



Jürgen Glaubitz

# Von Konzernen, Kunden und „Kostenfaktoren“

Der deutsche Einzelhandel im Umbruch  
Fakten – Probleme – Perspektiven



*Handel*

Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft



---

## Vorwort

Eine ganze Branche, der Einzelhandel, hat hausgemachte Probleme: Verkaufsflächenexpansion, Konkurrenz, Preiskampf, Lebensmittelskandale, illegale Überwachung des Personals .... Kundinnen und Kunden stehen daneben und fühlen sich mit Schnäppchenpreisen umworben. Die 2,5 Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – eine der größten Beschäftigtengruppe in unserem Land – haben nahezu keine Lobby in der Politik.

Doch diejenigen, die Gesetze auch für den Einzelhandel machen, wissen nur selten, was sich hinter den Kulissen des Einzelhandels abspielt. Die Einzelhandelsriesen nutzen ihre Macht bei der Distribution der Ware von der Produktion bis zum Endverbraucher. Sie bestimmen auch darüber mit, welche Arbeitsbedingungen es in der Textilwirtschaft in Bangladesch und in der Lebensmittelproduktion in Deutschland gibt. Das Motto „Billig zu Lasten der ArbeitnehmerInnen“ ist weltweit spürbar. Die Einzelhandelstarifverträge in unserem Land stehen seit Jahren unter Druck. Sie sollen sich stromlinienförmig den „Marktinteressen“ anpassen, bei den Gehältern, den Arbeitszeiten, bei allen Arbeitsbedingungen.

Kundinnen und Kunden reagieren nur dann sensibel, wenn wieder einmal ein Skandal den Einzelhandel erschüttert. Geht es um Kinderarbeit in den Herstellerländern oder um ungesunde Lebensmittel wie Gammelfleisch, dann regt sich das Verbrauchergewissen oder Verbraucherbewusstsein, aber nie lang anhaltend.

ver.di hat begonnen, gemeinsam mit Organisationen wie der „Kampagne für saubere Kleidung“, attac und anderen für gute Arbeit zu streiten, hier und anderswo. ver.di verteidigt die Tarifverträge für den Einzelhandel. Die Menschen, die im Einzelhandel arbeiten, sind es Wert, für ihre gute Arbeit auch gute tarifliche Bedingungen zu haben.

Unsere Veröffentlichung von Jürgen Glaubitz beschreibt kompakt alle wesentlichen Aspekte des Einzelhandels, sie ist eine sehr gute Information über viele Hintergründe dieser Branche. Mit der Broschüre wollen wir beitragen, einen Blick hinter die Kulissen werfen zu können – innerhalb und außerhalb unserer Gewerkschaft. Die Veröffentlichung sollte „Pflichtlektüre“ für alle Mitglieder in Tarifkommissionen und ver.di-Vorständen sein.

Ulrich Dalibor  
Bundesfachgruppenleiter

## Von Konzernen, Kunden und „Kostenfaktoren“

<b>Vorwort</b>	<b>1</b>
<b>Schlaglichter zum Einzelhandel</b>	<b>4</b>
<b>Kapitel 1: Entwicklungslinien im deutschen Einzelhandel</b>	<b>7</b>
Schwierige Rahmenbedingungen	7
Konzerne geben den Ton an	8
Konzentration schreitet weiter voran	10
<i>Risiken und Gefahren des Konzentrationsprozesses</i>	10
<i>Nachfragemacht</i>	10
<i>Konzentration und Einzelhandel</i>	10
<i>Konzentration und Macht</i>	11
Verkaufsfläche	11
<i>Zu viel Fläche</i>	12
<i>Schlechte räumliche Versorgung</i>	12
<i>Grüne Wiese</i>	12
<i>Flächenexpansion kontra Flächenproduktivität</i>	12
<i>Beispiel Baumarktbranche</i>	12
Ladenöffnungszeiten	13
Preiskampf	14
<i>Die Kehrseite der „kleinen Preise“</i>	15
<i>Preiskampf und Konzentration</i>	15
<i>Preiskampf und Personalkosten</i>	15
Strukturwandel	16
<i>Vertriebsformenwandel</i>	16
<i>Mehr Masse – weniger Klasse</i>	16
<i>Discount weiter auf dem Vormarsch</i>	16
<i>Neue Technologien im Handel</i>	17
<i>Schöne neue Warenwelt?</i>	18
<i>Wachstumsmarkt E-Commerce</i>	19
<i>Die Krise der Großfläche</i>	20
<i>Der Abstieg der „Konsumtempel“</i>	20
<i>Finanzinvestoren – jetzt auch im Einzelhandel</i>	20
<i>Grüne Wiese – Feind der Innenstadt</i>	21
<i>Neuer Trend: Innerstädtische Einkaufszentren</i>	22
Gesellschaftliche Trends	23
<i>Verteilungsschiefelage polarisiert den Einzelhandel</i>	23
<i>Die deutsche Bevölkerung wird immer älter</i>	24
<i>Verbraucher/-innen werden kritischer</i>	25
Zusammenfassung	26

<b>Kapitel 2: Die Situation der Beschäftigten im deutschen Einzelhandel</b>	<b>27</b>
<i>Beschäftigung</i>	28
<i>Beschäftigungsstruktur</i>	28
<i>Arbeitsbelastung</i>	29
<i>Einkommen</i>	29
<i>Einkommen im Alter</i>	31
<i>Qualifikation</i>	31
<i>Flexibilisierung</i>	32
<i>Sicherheit</i>	32
<i>Führungsstil und Führungsverhalten</i>	32
Von Milliardären und kleinen Leuten	33
<i>Steinreich durch minimale Personalkosten</i>	33
<i>Sie machen aus Händlern Milliardäre</i>	33
<i>Die im Dunkeln sieht man nicht</i>	33
<i>„Die Lidl-Stasi“</i>	33
<i>Betriebsratsfrei ...</i>	33
<i>Wären wir nicht arm – wärt ihr nicht reich!</i>	33
<b>Kapitel 3: Perspektiven für den deutschen Einzelhandel</b>	<b>35</b>
Rahmenbedingungen verbessern	36
<i>Binnennachfrage stärken</i>	36
<i>Verkaufsflächenexpansion stoppen</i>	36
<i>Baustopp auf der grünen Wiese</i>	36
<i>Neue Chancen für den innerstädtischen Einzelhandel</i>	37
<i>Fairer Handel</i>	38
<i>Für einen „fairen“ Preiswettbewerb</i>	38
<i>Geiz ist überhaupt nicht geil</i>	38
<i>Zwischenfazit</i>	39
Gewerkschaftspolitische Perspektiven	39
<i>Stärkung der betrieblichen Interessenvertretung</i>	40
<i>Gewerkschaftliche Interessenpolitik im Einzelhandel</i>	40
<i>Tarifpolitik</i>	41
<i>Allgemeinverbindlichkeit muss wiederhergestellt werden!</i>	42
<i>Zu guter letzt!</i>	42
<b>Anhang:</b>	<b>44</b>
Wer gehört zu wem?	44
Verwendete Literatur	46
Impressum	48

## Schlaglichter zum Einzelhandel

Von Aldi bis Zara, vom kleinen Selbständigen bis zum Weltkonzern, von Paletten-Abverkauf bis zur Edel-Boutique, vom KADEWE bis zu M&C Geiz – der Einzelhandel bietet ein riesiges Spektrum. Hier werden tagtäglich Millionen Kunden bedient und Milliarden Euro umgesetzt.

Der Einzelhandel ist eine der größten und bedeutendsten Branchen – er gehört zu den Schwergewichten der Wirtschaft. Seine Bedeutung wird jedoch immer noch unterschätzt. Kaum jemand weiß, welche Konzerne hinter den verschiedenen Firmenschildern stecken, kaum jemand weiß, was sich hinter den bunten Handelsfassaden abspielt.

Die meisten Verbraucher/-innen interessieren sich nicht für die Probleme des Verkaufspersonals – der „König Kunde“ möchte am liebsten beste Qualität zu Tiefpreisen bei optimaler Beratung und superfreundlicher Bedienung. Und die Politik kümmerte sich bisher nur dann um den Einzelhandel, wenn es um die „Liberalisierung“ der Öffnungszeiten ging.

Der deutsche Einzelhandel befindet sich in einem permanenten Umbruch. Insolvenzen, Betriebs-schließungen, Neueröffnungen und Eigentümerwechsel sind an der Tagesordnung. Es kehrt keine Ruhe ein. Seit längerem rollt eine beispiellose Verkaufswelle. Schleck-er schluckt Ihr Platz, Rossmann übernimmt Kloppenburg. 245 Extra-Märkte wechseln von Metro zu Rewe. 2.500 Plus-Filialen werden von Edeka übernommen. Gerüchte gibt es um die Zukunft von Kaufhof und Real. Das Übernahme-Karussell dreht sich immer schneller.

Der Wettbewerb im Einzelhandel ist stark überhitzt – es herrscht massiver Verdrängungskampf auf einem stagnierenden Markt. Einige Konzerne gießen bewusst Öl ins Feuer, indem sie trotz einer riesigen Überkapazität an Verkaufsfläche munter weiter expandieren. Durch aggressive Preisaktionen soll die Konkurrenz bezwungen und Marktanteile gesichert werden.

