nach den Tarifverträgen des Einzelhandels zu entlohnen.

**ARBEITGEBER:** „Flächentarifverträge **passen nicht**“ – dieses Argument wird immer wieder vorgetragen. Die Arbeitsbedingungen innerhalb des E-Commerce hätten sich derart verändert, „dass die normierten Arbeitsbedingungen des stationären Einzelhandels, die in den Flächentarifverträgen des Einzel- und Versandhandels festgeschrieben sind, nicht zu den Strukturen und den Bedingungen des E-Commerce passen“ (*bevh*, S. 46).

**FAKTENCHECK:** Bezogen auf den Kernbereich des E-Commerce, also die Versandzentren, trifft diese Behauptung partout nicht zu. Hier „passen“ die Flächentarifverträge sehr wohl – den Arbeitgebern „passt“ allerdings die Höhe der Vergütung nicht, ebenso wie zahlreiche weitere tarifvertragliche Regelungen.

Richtig ist allerdings, dass sich in einigen Bereichen des E-Commerce eine „neue Arbeitswelt“ herausgebildet hat, und dass sich einige dieser neuen Tätigkeiten in den regionalen Flächentarifverträgen des Einzel- und Versandhandels nur schwerlich abbilden lassen.

Wohlgemerkt: Hier handelt es sich nicht um den E-Commerce, sondern lediglich um einen Ausschnitt. Entwicklungen in einigen kleinen Bereichen zu verallgemeinern, um daraus Pauschalaussagen für „den E-Commerce“ zu kreieren, halten wir für unzulässig.

Im Übrigen bemühen sich die Tarifvertragsparteien derzeit bekanntlich um eine Reform der Flächentarifverträge.

**ARBEITGEBER:** „Wir zahlen **über Tarif**“ ...

**FAKTENCHECK:** Dass in einigen, gesonderten Bereichen und an bestimmten Standorten mitunter höhere Gehälter gezahlt werden, ist kein Argument gegen den Flächentarifvertrag, sondern der Tatsache

geschuldet, dass die jeweiligen Arbeitsmärkte für hochqualifizierte Tätigkeiten meist leergefegt sind (siehe dazu im Einzelnen 3.1.1.). Die Arbeitgeber müssen also „mehr“ zahlen, um überhaupt solche Arbeitsplätze adäquat besetzen zu können.

**ARBEITGEBER:** „Wir sind auch ohne Tarifvertrag **gute Arbeitgeber**“ ...

**FAKTENCHECK:** Ja, es ist grundsätzlich möglich, auch ohne Tarifvertrag ein guter Arbeitgeber zu sein, praktisch ist das aber sehr unwahrscheinlich und bei Amazon und Zalando offensichtlich eher ausgeschlossen. All das, was Amazon in den letzten Jahren seinen Beschäftigten in den Versandzentren gewährt hat, war nicht „freiwillig“, sondern immer eine Folge vorhergegangener Arbeitskämpfe.

Immer noch liegen die Leistungen weit unterhalb der tarifvertraglichen Ansprüche. Es gibt

- › geringere Löhne,
- › längere Arbeitszeit,
- › weniger Urlaub,
- › geringere Zuschläge,
- › weniger Urlaubsgeld,
- › weniger Weihnachtsgeld.

Wenn Amazon wirklich ein „guter Arbeitgeber“ sein will, muss er sich zuerst einmal an die Tarifverträge halten und seinen Beschäftigten die gleichen Leistungen gewähren wie in den tarifgebundenen Unternehmen des Handels.

**ARBEITGEBER:** „für neue Regelungen“... Der bevh behauptet in seiner Broschüre, es brauche **neue Regelungen** um die „modernen Arbeitsbeziehungen“ weiter entwickeln zu können. Die Flächentarifverträge des Einzel- und Versandhandels würden nämlich Innovation ersticken und „das vorhandene Bedürfnis der Mitarbeiter/-innen, sich im Unternehmen zu entfalten bzw. allseits Mehrwerte zu schaffen“ einschränken. Des Weiteren sinniert der Verband, Verhandlungen auf „der Grundlage von Druck und Gegendruck“ passten nicht mehr in die Zeit. Angesagt sei ein „sozialer Dialog“ im E-Commerce.