Die Methoden sind ruppig – die Sprache martialisch: Von Kannibalismus, Preiskrieg, Vernichtungskämpfen und Rabattschlachten ist die Rede. Preiskämpfe, immer mehr Discount, Technikeinsatz und Selbstbedienung geben dem Einzelhandel das Image eines „billigen Jakob“. In weiten Bereichen bietet die Branche ein wahrhaft trostloses Bild: Wo früher Bedienung durch qualifiziertes Fachpersonal stattfand, herrscht heute meist Hektik und Tristesse.

Überwachungspraktiken wie bei Lidl, Edeka und Plus, Sicherheitsrisiken wie bei Schlecker, oder Hungerlöhne wie bei Kik sind Negativ-Schlagzeilen, für die der Einzelhandel zuletzt immer wieder sorgte. „Spitzenreiter“ sind dabei die Discounter – immer mehr dubiose Machenschaften kommen ans Tageslicht.

Die Hauptbetroffenen dieses Verdrängungskampfes sind die Arbeitnehmer/-innen. Personalkosten sind wie nie zuvor zum Wettbewerbsfaktor geworden, dadurch ist der Druck auf die Beschäftigten enorm gestiegen. Einige Unternehmen versuchen, sich dadurch zusätzliche Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, indem sie gezielt soziale und tarifliche Standards unterschreiten. Während sie sich in Rabattschlachten überbieten und die Kunden mit Niedrigpreisen verwöhnen, verweigern sie ihren Beschäftigten einen angemessenen Lohn und die verdiente Anerkennung.

#### Wir fragen uns:

Wie geht es weiter mit dem deutschen Einzelhandel? Wie sieht die Branche im Jahre 2010 aus? Und wie 2020?

Gibt es in Zukunft noch mehr Stress und Hektik im Verkauf und an den Kassen? Werden die Beschäftigten nur noch als lästige Kostenfaktoren betrachtet und behandelt?

Setzen sich in Zukunft vor allem diejenigen Unternehmen auf dem

Markt durch, die ihren Beschäftigten die schlechtesten Bedingungen bieten?

Wird sich der Trend von immer mehr Discount, Selbstbedienung und grüner Wiese weiter fortsetzen, oder gibt es neue Chancen für eine Trendwende, für mehr wohngebietsnahen Einzelhandel, für mehr Qualität und menschengerechte Arbeitsbedingungen auf der „größten Bühne der Welt“?

**Darüber entscheiden nicht nur die Handelskonzerne. Hier haben auch die Kunden und die Beschäftigten im Einzelhandel Einfluss – wenn sie sich ihrer eigenen Bedeutung und Stärke bewusst werden!**



---

# Kapitel 1:

## Entwicklungslinien im deutschen Einzelhandel

### **Schwierige Rahmenbedingungen**

Die Einzelhandelsentwicklung hängt sehr stark von den wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen in der Gesellschaft ab. Konjunktur, Wachstum, Einkommensverteilung, Arbeitsmarkt-, Sozial- und Rentenpolitik – all dies wirkt sich direkt oder indirekt auf das Konsumverhalten der Bevölkerung aus. Aber auch Stimmungen, wie etwa Zukunftsängste (Arbeitsplatz, Rente) schlagen sich nieder.

Der Einzelhandelsumsatz entwickelte sich in den letzten Jahren deutlich schwächer als die privaten Konsumausgaben. Wesentliche Gründe dafür sind gestiegene Lebenshaltungskosten (u.a. für Wohnung, Energie, Gesundheit) und eine Verschiebung der Konsumgewohnheiten hin zu mehr Freizeitausgaben. Der Anteil des Einzelhandelsumsatzes am privaten Konsum sinkt – von gut 40 Prozent Anfang der 90er Jahre auf knapp 27 Prozent heute.

Massenarbeitslosigkeit, Reallohneinbußen der Arbeitnehmer/-innen, das sprunghafte Anwachsen des Niedriglohnssektors, reale Kürzungen bei den Rentner/-innen beeinflussen und beeinträchtigen die Konsumnachfrage. Der Anteil der Deutschen mit geringem finanziellen Spielraum ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Hinzu kommen massive Preissteigerungen, u.a. für Benzin, Diesel und Energie sowie Risikovorsorge gegen Einkommensverluste und drohende Armut im Alter („Angstsparen“). All dies dämpft den Einzelhandelsumsatz.

Der Umsatz im Einzelhandel tritt seit Jahren auf der Stelle. Deutliche Unterschiede gibt es dabei zwischen Food und Nonfood. Während die Konsumnachfrage in den letzten zehn Jahren nach Food um 5,5 Prozent gestiegen ist, sank die nach Nonfood-Artikeln um sechs Prozent. Hier sind bei bestimmten Artikeln Sättigungsgrenzen erreicht.

Umsatzentwicklung im deutschen Einzelhandel (1996 – 2007)

Jahr	Umsatz in Mrd. Euro
1996	320,5
2000	321,5
2003	346,3
2007	347,1

Quelle: WABE-Institut,  
Branchendaten Einzelhandel 2007

Der Einzelhandelsumsatz lag damit 2007 nur knapp (+ 0,2 Prozent) über dem Wert von 2003. Auch in den nächsten Jahren ist mit einer Stagnation zu rechnen. Der Wettbewerb der Handelsunternehmen dreht sich also um einen nahezu gleich bleibend großen „Kuchen“. Dabei wird mit sehr harten Bandagen gekämpft: Um sich im Wettbewerb zu behaupten, setzen die Handelsunternehmen verschiedene Instrumente wie Werbung, Bedienung, Beratung, Service, Preis, Verkaufsfläche, Öffnungszeit usw. ein.

**Die Rahmenbedingungen für den Einzelhandel sind schwierig: Obwohl der Umsatz-Kuchen nicht größer wird, will jedes Unternehmen ein größeres Stück davon.**

## Konzerne geben den Ton an

Mit rund 275.000 Unternehmen ist der Einzelhandel eine mittelständisch geprägte Branche – so jedenfalls erscheint es auf den ersten Blick. Tatsächlich aber wird das Marktgeschehen von ein paar Großen bestimmt. Rund 90 Prozent der Unternehmen hat weniger als zehn Beschäftigte. Diese 90 Prozent erwirtschaften zusammen gerade einmal 20 Prozent des Umsatzes. Die restlichen zehn Prozent erlösen den Löwenanteil, nämlich vier Fünftel.

Innerhalb dieser Spitzengruppe findet wiederum eine enorme Konzentration auf einige wenige Unternehmen statt: Die zehn Größten bringen es auf einen Umsatz von über 188 Mrd. Euro.

Die 10 Größten im deutschen Einzelhandel 2007

Unternehmen	Umsatz in Deutschland Mrd. Euro
Edeka-Gruppe	36,7
Metro-Gruppe	31,9
Rewe-Gruppe	28,2
Schwarz-Gruppe	25,1
Aldi-Gruppe	24,3
Tengelmann-Gruppe	14,4
Karstadt/Primondo (Arcandor)	8,1
Lekkerland	7,8
Schlecker	6,3
Otto-Gruppe	5,4
Summe	188,2

Quelle: LZ vom 14.03.2008/eigene Berechnungen

Die drei größten Konsumgüterbereiche sind Nahrungs- und Genussmittel (Food) mit 35 Prozent, Textilien, Bekleidung und Schuhe mit 12 Prozent und Do-it-yourself, Baubedarf (10 Prozent des Gesamtumsatzes). Gut ein Drittel des gesamten Einzelhandelsumsatzes machen also die Food-Artikel aus. Auf dem Lebensmittelsektor ist die Konzentrationsrate besonders hoch. Den Löwenanteil teilen sich die „Big Five“, die unangefochtene Nr. 1 ist die Edeka-Gruppe.

**Es gibt Hunderttausende von Anbietern – die „Musik“ wird indes von einigen wenigen gemacht. Die Schwergewichte im deutschen Einzelhandel sind Konzernunternehmen, die meist über mehrere Vertriebslinien verfügen und international aufgestellt sind.**

**Diese Konzerne bestimmen derzeit Tempo und Richtung des Umbaus im Einzelhandel. Sie entscheiden darüber, wie die Massendistribution in Deutschland organisiert ist, an welchen Standorten welche Sortimente zu welchen Preisen angeboten werden.**

Die führenden Konzerne beim Food-Umsatz (2007)

Unternehmen	Umsatz in Mrd. Euro
Edeka-Gruppe	32,5
Rewe-Gruppe	23,0
Schwarz-Gruppe	20,3
Aldi-Gruppe	19,6
Metro-Gruppe	14,3

Quelle: LZ vom 31.1.2008

## Konzentration schreitet weiter voran

Einige wenige Unternehmen vereinigen immer größere Umsatzanteile auf sich, der Konzentrationsprozess schreitet unaufhaltsam voran. Wie weit, lässt sich am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels darstellen: Der Lebensmittelumsatz ist zwischen 1996 und 2006 um 11,5 Prozent gestiegen, gleichzeitig sank aber die Zahl der Betriebsstätten von 75.300 auf 55.200, also um 27 Prozent.