**FAKTENCHECK:** Es dürfte zutreffen, dass sich ein erheblicher Teil der kreativen Köpfe in den genannten Bereichen, wie etwa Digital Solution oder Services & Quality, als „des eigenen Glückes Schmied“ sieht und „kollektiven“ Regelungen kritisch bis ablehnend gegenübersteht. Dies wird sicherlich auch noch eine Zeit so bleiben. Doch auch hier dreht sich das Karussell immer schneller – die Frage, ob

#### **„KI rückt den BWLern auf die Pelle“**

(WiWo vom 18.10.2017).

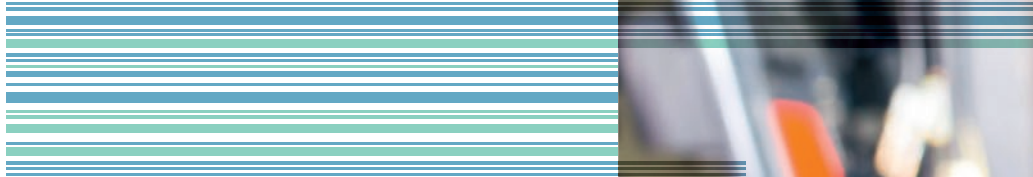


künstliche Intelligenz (KI) eine Chance oder ein Jobkiller ist, muss erst noch beantwortet werden.

Bezieht man aber die Aussage auf den Kernbereich, die Beschäftigten in den Versandzentren, dann erweist sie sich als völlig abstrus.

Es ist wohl nur schwer vorstellbar, dass sich z. B. PackerInnen oder KommissionierInnen bei Amazon durch die Anwendung des Flächentarifvertrags in ihrer „Entfaltung“ eingeschränkt sehen.

Die Aussagen zum Thema „Druck und Gegendruck“ und „sozialer Dialog“ zeigen deutlich wohin man die Diskussion steuern möchte: Im Klartext bedeutet das, statt der lästigen Tarifverhandlungen ein paar lockere Gespräche, statt der störenden Betriebsräte das Prinzip der „offenen Tür“. Sozialer Dialog (was immer das konkret sein mag!) „Ja“ – aber bitte ohne verbindliche Tarifverträge, damit die Arbeitgeber schalten und walten können wie es ihnen gefällt.



**FÜR EINE BESSERE  
UND FAIRE  
PERSPEKTIVE IM  
E-COMMERCE**









## 4.1

# EIN ZWISCHENFAZIT IN ZEHN PUNKTEN

- 1.** Die allgemeinen Rahmenbedingungen für den Einzelhandel sind weiterhin recht günstig (Konjunktur, Kaufkraft, Konsumstimmung etc.).
- 2.** Innerhalb des Einzelhandels entwickelt sich der E-Commerce zur stärksten und gleichzeitig dynamischsten Teilbranche.
- 3.** Innerhalb des E-Commerce dominieren einige marktbestimmende Akteure wie Amazon, Otto und Zalando. Sie bauen weitere Standorte und weiten ihr Geschäftsmodell und die Sortimente aus. Gleichzeitig starten immer mehr stationäre Unternehmen des klassischen, meist tarifgebundenen Einzelhandels eigene Onlineshops.
- 4.** In den nächsten Jahren wird der Onlinehandel weiter überproportional zulegen – dadurch gerät der übrige Handel massiv unter Druck. Traditionelle Einzelhandelsstrukturen sind bedroht, viele mittelständische Unternehmen werden auf die Probe gestellt. Der Einzelhandel wird sich u. a. durch Service und Beratung stärker profilieren müssen. Besonders dramatisch entwickelt sich derzeit die Situation im Textilhandel.
- 5.** Die Global Player des E-Commerce, allen voran Amazon, erhöhen permanent die Schlagzahl in einem aggressiv geführten Verdrängungskampf. Wesentliche Wettbewerbsmittel neben dem Preis sind insbesondere „teure“ Leistungsversprechen wie Pünktlichkeit und Schnelligkeit der Belieferung sowie Versandkostenfreiheit.



6. Online-Händler wie Amazon, Otto oder Zalando genießen gegenüber dem Stationär-Handel Wettbewerbsvorteile, u. a. durch die höhere Produktivität und die günstigere Kostenstruktur. Indem sie sich weigern, ihre Beschäftigten nach Tarif zu entlohnen, vergrößern sie diesen Vorteil noch.
7. Je weniger sie an Personalkosten aufwenden, desto kostengünstiger können sie wirtschaften, desto aggressiver können sie im Markt agieren und desto massiver sind die negativen Folgen für den übrigen Handel.
8. Amazon, Zalando & Co. sind Trendsetter im ökonomischen Sinn. Sie setzen Standards (Wachstum, Innovation) und bestimmen wesentlich mit über die Zukunft des E-Commerce und des gesamten Handels. Mit ihrer Personalpolitik in den Versandzentren (Vergütung, Arbeitsbedingungen) setzen sie neue, negative Standards für den E-Commerce und im Weiteren auch für den gesamten Handel.
9. E-Commerce hat weiterhin sehr gute Perspektiven, der Online-boom hält an. Vor allem die Beschäftigten in den Versand- und Fulfillmentzentren sorgen tagtäglich dafür, dass das Geschäft reibungslos läuft, sie sorgen für Umsatz, Wachstum und Gewinn – allerdings für einen viel zu geringen Lohn. Diese Arbeit ist mehr wert als das, was Zalando, Amazon aber auch Otto und andere derzeit bereit sind zu zahlen.
- 10. Die Beschäftigten in den Versandzentren leisten gute Arbeit – sie haben auch gute Arbeitsbedingungen und höhere Löhne verdient.**

4.2

## FÜR FAIRE ARBEITS- BEDINGUNGEN – DER KAMPF UM DEN TARIFVERTRAG

DIESE ENTWICKLUNG DARF NICHT UNGEBREMST  
SO WEITERGEHEN!

Amazon und Zalando verfolgen eine aggressive Wachstumsstrategie, um ihre Marktmacht weiter auszubauen: Umsatz und Marktanteile um jeden Preis. Verdrängung der Konkurrenz ist das Ziel. Um das zu erreichen drücken sie massiv auf die Kosten, insbesondere auf die **Personalkosten** ihrer Kernbelegschaften in den Versandzentren. Indem sie die tariflichen Standards unterlaufen, entziehen sie sich einem fairen Leistungswettbewerb. Das ist Verdrängungskampf auf dem Rücken der Beschäftigten.


Wir brauchen einen Wettbewerb, in dem **für alle Marktteilnehmer die gleichen rechtlichen Pflichten** gelten, in dem sich alle Arbeitgeber an Tarifverträge halten. Deshalb braucht es Tarifverträge, die allgemeinverbindlich sind, also für alle Unternehmen des Einzelhandels, und damit auch für den E-Commerce gleichermaßen gelten.

Dies ist notwendig, um in diesem Wachstumsbereich einen einheitlichen Wettbewerbsrahmen zu schaffen – und das nicht auf dem Rücken der Beschäftigten!

Doch Amazon, Zalando & Co. weigern sich beharrlich, einen solchen Weg einzuschlagen. Sie entziehen sich ihrer sozialen Verantwortung.

„Wir treten dafür ein, dass der Wettbewerb in unserer Branche nicht über die Löhne der Kolleg/-innen geführt wird“

(ein Amazon-Beschäftigter)



**AMAZON** gibt sich nach fünf Jahren Arbeitskampf nach außen unbeeindruckt, so als wolle man die Auseinandersetzung einfach aussitzen. Man tut so, als würden die zahlreichen Streiks keine Wirkung hinterlassen und erklärt über die Pressestelle, man könne auch ohne Tarifvertrag ein fairer und verantwortungsvoller Arbeitgeber sein (HB vom 17.7.2018).

**ZALANDO** versucht sich etwas moderater zu präsentieren, bleibt aber in der Sache knallhart und nimmt dabei die gleiche Position ein wie Amazon. Dabei zahlt das hippe Unternehmen mit dem smarten Vorstandstrio an vielen Standorten die mit Abstand miesesten Löhne.

**OTTO** schließlich gibt sich zwar in Teilen verhandlungsbereit – will aber partout nicht zurück in den Flächentarifvertrag.

## Worum es im Kern geht

- › ver.di kämpft für die Anerkennung der Flächentarifverträge des Einzel- und Versandhandels. Bei dieser Auseinandersetzung geht es um sehr viel!
- › Amazon, Zalando & Co. wollen die Entlohnungsbedingungen nach eigenem Gusto festlegen. Dies ist als eine Kampfansage an die kollektiven Arbeitsbeziehungen zu werten.
- › Es geht um die Frage, wie die Arbeitsbedingungen zukünftig gestaltet werden sollen.
- › Setzt sich das „System Amazon“ durch, besteht die begründete Gefahr, dass sich deren schlechte Standards weiter ausbreiten und der gesamte Einzelhandel nach unten gezogen wird. Eine Abwärtsspirale setzt sich damit in Fahrt: Immer geringere Löhne zu immer härteren Bedingungen. Die Ausmaße für das Sozialleben, Gesundheit, Rente – sprich: unsere Gesellschaft – sind verheerend.
- › Gegen eine solche „Amerikanisierung der Arbeitsbeziehungen“ gilt es sich gemeinsam zur Wehr zu setzen.