Noch deutlicher wird das Ausmaß der Konzentration, wenn man sich die Entwicklung der Marktanteile der „Big Five“ im Lebensmittelhandel anschaut: Edeka, Rewe, Schwarz, Aldi und Metro bewältigen rund drei Viertel des gesamten Umsatzes. Die 30 größten der Branche bringen es zusammen auf 97,5 Prozent Marktanteil. Da bleibt für die kleinen Einzelhändler nicht mehr allzu viel übrig!

Marktanteile der 5 größten Unternehmen im Lebensmittelhandel

1980	1990	2000	2006	2010 *)
26,3	44,7	62,6	69,4	74,3

Quelle: Metro-Handelslexikon, S. 211 \*) Prognose

## Risiken und Gefahren des Konzentrationsprozesses

Der immer weiter fortschreitende Konzentrationsprozess im Einzelhandel birgt erhebliche Risiken und Gefahren in sich. Die Auswirkungen reichen weit über die Branche hinaus.

### Nachfragemacht

Die Abhängigkeit der Industrie vom Handel wird immer stärker. Handelskonzerne können mit ihrer Nachfragemacht günstige Konditionen durchsetzen – dies führt zu einer massiven Verschärfung des Wettbewerbs innerhalb der Konsumgüterindustrie. Je stärker die Konzentration im Einzelhandel, desto schärfer der Wettbewerb bei den Herstellern. Da es auch hier einige „Riesen“ gibt (Proctor & Gamble, Nestle, Oetker, Unilever, Henkel u. a.) schaukeln sich diese Prozesse gegenseitig hoch – zu Lasten des Mittelstandes im Einzelhandel und auf der Herstellerseite.

## Konzentration und Einzelhandel

Je größer der Umsatz eines Unternehmens, desto günstiger sind seine Konditionen. Die Nr. 1 erhält meist 0,2 bis 0,5 Prozent bessere Konditionen als der zweite in der Branche usw. Je höher der Konzentrationsgrad, desto schwieriger wird es für den mittelständischen Einzelhandel. Da Rabatte, Boni, Skonti usw. nach Größe (Umsatz) gestaffelt sind, müssen die Kleinen wesentlich teurer einkaufen als die Großen. Viele Einkaufspreise der kleinen Einzelhändler liegen über den Verkaufspreisen der Konzerne. Aus Sicht des Mittelstandes im Einzelhandel stellt sich dies als eine massive Verzerrung des Wettbewerbs dar.

„Je höher die Konzentration, desto mehr wird erpresst“  
(Hanke, Lebensmittelzeitung)

Einige mächtige, international agierende Konzerne expandieren (durch internes Wachstum und Übernahmen) bei gleichzeitigem Sterben vieler inhabergeführten Unternehmen. Im Zuge dieses Ausleseprozesses bleiben zehntausende kleiner Händler auf der Strecke. Ein „leises Sterben“, von dem die Öffentlichkeit kaum Notiz nimmt. Dieser Prozess geht unvermindert weiter. Eine Folge ist der Verlust von Vielfalt: Fast überall gibt es die gleichen Filialen der gleichen Anbieter.

Wenn es auf der Verkäuferseite nur noch wenige große Unternehmen gibt, lassen sich leicht Preis- und Mengenabsprachen organisieren. Diese Situation ist für die marktmächtigen Konzerne von Vorteil, da auf diese Weise Konkurrenz weitgehend ausgeschaltet wird und Extra-Profite erzielt werden können.

**Konzentration und Macht**

Größe (Konzentration) bedeutet Macht, sowohl gegenüber der Industrie, den Konkurrenten im Einzelhandel und gegenüber den Verbrauchern. Je größer die wirtschaftliche Machtanballung, desto größer ist die Gefahr, dass diese missbräuchlich eingesetzt wird. Und schließlich bedeutet Konzentration immer auch politische Macht, das heißt Einfluss auf Parlamente und Parteien.

**Nicht die riesige Masse der kleinen Unternehmen bestimmt das Marktgeschehen, sondern eine kleine Gruppe von Unternehmensriesen. Der Konzentrationsprozess wird weiter voranschreiten.**

**Ziel der Konzerne ist es, so viele Konkurrenten aufzukaufen, bis der Wettbewerb weitgehend zum Erliegen kommt. Je größer und mächtiger ein Unternehmen ist, desto mehr Möglichkeiten hat es, einerseits Druck auf die Lieferanten auszuüben und gleichzeitig seine Verkaufspreise zu gestalten.**

**Verkaufsfläche**

Obwohl der Umsatz stagniert, wird die Verkaufsfläche weiter ausgeweitet. Woche für Woche werden neue Märkte eröffnet.

Nirgendwo in Europa gibt es pro Kopf der Bevölkerung so viel Einzelhandelsfläche wie bei uns. Und nirgendwo ist der Konkurrenzdruck größer als hier. Im Vergleich etwa zu Frankreich oder Großbritannien stehen bei uns rund 50 Prozent mehr Verkaufsfläche im Lebensmittelhandel zur Verfügung.

Pro Kopf der Bevölkerung stehen also in Deutschland doppelt soviel Quadratmeter Verkaufsfläche zur Verfügung wie z.B. in Großbritannien.

Am stärksten haben im Lebensmitteleinzelhandel in den letzten zehn Jahren die Discounter expandiert. Die Anzahl ihrer Filialen stieg von 11.600 auf 15.200 – ihre Verkaufsfläche wuchs von 5,5 auf 10,5 Millionen Quadratmeter.

Entwicklung der Einzelhandelsverkaufsflächen in Deutschland (in Mio. qm)

Jahr	Alte Bundesländer	neue Bundesländer	Deutschland
1990	71	6	77
2000	91	18	109
2006	97	20	117
2010 *)	101	21	122

Quelle: HDE; \*) Prognose

Nach einer Abschwächung des Flächenwachstums in 2005 und 2006 gab es im letzten Jahr mit 1,6 Millionen Quadratmetern wieder einen steilen Anstieg. Dieser Zuwachs ergab sich vor allem bei großflächigen Fachmarktzentren und Möbelhäusern. Der HDE geht bis 2010 von einer weiter wachsenden Verkaufsfläche auf 122 Millionen Quadratmeter aus (Der Handel 04/2008, S. 6.).

Die ständige Expansion hat eine Überkapazität an Fläche geschaffen. In den letzten zwanzig Jahren sind in Deutschland die Einzelhandelsverkaufsflächen um 58 Prozent ausgeweitet worden. Im gleichen Zeitraum ist die Bevölkerung aber nur um 2,6 Prozent gewachsen. Der Einzelhandelsumsatz ist zwischen 1996 und 2007 um gerade einmal nominal acht Prozent gestiegen.

### Zu viel Fläche

Es gibt einen Überbesatz an Fläche in Relation zur Bevölkerung: Rechnerisch sind es heute 1,4 Quadratmeter Verkaufsfläche pro Einwohner. Als versorgungspolitisch „ausreichend“ wird eine Größenordnung von 1,0 Quadratmeter erachtet. Danach ergibt sich eine rechnerische Überkapazität von rund 30 Millionen Quadratmetern.

Auf 10.000 Verbraucher/-innen kommen in Deutschland 14.000 qm Einzelhandelsfläche

### Schlechte räumliche Versorgung

Paradox ist dabei: je mehr Fläche aufgebaut wird, desto schlechter wird die räumliche Versorgung (flaches Land, Wohngebietsnähe). Schon Tausende Gemeinden sind ohne Einzelhandelsgeschäft. Die großflächigen Einzelhandelseinrichtungen und die Discounter haben vielen kleinen Händlern in Wohngebietsnähe das Wasser abgegraben – und damit personalintensive Flächen verdrängt.

### Grüne Wiese

Ein großes Problem ist die regionale Verteilung der Einzelhandelsflächen. Seit den 90er Jahren sind vor allem Verkaufsflächen in Gewerbe-, sowie Industrie-Sondergebieten entstanden. Durch das überproportionale Wachstum auf der grünen Wiese ist massiv Kaufkraft aus den Innenstädten abgezogen worden – auch wenn in letzter Zeit eine leichte Umkehr erkennbar ist (siehe: innerstädtische Einkaufszentren).

### Flächenexpansion kontra Flächenproduktivität

Die Scherenentwicklung von Umsatz und Fläche hat zu einem massiven Rückgang der Flächenproduktivität (Umsatz/qm) geführt. Die durchschnittliche Flächenproduktivität beträgt heute 3.270 Euro. 1993 waren es noch 4.160 Euro – ein Rückgang um 27 Prozent. Experten halten dies für das Kernproblem des deutschen Einzelhandels.

„Die schwache Flächenleistung ist ein Hauptgrund für die niedrigen Gewinnspannen im deutschen Einzelhandel, denn die Kosten pro Quadratmeter lassen sich so nur schwer decken“  
(Barrenstein/Kliger - McKinsey)

### Beispiel Baumarktbranche

Ein (negatives) Beispiel ist die Baumarktbranche. Flächenüberhang und Preiskämpfe drücken die Rentabilität und „die Konzepte der Betreiber gleichen sich aus Kundensicht wie ein Dübel“ (Der Handel 04/2008, S. 36). Im letzten Jahr erhöhte sich die Verkaufsfläche von 16,1 auf 16,9 Millionen Quadratmeter, während der Umsatz in der Sparte deutlich zurückging. Experten sagen bereits ein großes Baumarktsterben voraus.