**In dieser Auseinandersetzung geht es nicht mehr darum, wer die „besseren“ Argumente hat. Was schlussendlich zählt, ist die Frage, welche Verhandlungsmacht die Beschäftigten gemeinsam mit ihrer Gewerkschaft ver.di entwickeln.**

43

## ERSTE ERFOLGE

Auch wenn sich der Riese **AMAZON** momentan nicht bewegt und sich beharrlich weigert, mit ver.di in Verhandlungen einzutreten, so hat sich das Unternehmen in den letzten Jahren doch schon eine Reihe von Verbesserungen abringen lassen. ver.di ist es gelungen den gewerkschaftlichen Organisationsgrad in den letzten Jahren deutlich zu erhöhen. Es gibt an allen Fulfillment-Standorten **Betriebsräte**. Die **Streikbereitschaft** ist gut. So wurde u. a. auch an „besonderen“ Tagen, wie dem Prime Day (Schnäppchentag Mitte Juli 2018), vor Weihnachten, oder an Black Friday (November 2017) gestreikt.

Auch wenn es bei Amazon noch keine Verhandlungen gibt, so hat es in Folge der zahlreichen Streiks immer wieder Verbesserungen bei der **Entlohnung** gegeben. Nahezu alle Neuerungen, mit denen sich Amazon als „fairer und verantwortungsvoller Arbeitgeber“ präsentiert, gehen auf Forderungen der Streikenden zurück – nämlich Lohnsteigerungen, Zusatzzahlungen, Weihnachtsgeld u. a. (*taz vom 24.4.2018*). Darauf lässt sich aufbauen.

**Diese Verbesserungen kamen nicht „freiwillig“ zustande**, wie das Unternehmen immer wieder bemüht ist zu erklären, sondern waren **stets Folge vorhergegangener Streiks**. Man muss daran erinnern, dass vor Beginn der ersten Streiks 2013 Amazon vier Jahre lang keine Lohnerhöhung gezahlt hat!

Trotz dieser Verbesserungen liegt Amazon aber derzeit immer noch weit unter dem was der Konzern eigentlich zahlen müsste. Fest steht: Der Weg zu einem Tarifvertrag ist weiterhin schwierig und braucht einen langen Atem.

**„Wir bleiben dran und haben uns auf einen langanhaltenden Konflikt eingestellt“** (Stefanie Nutzenberger).



Amazon ist ein multinationaler Konzern, der mittlerweile in vielen Ländern Europas Versandzentren unterhält, so u. a. in Polen, Tschechien, Frankreich, Italien, Spanien und Großbritannien. Bei Streiks in einem Land gibt es die Möglichkeit, die Arbeit in andere Standorte zu verlagern. Eine nationale (Streik-)Strategie gegen den „Multi“ stößt also immer auch an Grenzen. Deshalb müssen sich Gewerk-

**WIR  
KOMMISSIONIEREN,  
PICKEN UND  
PACKEN  
TAGTÄGLICH  
MILLIONEN  
PAKETE.**


**WIR  
MACHEN  
AUS KUNDEN  
KÖNIGE  
UND AUS  
HÄNDLERN  
MILLIARDÄRE.**

schaften gegen Global Player wie Amazon international aufstellen. Und das tun sie! ver.di ist gemeinsam mit vielen anderen Gewerkschaften aus zahlreichen Ländern Europas und der ganzen Welt in einer Allianz zusammengeschlossen, die sich für bessere Löhne und Arbeitsbedingungen vernetzen.

**„Ruhe wird es erst geben, wenn es Tarifverträge gibt, an allen Amazon-Standorten“. „Dieser Kampf hat die Solidarität der gesamten Organisation“ (Frank Bsirske).**

Darüber hinaus hat ver.di an den Streik-Standorten Amazon zusätzlich zu Verhandlungen über einen **Tarifvertrag „Gute und gesunde Arbeit“** aufgefördert. Hintergrund dafür ist die Tatsache, dass Amazon immer wieder durch gesundheitsgefährdende Arbeit aufgefallen ist. Dies zeigt sich auch an den überdurchschnittlichen Krankheitstagen.