Im europäischen Vergleich schneidet der deutsche Einzelhandel bei Ertrag und Gewinn nicht gut ab. Hauptursache dafür ist die schwache Flächenleistung. Dieses Problem ist selbstverschuldet und hausgemacht: Obwohl es schon viel zu viel davon gibt, schaffen die Unternehmen immer noch mehr dazu. Die Branche handelt nach dem Motto „Alle stöhnen – aber keiner hört auf“.

Ein Ende dieses Flächenwahns wird sich nicht von allein einstellen. Die so genannten Selbstheilungskräfte des Marktes sorgen im Gegenteil dafür, dass immer mehr Fläche dazu kommt! Ein Stopp der Flächenexpansion muss von der Politik gesetzt werden!

## Ladenöffnungszeiten

Die Verlängerung der Öffnungszeiten hat den Wettbewerb im Einzelhandel zusätzlich verschärft. Neben dem Überangebot an Fläche gibt es seit 2006 auch ein „Mehr“ an Öffnungszeiten. Einige Konzerne nutzen dies gezielt als Instrument im Verdrängungskampf. Sie setzen darauf, dass sie mit ihrer Öffnungspolitik anderen Konkurrenten das Wasser abgraben können.

Da durch die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten kein zusätzlicher Umsatz mobilisiert wird, kommt es lediglich zu einer Verlagerung des Umsatzes. Was die einen gewinnen, verlieren andere Anbieter. Diese Verlagerungen betreffen gleichermaßen Unternehmen, Vertriebsformen wie Standortlagen. Tatsache ist, dass sich insbesondere bei Lebensmitteln andere Einkaufsgewohnheiten eingestellt haben. Hier rechnet sich für einige Anbieter die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten also durchaus – jedoch nur solange, wie andere Konkurrenten nicht nachziehen.

## Etappen der Ladenöffnung

- 1989: Einführung des „langen Donnerstag“ (Schludo)
- 1996: weitere Liberalisierung (wochentags 6-20 Uhr, samstags bis 16 Uhr)
- 2003: Verlängerung der Öffnungszeiten am Samstag bis 20 Uhr
- 2006: der Ladenschluss wurde im Zuge der Föderalismusreform zur Ländersache. Ladenöffnungsgesetze wurden erlassen – überwiegend gilt die 6x24-Stunden-Regelung

## Fakten zur Ladenöffnung

- Es gibt differenzierte Modelle, je nach Vertriebskonzept und Standort.
- Spitzenreiter sind Lebensmittelsupermärkte mit über 70 Stunden Öffnungszeit.
- Die Mehrheit der Geschäfte öffnet zwischen 51 und 55 Stunden.
- Die stärksten Einkaufstage sind Freitag und Samstag.

Viele Einzelhändler stellen fest, dass es sich nicht lohnt länger zu öffnen. Ganz einfach deshalb, weil die Kunden wegbleiben – ihnen fehlt nicht die Zeit, sondern das Geld zum Einkaufen.

Diejenigen Unternehmen, die die Ladenöffnungszeiten als zusätzliches Mittel im Verdrängungskampf einsetzen fordern, die Personalkosten zu reduzieren und tariflich gesicherte Spät- und Nachtzuschläge zu kürzen. Damit versuchen sie – ähnlich wie beim Preiskampf – die Wettbewerbsrisiken auf die Beschäftigten zu verlagern.

**Bezogen auf die gesamte Branche wirken die verlängerten Öffnungszeiten ähnlich wie zusätzliche Verkaufsflächen: Der gleiche Umsatz verteilt sich auf mehr Quadratmeter und auf mehr Stunden – dadurch steigt der Wettbewerbsdruck in der Branche.**

## Preiskampf

Die Unternehmen im Einzelhandel liefern sich permanente Preisschlachten. Für die Konzerne sind niedrige Verkaufspreise das entscheidende Mittel im Verdrängungswettbewerb. „Geiz ist geil“, „saubillig“, „20 Prozent auf alles“, „Hammerpreise“ – kaum ein Tag vergeht, ohne dass eine neue Aktion gestartet wird.

Die Preis-Gewaltaktionen wurden 1995 durch einen Vorstoß von Aldi begonnen. Fast alle Konkurrenten haben nachgezogen – auch die bedienungsintensiveren Vertriebsformen. So hat der Einzelhandel die Kunden im Laufe der Zeit immer mehr auf Schnäppchenjagd gedrillt!

Im Ergebnis hat dies dazu geführt, dass die Einzelhandelspreise über lange Zeit deutlich unter der Inflationsrate lagen. Der Preiskampf im Einzelhandel hat insofern wesentlich dazu beigetragen, dass die allgemeine Preisentwicklung in den letzten Jahren relativ moderat ausgefallen ist.

Franzosen neidisch auf deutsche Preise

„Lebensmittel sind nach einem Bericht der französischen Tageszeitung La Tribune in Deutschland erheblich billiger als in Frankreich. Je nach Produkt liege das Preisniveau um bis zu 30 Prozent unter dem in Frankreich.“

*(LZ vom 01.02.2008)*

In diesem Jahr kam es zu teilweise massiven Preissteigerungen, insbesondere bei wichtigen Grundnahrungsmitteln. Als Ursachen werden zum einen gestiegene Erzeugerpreise, die Lage auf den Rohstoffmärkten und die verstärkte Nachfrage nach Nahrungsmitteln aus Ländern wie China und Indien genannt. Die Tatsache, dass die Preise für bestimmte Grundnahrungsmittel steigen, ändert nichts daran, dass in weiten Bereichen des Einzelhandels immer noch ein erbitterter Preiskampf vorherrscht.

### Die Kehrseite der „kleinen Preise“

Auf den ersten Blick profitieren die Verbraucher/-innen vom Preiskampf im Einzelhandel. Schaut man genauer hin, sieht es etwas anders aus, denn alles hat seine Kehrseite – auch die „saubilligen“ Produkte. Bittere Wahrheit sind oft miserable Arbeitsbedingungen und Hungerlöhne in der Produktion. Lohndumping bei einigen Herstellern, Kinderarbeit in der 3. Welt oder Formen brutaler Ausbeutung in der Obst- und Gemüseherstellung und –ernte in einigen südeuropäischen Ländern sind heute an der Tagesordnung. Pestizidbelastetes Gemüse, bleiverseuchtes Kinderspielzeug und Skandale um Gammelfleisch sind keine „bedauerlichen Ausnahmen“, sondern zwangsläufige Folgen der niedrigen Preise. Auf den Punkt gebracht: „Saubillig“ kommt teuer zu stehen!

### Preiskampf und Konzentration

Niedrige Verkaufspreise sind nicht das Ziel der Handelskonzerne, sondern ein Mittel im Wettbewerb. Ziel ist es, möglichst viele Konkurrenten aus dem Markt zu drängen und so auf Sicht den Wettbewerb auszuschalten um dauerhaft höhere Preise durchzusetzen.

Der aggressive Preiswettbewerb beschleunigt diesen Ausleseprozess und fördert die Konzentration im Einzelhandel. Wenn alle auf die Karte Preis setzen, verpuffen viele dieser Preis-Aktionen, da die Konkurrenz automatisch nachzieht. Ein teures, und für viele Unternehmen äußerst gefährliches „Spiel“, da nur die Stärksten überleben. Am Ende gibt es weniger Anbieter und höhere Preise!

### Preiskampf und Personalkosten

Das, was die Handelsunternehmen bei den Verkaufspreisen einbüßen, versuchen sie durch Kürzungen gegenüber den Herstellern und bei den Personalkosten wieder auszugleichen. Die Preiskämpfe gehen voll zu Lasten der Personalkosten und damit zu Lasten der Beschäftigten.

### Schlag-Zeilen

„Der Gewinn von Adidas stieg 2007 um 15 Prozent“  
(Pressemitteilung Adidas)

„In China erhalten die Produzentinnen von Turnschuhen 20 Cent Stundenlohn, bei einer Arbeitszeit von 13 Stunden am Tag“ (INKOTA-Netzwerk)

Die Tiefpreise haben eine bittere Kehrseite: „Verkäufer zahlen mit ihrer Gesundheit und ihrem geringen Verdienst letztlich jene Summe, die der ‚zufriedene‘ Kunde ruhigen Gewissens einspart“ (Staeck)

Der Preiskampf im Einzelhandel ist ein Mittel zur Verdrängung der Konkurrenz. Die Verbraucher/-innen profitieren von den niedrigen Preisen – aber „billigbillig“ kommt über kurz oder lang teuer zu stehen.

Schlechte Arbeitsbedingungen in der Produktion und massiver Druck auf die Personalkosten im Einzelhandel sind die Kehrseiten der „kleinen Preise“.

## Strukturwandel

Der Einzelhandel befindet sich in einem permanenten Strukturwandel. Standort- und Vertriebskonzepte, Betriebsformen, Sortimentspolitik – alles steht für die Unternehmen immer wieder auf dem Prüfstand und unterliegt ständigen Veränderungen. Im Folgenden erläutern wir einige prägende Merkmale dieses Strukturwandels.

### Vertriebsformenwandel

Die Anzahl der Vertriebsformen hat sich im Laufe der Jahre deutlich erhöht. Gab es vor 30 Jahren im Wesentlichen nur die Auswahl zwischen Fachgeschäften, Warenhäusern und Versandhandel, so findet man heute Fachgeschäfte/Spezialgeschäfte, SB-Warenhäuser, Kauf- und Warenhäuser, Verbrauchermärkte, Supermärkte, Fachmärkte, Factory Outlets, Versandhandel, Shopping-Center, Discounter, Online-Handel, Teleshopping, Second-Hand-Geschäfte u.v.a.m. Auf den ersten Blick hat sich eine fast unerschöpfliche Vielfalt entwickelt, bei genauerem Hinsehen zeigt sich, dass hinter den vielen verschiedenen Etiketten meist die gleichen Eigentümer und selben Sortimente stecken.

Die Vielfalt ist vorgetäuscht – das Bild stellt sich aus Kundensicht bunter dar, als es tatsächlich ist.

### Mehr Masse – weniger Klasse

Seit Jahren ist eine starke Polarisierung des Konsums zu beobachten. Gewinner sind einerseits preisorientierte Vertriebsformen und auf der anderen Seite erlebnisorientierte, das Luxussegment ansprechende Betriebstypen. Die breite Mitte der Einzelhandelsunternehmen zwischen Billig- und Luxussegment hat erhebliche Profilierungsprobleme („Verlust der Mitte“). Entsprechend verlieren Vertriebsformen, die hier angesiedelt sind seit Jahren Marktanteile.

Im Zuge des Vertriebsformenwandels haben sich drastische Umsatzverlagerungen vollzogen. Dabei fand eine sukzessive Verdrängung von eher bedienungsintensiven durch preisaggressive Vertriebsformen statt: es gibt insgesamt mehr Fläche und weniger Personal, mehr Masse und weniger Klasse, mehr Abverkauf und weniger Bedienung und Beratung.

### Discount weiter auf dem Vormarsch

Zu den Gewinnern des Strukturwandels zählen vor allem die preisaggressiven Anbieter, insbesondere die Discounter.

Schmale Warensortimente (meist Schnelldreher), einfache Warenpräsentation und geringe Personalkosten sind ihr Markenzeichen. Früher lange Zeit die Außenseiter, sind sie heute mit rund 42 Prozent Marktanteil und über 15.000 Filialen die Taktgeber im Lebensmittelhandel. Deutschland hat damit den höchsten Discount-Anteil aller europäischen Länder.

Die Discounter dominieren sowohl von der Anzahl der Filialen, beim Umsatz und der Verkaufsfläche den Strukturwandel im deutschen Einzelhandel. Ihr Augenmerk bleibt nicht auf Lebensmittel beschränkt – sie haben ihre Sortimente längst auch auf Non-Food-Bereiche ausgerichtet. Aldi und Lidl zählen heute auch zu den Top 10 beim Textilumsatz.

Im Unterschied zum Einzelhandel insgesamt erzielen die Discounter meistens eine sehr hohe Flächenproduktivität. Spitzenreiter dabei ist Aldi-Süd mit über 8.000 Euro pro Quadratmeter – das ist mehr als doppelt so viel wie der Branchendurchschnitt! Gleichzeitig ist die Personalproduktivität (Umsatz pro Arbeitnehmer/-in) sehr hoch.

Discount breitet sich im Nonfood-Bereich weiter aus. Auf verschiedenen Teilmärkten sind neue Discounter auf den Plan gerückt. So z.B. bei Textilien die Firmen Kik oder Takko. C&A kommt mit der Ausgründung Avanti dazu. Die Firma sieht im Textil-Discount ein „riesiges Wachstumspotential“. Allein Kik zählt heute bereits über 2.500 Filialen – und fast täglich kommt eine neue dazu!

Ihr „Geheimnis“ sind die niedrigen Verkaufspreise. Die Discounter profitieren vom „Geiz-ist-geil-Denken“ in der Gesellschaft. Gegeizt wird dabei bei Ausstattung, Kundenberatung und Sortimentsauswahl und vor allem bei den Personalkosten. Bei den Hard-Discountern sind es gerade einmal 3-4 Prozent vom Umsatz; bei einem SB-Warenhaus sind es knapp zehn Prozent, bei Supermärkten zwischen 13 und 14 Prozent.

Die beiden Marktführer, Aldi und Lidl, verfahren nach dem gleichen Prinzip: Sie zahlen Tariflohn und meist noch etwas darüber. Dafür „verlangen“ sie Überstunden ohne zusätzliche Vergütung.

Die dünne Personalbesetzung führt in der Regel zu einem sehr hohen Überstundenvolumen. Da dies nicht vergütet wird, werden somit die Stundenlöhne massiv abgesenkt! Verlangt werden auch „olympiareife“ Leistungen: „Die wenigen Kräfte springen je nach Arbeitsanfall von der Kasse in den Verkaufsraum, vom Wareneingang zu den Regalen und fegen abends den Hof“ (Voss-Dahm). Da es sich bei Aldi und Lidl überwiegend um „betriebsratsfreie Zonen“ handelt, können sich die Unternehmensleitungen mit dieser Politik meist auch ohne nennenswerten Widerstand durchsetzen.

„Es gibt nur Menschen, die an der Kasse sitzen, Regale einräumen oder Paletten stapeln. Mehr braucht es nicht“ (Süddeutsche Zeitung vom 09.04.2008)

### Neue Technologien im Handel

War Kaufen und Verkaufen „früher“ meist ein Vorgang von Angesicht zu Angesicht – so hat sich dies mehr und mehr verändert. Traditionelle Funktionen des Handels sind von den Kunden übernommen worden – die Verbraucher/-innen sind in einem erheblichen Maße zu „unbezahlten Mitarbeitern“ geworden (Voß/Rieder).

Wie der „Siegessäule“ der Selbstbedienung beweist, hat es der Handel geschafft, Zug um Zug Aufgaben an die Kunden zu „delegieren“, während zehntausende Arbeitsplätze von Verkäufer/-innen gestrichen wurden.

Gleichzeitig wird seit Jahr und Tag der Einsatz neuer Technologien vorangetrieben. Ziel der Unternehmer ist es, sukzessive Arbeitskraft durch Technik zu ersetzen. Dabei spielt naturgemäß der Einsatz von Technik in den kundenfernen Vertriebsformen, wie etwa Versandhandel oder online-Handel eine noch größere Rolle als im stationären Einzelhandel. Aber auch in den verschiedenen Vertriebsformen des Stationärhandels schreitet der Technikeinsatz immer weiter voran. Ein „Meilenstein“ dabei war die Einführung des computer-gestützten Warenwirtschaftssystems. Nach Überzeugung führender Handelsmanager ist in rund 15 Jahren „alles vom Lieferanten bis zum Kunden automatisiert“ (ver.di, RFID, S. 29).

Ein zentrales Thema bleibt der Kassivorgang: Umfragen zeigen, dass die Kunden nichts so stört, wie Schlangestehen an den Kassen.

## Kleines Technik-ABC

**EAN:** International Article Number, früher: European Article Number  
 - international abgestimmte Artikelnummer für Produkte und Dienstleistungen. Die EAN wird i.d.R. als maschinenlesbarer Strichcode auf die Warenpackung aufgedruckt

**EAS:** Elektronische Artikelsicherung  
 - Absicherung von Waren durch das Anbringen von speziellen Sicherheitsetiketten

**ESL:** Electronic Self Labeling (Elektronische Preisauszeichnung)  
 - Preisauszeichnung an den Regalen mithilfe elektronischer Preisschilder

**POS:** Point of Sale ("Ort, an dem der Verkauf stattfindet")  
 - im stationären Handel steht POS in der Regel für den Verkaufsraum

**RFID:** Radiofrequenz-Identifikation  
 - Technologie zur berührungslosen Datenübertragung auf der Basis elektromagnetischer Wechsel-

felder. RFID ermöglicht im Handel eine lückenlose Warenverfolgung und Steuerung bis hin zur Automatisierung der Logistik

**Self-checkout:** Selbstzahlerkasse  
 - vollautomatische Kasse, an der der Kunde bezahlen kann, ohne dass Kassierpersonal anwesend sein muss

**WWS:** Warenwirtschaftssystem  
 - computergestütztes Informationssystem, welches den Warenfluss artikelgenau erfasst und bewirtschaftet

Anstatt durch mehr Kassierpersonal dafür zu sorgen, dass die Schlangen kürzer werden, kümmert sich der Handel fast ausschließlich darum, wie das Bezahlen automatisiert werden kann. Alles scheint sich nur um die eine Frage zu drehen: „Wie bekommen wir die Kunden möglichst schnell wieder los, nachdem sie sich den Wagen möglichst voll gepackt haben?“

## „Schöne neue Warenwelt“?

Der Traum vieler Handelsmanager ist offenbar der personalfreie Laden, in dem sich der Kunde selbst bedient, selbst die Artikel einscannt und selbst den Kassiervorgang erledigt. Dies ist längst keine Zukunftsmusik mehr. Bereits 2002 gründete die Metro Gruppe zusammen mit Geschäftspartnern der Konsumgüterindustrie und der IT- und Dienstleistungsbranche die so genannte Metro Group Future Store Initiative. Ihr Ziel ist es, „zukunftsweisende Technologien in der Handelsbranche voranzutreiben“.