**JETZT  
SIND WIR  
AN DER REIHE:  
AUCH BEI UNS  
MÜSSEN  
DIE MÄUSE  
STIMMEN!**



ver.di fordert hier konkrete Maßnahmen zur Entlastung, wie u. a. Regelungen zu Erholungs- und Pausenzeiten.

**ZALANDO** wird sich nur durch Druck wieder an den Verhandlungstisch bringen lassen. Auch hier geht es nicht um die Frage der besseren Argumente. Es geht allein um die Frage gewerkschaftlicher Verhandlungsmacht. Und für die braucht es viele mutige Beschäftigte, die sich in ver.di zusammenschließen. Zalando definiert bekanntlich seinen Billiglohn von 10,42 Euro als ein „konkurrenzfähiges Einkommen“. Wenn man diesem Denkmuster konsequent folgt, heißt das, man muss vor Ort die Konkurrenzbedingungen zu Gunsten des Faktors Arbeit verbessern und das Angebot an Arbeit durch Streiks verknappen.





## 4.4

# FÜR FAIRE BEDINGUNGEN IM WETTBEWERB

Es geht uns nicht darum, eine bestimmte Vertriebsform des Handels wie den E-Commerce zu verteufeln oder Firmen wie Amazon, Zalando und andere an den Pranger zu stellen. Aber man kann und darf nicht die Augen verschließen vor gravierenden Missständen in den Unternehmen oder den weitreichenden negativen Folgen des Onlinebooms.

Die strukturellen Veränderungen im Handel lassen sich nicht aufhalten – aber **gestalten** lässt sie sich dieser Prozess schon. Diese Entwicklung ist kein Naturereignis – sie wird von Menschen gemacht, von realen Personen, von Managern in den Konzernzentralen. Der Boom des Onlinehandels – mit all seinen Vorzügen und problematischen Konsequenzen findet nicht in einem luftleeren Raum statt. Die Politik setzt den Rahmen für die Entwicklung in der Wirtschaft, und somit auch für den E-Commerce.

**Nicht nur die Beschäftigten und die Gewerkschaft ver.di sind gefordert. Dies geht auch alle Arbeitgeber des Handels und deren Verbände etwas an. Zudem ist die Politik in besonderem Maße am Zug – und last but not least auch die VerbraucherInnen:**

Wenn immer mehr Kunden ihre Ware bequem zu Hause kaufen, hat das nicht nur Auswirkungen auf die Umsätze der Ladengeschäfte. Dies hat enorme Auswirkungen für die Kommunen und den Verkehr. Droht uns ein Verkehrskollaps per Mausclick?

Einiges spricht jedenfalls dafür: 2017 betrug das Sendungsvolumen der KEP-Branche bereits 3,3 Mrd. Sendungen, davon gut zwei Mrd. B2C-Sendungen. 2022 werden es dann 4,3 Mrd. sein, davon mindestens 2,6 Mrd. Online-Pakete. Gleichzeitig wird die Zahl der Rücksendungen die 400-Millionen-Grenze überschreiten.

Der Onlinehandel „produziert“ private Vorteile (Gewinne für die Unternehmensführung und Anteilseigner), und gleichzeitig enorme gesellschaftliche Kosten, die der Allgemeinheit aufgebürdet werden.



2013 hat die Uni Bamberg den allein durch die Retouren verursachten CO<sub>2</sub>-Ausstoß auf 143.000 Tonnen pro Jahr taxiert. Diese Ziffer hat sich in der Zwischenzeit entsprechend weiter erhöht.

Die Städte werden in einer Flut von E-Commerce-Sendungen versinken. Schon jetzt stoßen sie, wie auch die KEP-Unternehmen, an Grenzen. „Die Lage in der City ist dramatisch. Der Verkehr kommt kaum von der Stelle, die Paketdienste parken in der zweiten und dritten Reihe. Die Mitarbeiter stehen unter extremen Zeitdruck“ (LZ Journal vom 17.8.2018).

Wie es weitergeht? Darüber entscheiden auch die Kundinnen und Kunden:

**„Immerhin haben die Kunden ein Wort über die Zukunft des Handels und das Gesicht der Stadt mitzureden. Wir entscheiden, ob das Geld per Klick an Aktionäre von Amazon oder Zalando geht oder eben an den Fachhändler um die Ecke. Warum fördern wir im Netz den Aufbau von Oligopolen, während wir in jeder Einkaufsstraße und vielen anderen Lebenslagen zu Recht Vielfalt verlangen?“** (Abendblatt, vom 30.3.2016).