Der zentrale Baustein dieser Initiative war der „Future Store“ in Rheinberg. Im Mai 2008 ist der real-Future Store in Tönisvorst eröffnet worden.

Hier erprobt das Unternehmen „neueste Technologien sowie innovative Konzepte für das Einkaufen von morgen“. Konzepte, die sich bewährt haben, führt Metro Zug um Zug in seinen verschiedenen Märkten und Filialen ein (PM Metro-Gruppe vom 22.04.2008).

Ein Schlüssel für die weitere Entwicklung im gesamten Handel ist RFID. Diese Technologie bietet eine sehr breite Einsatzpalette, vom Lager bis hin zum Verkauf. Da die Chips immer billiger werden, steht deren Einführung auf dem Massenmarkt wohl nichts mehr entgegen. Führende Konzerne, wie Wal-Mart, Tesco oder Metro fordern schon seit geraumer Zeit von ihren wichtigsten Zulieferern, ihre Paletten mit RFID-Chips auszurüsten.

Der massive Technikeinsatz wird von den Unternehmen damit begründet, die Prozesse in der Warenlogistik und -distribution effizienter zu machen, mehr Service zu bieten und Kundenzufriedenheit zu erreichen. Tatsächlich werden damit Personalkosten eingespart. Verdi und Betriebsräte sehen in RFID, erst recht, wenn diese Technologie zusammen mit andern Techniken wie selfscanning und selfpay-Stationen angewandt werden, erhebliche Risiken für die Beschäftigten. Personalabbau, Arbeitsverdichtung und Leistungskontrolle sind dabei einige der wichtigsten negativen Auswirkungen.

In welchem Umfang und mit welcher Geschwindigkeit sich die neuen Technologien durchsetzen werden, ist schwierig zu beantworten. Nicht alles, was technisch machbar ist, lässt sich 1:1 umsetzen. Und nicht alles, was die Handelsunternehmen an neuer Technik anwenden, hat die gewünschten Wirkungen. So sind beispielsweise die SB-Waagen im Frischebereich Zug um Zug in den Kassivorgang integriert worden um Manipulierungsmöglichkeiten durch die Kunden möglichst auszuschließen.

Klar ist, dass der Einzug weiterer neuer Technologien, wie etwa die Selbstzahlerkassen, dazu führen wird, den Strukturwandel nochmals neu anzuheizen. Andere Unternehmen werden dann versuchen, schnell nachzuziehen – je nachdem, wie hoch die Akzeptanz der Kunden und wie niedrig die Kosten der Technik sind. Es käme dann zu einem Technologie-Wettbewerb im Einzelhandel.

Der verstärkte Einsatz von Technik in bestimmten Unternehmen kann auch bedeuten, dass es in der Gesellschaft zu einer intensiven Auseinandersetzung des bedienungsinintensiven mit dem technikorientierten Massenkonsum kommt.

### **Wachstumsmarkt E-Commerce**

Starke Wachstumsraten weist der E-Commerce auf. Der Online- oder Internet-Handel startete 2000 mit einem Umsatz von einer Mrd. Euro, heute sind es bereits 19 Mrd., Tendenz weiter steigend! Anbieter, wie etwa Amazon profitieren davon, dass immer mehr Konsumenten im Internet einkaufen.

Die Otto-Gruppe, weltweit die Nr. 2 im E-Commerce mit dem Endverbraucher (B2C), steigerte im letzten Jahr die Online-Nachfrage ihrer Kunden in Deutschland auf 3,5 Mrd. Euro (plus 25 Prozent). Damit bleibt das Unternehmen hierzulande der größte Online-Anbieter im B2C-Bereich. Hier zeigt sich immer mehr die Tendenz, dass Kunden gerne in den Katalogen stöbern, dann zunehmend online bestellen. Experten schätzen, dass der Online-Handel im Jahre 2015 rund zehn Prozent des gesamten Einzelhandelsumsatzes ausmachen wird (Deutsche Bank, S. 10).

Auch das Einkaufsfernsehen ist auf Wachstumskurs. Allerdings bewegen sich die Umsätze von QVC, 1-2-3.tv, HSE 24 u.a. auf relativ niedrigem Niveau. 2006 wurden insgesamt 1,2 Mrd. Euro über diesen Vertriebsweg umgesetzt. Trotz des Wachstums in der Branche kämpfen einzelne Sender derzeit mit Problemen, darunter auch der Branchenprimus QVC.

### Die Krise der Großfläche

Über lange Jahre galten die großflächigen SB-Warenhäuser als Gewinner des Strukturwandels. In den letzten Jahren bekamen sie zunehmend Probleme im Wettbewerb zwischen Discontern und den großflächigen Verbrauchermärkten. In den letzten sechs Jahren sind die SB-Warenhäuser beim Umsatz gegenüber diesen beiden Konkurrenten deutlich zurückgefallen und haben erhebliche Marktanteile eingebüßt.

Die Flächen über 5.000 qm werden nicht mehr so stark angenommen wie früher. Die Tendenz zu immer kleineren Haushalten, der Wunsch nach Frische und der zunehmende Anteil älterer Bevölkerungsgruppen sprechen gegen den Wocheneinkauf auf der grünen Wiese.

### Der Abstieg der „Konsumtempel“

Die Warenhäuser (Karstadt, Kaufhof, Hertie und Horten) gaben in den 70er Jahren (noch) den Ton an im deutschen Einzelhandel. In den letzten 20 Jahren haben sie stetig an Bedeutung verloren. Zunächst hatte man die Konkurrenz der grünen Wiese (SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte) unterschätzt, später ließen sich die ehemaligen Konsumpaläste in den Trading-down-Strudel ziehen, indem sie immer mehr Personal abbauten. Damit gaben sie ihre eigentliche Stärke auf. Seit 2003 haben Karstadt (mit Hertie) und Kaufhof (mit Horten) zusammen rund 13 Prozent Umsatz verloren. Die Warenhäuser sind besonders stark von der Polarisierung des Marktes zwischen Billigangebot und Hochpreissegment betroffen, da sie sich in diesem mittleren Preissegment positionieren („Verlust der Mitte“).

Der Bedeutungsverlust der Warenhäuser zeigt sich u.a. am Rückgang der Filialzahlen: Karstadt und Kaufhof zählten 2004 noch insgesamt 352 Warenhäuser. Im Zusammenhang mit einer „strategischen Neuausrichtung“ wurden von Karstadt seither 89 Standorte aufgegeben, insbesondere in kleineren und mittelgroßen Städten.

74 Karstadt kompakt-Warenhäuser wurden an Finanzinvestoren verkauft. Kaufhof hat mit seinem Galeria-Konzept einen durchaus erfolgversprechenden Kurs gefahren. Das Unternehmen war im letzten Jahr erfolgreich und hat eine Ergebnisverbesserung von 30 Prozent erwirtschaftet. Gleichzeitig mit der Verkündung dieser positiven Zahlen gab der Metro-Konzern bekannt, dass das „Warenhausgeschäft kein strategischer Bestandteil des Portfolios“ sei (Metro-Pressemitteilung).

Die Zukunft der Warenhäuser ist ungewiss. Es fehlt an einer wirklich überzeugenden Positionierung. Dabei stehen die Chancen für ein Wiedererstarken des innerstädtischen Einzelhandels so gut, wie seit langem nicht mehr.

### Finanzinvestoren – jetzt auch im Einzelhandel

Mittlerweile ist auch der Einzelhandel in den Blick von Finanzinvestoren gerückt. Für einiges Aufsehen sorgte Mitte 2007 der Versuch von Kohlberg Kravis Roberts (KKR), einer der weltweit größten Fonds, bei Rewe einzusteigen.

Aus mehreren Gründen ist das Interesse der „Heuschrecken“ an der Branche geweckt worden. Zum einen wittern sie wegen der vergleichsweise geringen Renditen Potenzial. Zum andern lockt sie der hohe Cashflow, also der tägliche Geldzufluss im Einzelhandel. Und auch die Tatsache, dass viele Immobilien in deutschen Innenstädten unterbewertet sind, zieht Finanzinvestoren an.

Auch wenn diese Finanzinvestoren immer wieder versuchen, den Anschein zu erwecken, sie würden durch ihr Engagement Unternehmen vor der Insolvenz schützen und damit Arbeitsplätze retten, so steht doch fest: Die Beteiligungsgesellschaften (Private-Equity) sind dafür bekannt, dass sie nicht mit den Firmen Geld verdienen wollen, sondern an ihnen. Ihr Ziel ist es „unterbewertete“ nicht börsennotierte Unternehmen aufzukaufen, anschließend „umzustrukturieren“, um sie danach in zwei bis drei Jahren wieder zu verkaufen. Finanzinvestoren sind nicht dafür bekannt, dass sie Geld verschenken.

Finanzinvestoren im deutschen Einzelhandel (Auszug)

Beteiligte Finanzinvestoren	Unternehmen
3i	Das Depot
PREEF, Pirelli RE, Generali, Borletti	Arcandor
Dawnay Day Group, Hilco UK Ltd.	Hertie
Deutsche Industrie Holding	Sinn Leffers
Sun Capital Partners	Neckermann
Argyll Partners	Woolworth
EQT	Strauss

Bisher handelt es sich bei den Aktivitäten der Finanzinvestoren im Einzelhandel meist um kleinere Deals. Es ist eine Frage der Zeit, wann der nächste spektakuläre Coup kommt. Derzeit sind Finanzinvestoren vor allem im Arcandor-Konzern aktiv. Dessen Vorstandsvorsitzender, Middelhoff, hatte vor zwei Jahren begonnen, Töchterfirmen an solche Beteiligungsfirmen „abzustoßen“.

**Grüne Wiese – „Feind der Innenstadt“**

In den letzten Jahren hat die grüne Wiese den Innenstädten viel Umsatz abgegraben. Die stärksten Magneten waren dabei Einkaufszentren und Factory Outlet-Center.

Factory Outlet-Center (FOC) sind Einzelhandelsstandorte, an denen Fabrikware im Direktvertrieb, also unter Ausschaltung des Groß- und Zwischenhandels verkauft wird. Als Standorte kommen vor allem die grüne Wiese und ländliche Räume (Brachen) in Betracht.

Für den Handelsverband BAG handelt es sich dabei um „Feinde der Innenstadt“. Nach Untersuchungen des Verbandes ziehen diese Objekte teilweise erhebliche Menschenmassen an und wirken sich vor allem auf den Handel in der näheren Umgebung negativ aus.

Die überwiegende Mehrzahl der Besucher/-innen stammt aus dem näheren Umfeld des Standortes. Es kommt zu einer starken Kaufkraftabschöpfung vorrangig aus den umliegenden Städten und Gemeinden. Entsprechend negativ seien die Auswirkungen auf den innerstädtischen Einzelhandel (Der Handel 03/2008).

Unter Einkaufszentren (EKZ) versteht man eine Konzentration von Einzelhandelsgeschäften und Dienstleistern verschiedener Branchen. Bevorzugter Standort war in der Vergangenheit die grüne Wiese. Die Anzahl der Einkaufszentren ist in den letzten Jahren sprunghaft gestiegen. Die Zahl der Objekte mit über 10.000 qm Verkaufsfläche erhöhte sich zwischen 1990 und 2006 von 93 auf 372, die gesamte Verkaufsfläche von 2,8 auf 11,7 Mio. Quadratmeter. Mittlerweile ist ihre Zahl bereits auf 399 angestiegen (Handelsblatt vom 13.05.2008).

Zu den größten und bekanntesten Einkaufszentren zählen das Centro (Oberhausen), Weserpark Bremen, Nova Eventis (zwischen Leipzig und Halle) und das Main-Taunus-Zentrum.

Die Einkaufszentren sorgen i.d.R. für einen massiven Kaufkraftabfluss aus den benachbarten Innenstädten. Die Mehrzahl der Zentren läuft gut – entgegen dem Trend im gesamten Einzelhandel. Bis 2010 sollen bundesweit 64 neue Einkaufszentren entstehen – davon allein 19 in NRW.

### Neuer Trend: Innerstädtische Einkaufszentren

Es gibt einen neuen Trend zur Schaffung von Einkaufszentren in Citylage – die Innenstadt wird als Standort wieder entdeckt. Dies ist nicht zuletzt eine Folge planungsrechtlicher Aktivitäten in einigen Bundesländern! Ein Schwerpunkt für solche Zentren ist Nordrhein-Westfalen. Das größte Projekt entsteht in Essen mit 70.000 qm Einkaufsfläche. Weitere Großprojekte im Rhein-Ruhr-Gebiet kommen dazu:

Mit diesen innerstädtischen Einkaufszentren erhöht sich einerseits die Chance, dass Umsatz aus der Umgebung in die Innenstadt zurückgeholt werden kann. Es gibt aber gleichzeitig auch eine Reihe kritischer Aspekte zu beachten. Problematisch ist bei solchen großen Einkaufszentren deren enorme Magnetwirkung. Da alle Filialisten versuchen, in diese Center oder in das direkte Umfeld zu ziehen, werden dem Rest der Innenstadt Kunden abgegraben. Verlierer sind dann oft die traditionsreichen Einkaufsstraßen und Fußgängerzonen. Was für sie übrig bleibt, kann man in vielen Städten schon beobachten: Ein-Euro-Läden, Restposten- und Lagerverkäufe, Spielhallen und Sex-Shops.

### Geplante Einkaufszentren im Rhein-Ruhr-Gebiet (Auszug)

- |  |  |
|--|--|
| - Essen – Limbecker Platz:<br>70.000 Quadratmeter<br>(Eröffnung 03/2008/<br>Herbst 2009) | - Mönchengladbach – Forum:<br>30.000 Quadratmeter<br>(Eröffnung 2010)            |
| - Duisburg – Forum:<br>57.000 Quadratmeter<br>(Eröffnung 09/2008)                        | - Leverkusen: Rathaus-Galerie:<br>22.600 Quadratmeter<br>(Eröffnung Herbst 2009) |
|  | - Düsseldorf – Arcaden:<br>20.000 Quadratmeter<br>(Eröffnung Herbst 2008)        |

## Gesellschaftliche Trends

Es gibt einige gesellschaftliche Trends, die für die weitere Entwicklung des Einzelhandels von Bedeutung sind. Wir wollen hier auf drei Punkte eingehen.

### Verteilungsschiefelage polarisiert den Einzelhandel

In Deutschland gibt es immer mehr Niedrigverdiener und Spitzenverdiener – immer mehr Arme und immer mehr Reiche. Wie die folgende Übersicht zeigt, haben sich während der letzten zwanzig Jahre deutliche Veränderungen bei der Einkommensschichtung ergeben. Dieser Trend hält weiter an.

Die Anzahl der Bezieher/-innen mittlerer Einkommen schrumpft überraschend schnell, ihr Anteil sackt rapide ab.

Parallel zum Abbau der Mittelschicht ist der Anteil der armutsgefährdeten Personen deutlich gewachsen. Das Risiko von der Mittelschicht in die unteren Einkommensschichten abzurutschen, ist deutlich gestiegen. Niedrige Arbeitseinkommen verursachen niedrige Einkommen im Alter: die Gefahr der Altersarmut für Millionen von Menschen ist vorprogrammiert.

„Wo das Normalarbeitsverhältnis zur Ausnahme wird, entwickelt sich Altersarmut zur Regel“

*(Der Spiegel, Nr. 7/2008)*

Eine Verkäuferin: „Viele meiner Kollegen haben zwei Jobs. Die leben wie auf der Flucht: rein ins Auto und von einem Geschäft ins andere“

*(Stern, Nr. 29/2007)*

Die Schere öffnet sich immer mehr: Die Mitte verliert und die beiden Pole entfernen sich weiter voneinander. Dabei ist bemerkenswert, dass der seit Jahren anhaltende ökonomische Aufschwung keinen Umschwung gebracht, sondern die Einkommensspreizung sogar verschärft hat.

Was bedeutet nun diese wachsende Verteilungsschiefelage für den Einzelhandel?

Der hohe und wachsende Anteil von Niedrigverdienern lässt vermuten, dass Discount auch in Zukunft ein wesentlicher Faktor bleiben wird. Millionen von Menschen sind auf preisgünstige Angebote angewiesen.

Das gleichzeitig wachsende Segment der Spitzenverdiener spricht dafür, dass hochwertiger Konsum auch zukünftig ein wichtiges Thema bleibt.

Einkommensschichtung in Deutschland 1986 bis 2006 (Angaben in Prozent)

Jahr	Spitzenverdiener	„Mittelschicht“	Niedrigverdiener
1986	16,5	62,8	20,7
1996	18,0	61,3	20,7
2006	20,3	54,3	25,4

Quelle: DIW-Wochenbericht 10/2008

Nach wie vor stellt die Mittelschicht das Gros der Verbraucher/-innen. Folglich bleibt der „Kampf um die Mitte“ die zentrale Frage für den Einzelhandel. Hier entscheidet sich letztendlich, wer die größten Stücke des Umsatzkuchens abbekommt. Gewinnen werden diejenigen Unternehmen, die überzeugende Konzepte anbieten – nur auf die Karte Preis zu setzen reicht nicht. Hier liegen große Chancen für einen wohngebietsnahen Einzelhandel mit einem breiten Angebot und mehr Qualität und Beratung.

Das Fragezeichen bleibt der Kunde. Einerseits spricht die große Gruppe der gut- und sehr gut-verdienenden Menschen dafür, dass mehr bewusster Konsum möglich ist. Andererseits beschränkt sich die Schnäppchenjagd bekanntlich nicht auf die einkommensschwachen Schichten. Der hybride Kunde („mit dem Porsche zu Aldi“) kauft Billigprodukte beim Discounter und Luxusartikel in etablierten Geschäften. Die Frage ist also, ob diejenigen, die es sich leisten können, mit ihrem Konsumverhalten mit dazu beitragen, dass bedienungsintensive Anbieter mehr Chancen erhalten.