#### Die Politik ist in der Pflicht zu handeln

Die Politik hat diesen Prozess bisher eher begleitet, als dass man an bestimmten Punkten gestaltend interveniert hätte. Es werden allerlei Tagungen und Kongresse durchgeführt, auf denen die angesagten Experten über Digitalisierung, Handel 4.0 usw. debattieren. Meist bleibt man dabei im Allgemeinen und verpackt die „Ergebnisse“ häufig in Worthülsen.

Was bisher weitgehend fehlt, ist eine kritische Bestandsaufnahme. Das zeigt sich u. a. an der Ansiedlungspolitik bei der Errichtung neuer Versandzentren. Vor Ort in den meist strukturschwachen Regionen



wird den Online-Konzernen der rote Teppich ausgerollt, da überschlägt sich manch ein Bürgermeister in Dankesreden förmlich für die „Schaffung neuer Arbeitsplätze“ – während andernorts, oft nur wenige Kilometer entfernt, der Onlineboom Städte veröden lässt. Mit einer unkritischen Förderpolitik („wir schaffen Arbeitsplätze“) und einer sehr „defensiven“ Haltung gegenüber Steuerflüchtlingen, ebenso mit der Deregulierung des Arbeitsmarktes in der Vergangenheit hat die Politik bestimmte (Fehl-)Entwicklungen mit begünstigt. Mittlerweile gibt es erste Anzeichen dafür, dass die Probleme rund um den Onlineboom von der Politik stärker beachtet werden.

### **Für mehr Kontrolle der Marktmacht**

Größe bedeutet Macht. Je mächtiger die Unternehmen, desto größer ist auch die Gefahr eines Machtmissbrauchs. Bezogen auf den Onlinehandel steht dabei natürlich insbesondere Amazon im Fokus. Allein schon wegen seiner schieren Dimension, aber auch wegen der ausufernden Marktplatz-Umsätze. Die zunehmende Machtkonzentration muss stärker kontrolliert werden.


Das Bundeskartellamt hat sich 2016 erstmals mit einem Arbeitspapier über Plattformen kritisch mit Amazon auseinandergesetzt (*Bundeskartellamt, 2016*). Nun kündigte der Präsident des Amtes in einem Interview an, man wolle sich Amazon „genauer ansehen“ (*faz.net vom 6.8.2018*). Dabei geht es u. a. um die Frage, ob Amazon auf seinen Plattformen den Wettbewerb anderer Händler behindert. Sicherlich ein wichtiger Schritt. Kritiker allerdings bemängeln, dass eine solche Untersuchung längst überfällig war.

### **Für mehr Steuergerechtigkeit**

Wettbewerbsverzerrungen, die aus ungerechtfertigten Steuerprivilegien bestimmter Unternehmen resultieren, müssen beseitigt werden. Dies betrifft insbesondere die Ausnutzung von Steuervorteilen multinationaler Konzerne wie Amazon. Das Unternehmen drückt nicht nur die Löhne, sondern drückt sich auch um Steuern. Das darf so nicht weitergehen.

Im Oktober 2017 stellte die EU-Kommission fest, Luxemburg habe Amazon unzulässige Steuervergünstigungen in Höhe von 250 Mio. Euro gewährt. Damit würde ein Großteil der Gewinne nicht besteuert. Luxemburg müsse diese Summe nun zurückfordern (*ec.europa.eu vom 4.10.2017*). Luxemburg und Amazon wiesen diese Vorwürfe umgehend zurück und kündigen eine Berufung an (*welt.de vom 4.10.2017*).

**„Auch die Politik ist gefordert: Eine abstruse Steuerpolitik in Europa begünstigt Internetmultis wie Amazon, die sich in vielen großen Ländern armrechnen können. Da wäre schon Chancengleichheit im Handel ein schönes Ziel“** (Abendblatt).



Die Bundesregierung will nun den **Steuerbetrug auf Onlineplattformen eindämmen**. Die Händler dieser Waren sitzen oft außerhalb der EU, viele von ihnen in Asien. Sie nutzen Marktplätze wie Amazon als Vertriebsplattform. „Amazon übernimmt für sie gegen Gebühren das Angebot der Ware, die Lagerung, Verschickung und das Management von Retouren, sie nehmen das Geld ein und überweisen es dem Händler“ ... „doch führen die ausländischen Händler dabei oft nicht die fällige Umsatzsteuer ab“ (*FR vom 1.8.2018*).

Während bisher die Versteuerungspflicht den Händler trifft, sollen nun die Marktplätze stärker in die Pflicht genommen werden. Nur wenn sie dem Finanzamt Bescheinigungen über die steuerliche Registrierung jedes Händlers vorlegen, haften sie nicht (*LZ vom 3.8.2018*). Dies könnte für ein Stück mehr Wettbewerbsgleichheit sorgen.



## Literaturliste

- › Berger, R.: Entwicklungstrends im Handel. Vortrag anlässlich Führungskräftetagung ver.di, Kassel 2018.
- › Decruppe, Hans: Tarifverträge des Einzelhandels in Nordrhein-Westfalen, Kommentar, Manteltarifvertrag, 4. Auflage.
- › bevh (Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland): Aktuelle Zahlen zum Interaktiven Handel, 2017.
- › bevh (Hrsg.): Arbeitsmarkt und Tarifpolitik im E-Commerce, Berlin 2018.
- › bevh: Jahresbericht 2017.
- › bevh: Studie Interaktiver Handel in Deutschland B2C, Berlin 2018.
- › BIEK (Bundesverband Paket & Expresslogistik): KEP-Studie 2018, Köln 2018.
- › Boewe, J. und Schulten, J.: Der lange Kampf der Amazon-Beschäftigten, Berlin 2015.





- › Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung: Smart Cities – Mögliche räumliche Auswirkungen von Online-Handel auf Innenstädte, Stadtteil- und Ortszentren, Bonn 2016.
- › Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Wirtschaft Digital 2018, Handel.
- › Bundeskartellamt: Arbeitspapier „Marktmacht von Plattformen und Netzwerken“, Juni 2016.
- › Der Handel, Extra 2017.
- › DGB: Kursbuch Arbeiten 4.0. Berlin, Juni 2017.
- › EHI Retail Institute: E-Commerce-Markt Deutschland 2017.
- › EHI Retail Institute: Endstation Retourenlager, PM vom 15.2.2018.
- › EHI Handelsdaten, 09/2017.



- › Glaubitz, Jürgen: Auf allen Kanälen. Handel 2020, Eine Analyse zur Entwicklung im deutschen Einzelhandel, Düsseldorf 2011.
- › Glaubitz, Jürgen: Profit statt Moral, Düsseldorf 2007.
- › Glaubitz, Jürgen: Verdrängungswettbewerb im deutschen Einzelhandel: Auf dem Rücken der Beschäftigten, in: WSI-Mitteilungen 2/2018.
- › Glaubitz, Jürgen, Middeke, Mechthild: Rationalisierung im Versandhandel, in: WSI-Mitteilungen 8/1983, S. 502 ff.
- › HDE: Der deutsche Einzelhandel, Foliensatz, Stand April 2018.
- › HDE: Digitale Agenda des HDE, Berlin 2015.
- › HDE: Handel digital. Online-Monitor 2018.
- › Heß, Andreas: Herausforderungen im wachsenden Markt e-Commerce/ Versandhandel – Renaissance und Innovation von Tarifpolitik, o. J. (2015).



- 
- › IFH Köln: Branchenreport Onlinehandel, Köln 2017.
  - › IFH Köln: Handelsszenario 2020; Köln 2014.
  - › IFH: Pressemitteilung vom 23.11.2017.
  - › Karakayali, J., Schmalstieg, C.: Amazon Logistik GmbH, Bad Hersfeld. Recherchebericht, August 2009.
  - › Kleine Anfrage Linksfraktion im Bundestag: Arbeitsbedingungen im Einzelhandel (Drucksache 18/6993) 2015.
  - › KPMG und Kantar TNS: Trends im Handel 2025, 2016 ) gemeinsame Studie von EHI, HDE, Kantar TNS und KPMG).
  - › Oliver Wymann: Branchenreport. Einzelhandel 2017, Jahr der Weichenstellungen.
  - › Otto Group: Geschäftsbericht 2017/18.
- 





- › PWC: Store 4.0, Zukunft des stationären Handels (2015).
- › PWC: Total Retail 2017, Juli 2017.
- › Uni Regensburg (Hrsg.): Der deutsche Einzelhandel 2017 – erste IHK-ibi-Handelsstudie, Regensburg 2017.
- › ver.di Handel: AVE Kampagne im Handel, Folienvortrag, Berlin 2017.
- › ver.di Handel NRW: Manteltarifvertrag Einzelhandel ab 2013.
- › ver.di Handel NRW: Lohntarifvertrag gültig ab 1.5.2017.
- › ver.di Tarifpolitische Grundsatzabteilung: Folienvortrag, Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen im Einzelhandel (o.J.).
- › Zalando SE: Geschäftsbericht 2017, Berlin 2018.

## Webseiten

- › amazon.force.com
- › amazon.jobs
- › blog.aboutamazon.de
- › boerse.ARD.de
- › bveh.org
- › bvoh.de
- › capital.de
- › corporate.zalando.com
- › dgb.de
- › e-commerce-lounge.de
- › ec.europa.eu
- › ehi.org
- › einzelhandel.de (HDE)
- › etailment.de
- › eurotransport.de
- › ey-edich.de
- › faz.net
- › gruenderszene.de
- › jobs.zalando.com
- › moz.de
- › ndr.de
- › noz.de
- › lebensmittelzeitung.net
- › onlinehaendler-news.de
- › onlinemarktplatz.de
- › ottogroup.com
- › retourenforschung.de
- › statista.de
- › stern.de
- › trendence.com
- › uni-bamberg.de
- › uni-leipzig.de
- › verdi.de
- › verdi-handel.de
- › verkehrsrundschau.de
- › welt.de



## Zeitungen und Zeitschriften

- › Focus online
- › Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)
- › Frankfurter Rundschau (FR)
- › Handelsblatt (HB)
- › Lebensmittelzeitung (LZ)
- › LZ-Journal
- › Rheinische Post (RP)
- › Spiegel
- › Süddeutsche Zeitung (SZ)
- › taz
- › Wirtschaftswoche (WiWo)
- › Zeit online



## Kleines Glossar

- Algorithmen** › Eine Reihe von Anweisungen, die Schritt für Schritt ausgeführt werden, um ein Problem zu lösen. Mehrere definierte Einzelschritte – z. B. zur Ausführung eines Computerprogramms.
- Alibaba** › Große chinesische Internet-Firma. Zu der Gruppe gehören u. a. die B2B-Plattform Alibaba.com und das Online-Auktionshaus Taobao.
- bevh** › Bundesverband E-Commerce und Versandhandel.
- Big Data** › Stark ansteigendes Volumen digitaler Datenmengen.
- Branding** › Entwicklung einer Marke. Auch: Etablieren einer Marke durch gezielte Werbung.





- B2B** › Business-to-Business  
(Handel zwischen Unternehmen)
- B2C** › Business-to-Consumer  
(Kauf und Verkauf von Unternehmen zu Endkonsument).
- CEO** › Vorstandsvorsitzender.
- Consumer** › Englisches Wort für Konsument.
- Cloud-Dienste** › Bereitstellung von IT-Infrastruktur und IT-Leistungen  
(wie beispielsweise Speicherplatz).
- C2B** › Auch Consumer-to-Business (Retouren).




- Digitalisierung** › Ursprünglich geht es dabei um nichts anderes als die Umwandlung von analogen Werten in digitale Formate. Im Jahre 2007 waren bereits 94 Prozent der weltweiten Informationskapazität digital (Wikipedia).
- EHI** › Einzelhandelsinstitut (Retail Institut GmbH).
- Flagship-Store** › Bedeutet soviel wie die größte und beeindruckendste Filiale eines Unternehmens.
- Fulfillment-Center** › Fulfillment bedeutet übersetzt Ausführung, oder Erfüllung. Anderer Begriff für die Versandzentren.
- GB** › Geschäftsbericht.



- Global Player** › Unternehmen, welches am internationalen Wettbewerb teilnimmt.
- HDE** › Handelsverband Deutschland.
- IM** › „inoffizieller Mitarbeiter“.
- Internet-Pure-Player** › Onlinehändler, die ihre Produkte ausschließlich online im elektronischen Handel anbieten.
- KEP** › Kurier-Express-Paket-Dienst.
- Mobile Commerce** › Erweiterung des elektronischen Handels auf mobile Endgeräte.



- 
- Nonfood** › Waren, die nicht zum Verzehr geeignet sind.
  - PM** › Pressemitteilung, Pressemeldung
  - PWC** › PricewaterhouseCoopers  
(internationale Wirtschaftsprüfungsgesellschaft).
  - Retoure** › Rücklieferung an Verkäufer aufgrund von Rückgaberechten
  - Showroom** › Ausstellungsraum, in dem Händler ihre Waren präsentieren
  - Taylorismus** › Prinzip einer exakten Prozesssteuerung von Arbeitsabläufen,  
indem Aufgaben in kleine Bestandteile aufgesplittet werden.  
Geht zurück auf den US-Amerikaner F.W. Taylor.