Altersgruppe	2001	2010	2030
unter 20 Jahre	20,9	18,7	17,1
20 – 59	55,0	55,7	48,5
über 60	24,1	25,6	34,4

Quelle: Statistisches Bundesamt

### Die deutsche Bevölkerung wird immer älter

Der Anteil der unter 20-Jährigen sinkt in der nächsten Zeit massiv, während der Anteil der Älteren kontinuierlich weiter ansteigt. 2030 wird jede/r Dritte in Deutschland älter als 60 sein!

Mit der Demografie verändert sich auch die Kaufkraftverteilung der Bevölkerung. Schon heute entfällt fast die Hälfte der gesamten Kaufkraft auf die über 50jährigen. Im Zuge einer alternden Gesellschaft (und steigenden Benzinpreisen) verändern sich auch die Konsumgewohnheiten. Experten sehen einen deutlichen Trend weg vom Wochenendgroßeinkauf hin zum häufigeren Einkauf in der Nachbarschaft. Weil Menschen mit zunehmendem Alter weniger mobil werden, wollen sie in unmittelbarer Umgebung einkaufen. Zudem kommen viele Verbraucher/-innen mit den modernen „Verkaufsmaschinen“ nicht zurecht. Es gibt eine wachsende Sehnsucht nach der Atmosphäre kleinerer Geschäfte und persönlicher Bedienung.

Dies sind keine neuen Erkenntnisse – die Frage ist, ob der Einzelhandel bereit und in der Lage ist, rechtzeitig und angemessen auf diese Entwicklungen zu reagieren. Hier drängt sich allerdings der Eindruck auf, dass es den meisten Unternehmen an Verständnis und Sensibilität fehlt.

### Verkäufer/-innen vermisst

„Die fertigen einen ab wie am Fließband“ (ein Kunde zum Einkauf beim Discounter, *Süddeutsche Zeitung vom 09.04.2008*).

„Viele Senioren in Deutschland fühlen sich beim Einkauf in großen Discountern allein gelassen. In einer Umfrage der Verbraucherzentrale Hamburg bemängelten 61 Prozent fehlendes Verkaufspersonal“ (*Rheinische Post vom 30.11.2007*).

Wie sonst will man erklären, dass Belegschaften immer mehr auf „jung“ getrimmt werden, während gleichzeitig die Bevölkerung immer älter wird.

**Verbraucher/-innen werden kritischer**

Nach einer Untersuchung von A.T.Kearney gewinnen vier Felder in Zukunft an Bedeutung, nämlich Qualität, Service, bequemes und rasches Einkaufen (FR vom 11.08.2007). Viele Deutsche achten beim Einkaufen wieder verstärkt auf Qualität:

Gerade im Nonfood-Geschäft reicht es nicht mehr aus, die Waren verfügbar zu haben.

Nach einer aktuellen Studie stehen für die deutschen Verbraucher/-innen niedrige Preise nicht mehr so stark im Vordergrund, wie noch in den letzten Jahren. Danach „wünschen sich die deutschen Verbraucher dauerhaft faire Preise, langfristig gute Qualität sowie schnellen und unkomplizierten Zugang zur Ware. Sie wollen auch stärker als bisher den Einzelhändlern vertrauen können“ (Der Handel 04/2008, S. 9).

Das Thema gesunde Ernährung („Bio“) erhält einen zunehmend wichtigen Stellenwert. Hier ist ein dynamisch wachsender Markt entstanden, die Umsätze für Öko-Lebensmittel sind von 2,0 Mrd. im Jahre 2000 auf 5,2 Mrd. Euro in 2007 gestiegen.

Daneben spielen immer mehr auch Themen wie Nachhaltigkeit und fairer Handel eine große Rolle. Vielen Menschen ist längst nicht mehr egal, unter welchen Umständen Jacken, Computer oder Spielzeuge produziert werden. Waren, denen das Image anheftet, an ihnen klebe Blut, werden heute schneller zum Ladenhüter als noch vor zehn Jahren. Der Markt für fair gehandelte Produkte wächst stark. Dabei wird auch das Sortiment allmählich ausgeweitet, von Kaffee über Blumen und Textilien usw. Faire Produkte garantieren Kleinbauern in Entwicklungsländern ein höheres Einkommen und bessere Arbeits- und Lebensbedingungen. Bezogen auf den Gesamtumsatz des Einzelhandels machen die „fair gehandelten“ Produkte derzeit allerdings nur einen Bruchteil aus.

	„Beim Einkaufen achte ich vor allem auf Qualität“	„Beim Einkaufen achte ich vor allem auf den Preis“
2003	41 Prozent	59 Prozent
2007	46 Prozent	54 Prozent

Quelle: GfK, 2007

Produktinformationen, Qualität und Kundendienst sind immer mehr gefragt. Qualitätsfragen haben nicht erst wegen belasteter Spielwaren aus China an Bedeutung gewonnen.

„Je komplexer die Geräte, desto mehr Rat ist gefragt“  
(Nonfood trends 01/08).

„Die Kunden wollen in einem Baumarkt Lösungen finden – und sind auch bereit, dafür zu zahlen“  
(Der Handel 04/2008, S. 36).

## Zusammenfassung

Die Rahmenbedingungen für den Einzelhandel sind schwierig: Obwohl der Umsatz-Kuchen nicht größer wird, will jedes Unternehmen ein größeres Stück davon. Dementsprechend massiv ist der Wettbewerbsdruck, es herrscht Verdrängung auf einem stagnierenden Markt.

Im europäischen Vergleich schneidet der deutsche Einzelhandel bei Ertrag und Gewinn nicht gut ab. Hauptursache dafür ist die schwache Flächenleistung. Dieses Problem ist selbstverschuldet und hausgemacht! Obwohl es viel zu viel Verkaufsfläche gibt, schaffen die Unternehmen immer mehr dazu. Niedrige Verkaufspreise sind die schärfste Waffe im Konkurrenzkampf der Konzerne.

Das, was die Handelsunternehmen bei den Verkaufspreisen einbüßen, versuchen sie durch Kürzungen gegenüber den Herstellern und beim Personal wieder auszugleichen. Die Preiskämpfe gehen vor allem zu Lasten der Personalkosten und verschlechtern die Situation der Einzelhandelsbeschäftigten.

Während sich die Konzerne in Rabattschlachten überbieten und die Kunden mit Niedrigpreisen verwöhnen, verweigern sie ihren Beschäftigten einen angemessenen Lohn, gute Arbeitsbedingungen und die verdiente Anerkennung.

Aufgrund der wachsenden Anteile einkommensschwacher Bevölkerungsgruppen wachsen in der Zukunft die Chancen für preisaggressive Vertriebsformen – Discount bleibt eine zentrale Vertriebsform, nicht nur im Lebensmittelsegment.

Auf der anderen Seite bilden die demographische Entwicklung der Bevölkerung, die steigende Nachfrage nach Bio-Produkten und Nachhaltigkeitsdiskussionen ebenso wie der wachsende Markt von Dienstleistungen und mehr Service einen Gegenpol zur seelenlosen Massendistribution und zum „Geiz-ist-geil-Denken“. Damit eröffnen sich für den Handel neue Chancen – zum einen für eher bedienungsorientierte Vertriebsformen – zum anderen für innerstädtische und wohngebietsnahe Standorte.

---

## Kapitel 2:

# Die Situation der Beschäftigten im deutschen Einzelhandel

Auch wenn der Einzelhandel insgesamt ein differenziertes Bild bietet und nicht über einen Kamm zu scheeren ist, so trifft für die gesamte Branche zu, dass sich die Arbeits- und Lebensbedingungen der abhängig Beschäftigten in den letzten Jahren „flächendeckend“ verschlechtert haben. Der Druck in den Betrieben hat zugenommen.

Die Rahmenbedingungen in der gesamten Wirtschaft – so auch im deutschen Einzelhandel – haben

sich grundlegend verändert. Das Selbstverständnis der Arbeitgeber wandelt sich. Kurzfristiges Profitdenken dominiert heute – Beschäftigte werden in der Wahrnehmung der Konzernmanager von Erfolgs- und Wertschöpfungsfaktoren zu Kostenfaktoren. Die Arbeitgeber sind weniger am sozialen Kompromiss orientiert – sie versuchen, ihre Macht gegenüber den Beschäftigten und ihrer Gewerkschaft ver.di auszuspielen. Dabei nutzen sie die Angst der Beschäftigten um den Arbeitsplatz als Druckmittel.

Der soziale Konsens der alten Bundesrepublik ist aufgebrochen – Sozialpartnerschaft ist für die meisten Manager ein Fremdwort.

Früher war für die Handels-Arbeitgeber der Tarifvertrag der Maßstab für die Bezahlung der Beschäftigten. Dies hat sich grundlegend geändert, seit die Arbeitgeber die Allgemeinverbindlichkeit der Tarifverträge aufgekündigt haben.

Verbandsflucht und/oder OT-Mitgliedschaft sind für zahlreiche Unternehmen an der Tagesordnung. Ihr Ziel ist nicht mehr die einheitliche, verbindliche tarifliche Regelung, sondern Deregulierung und organisierter Tarifbruch. Personalkosten sind zum Wettbewerbsfaktor geworden.

Die Situation der Arbeitnehmer/-innen stellt sich heute wie folgt dar:

### Beschäftigung

Im Einzelhandel waren zuletzt 2,54 Millionen Menschen beschäftigt – über 70 Prozent von ihnen sind Frauen. Damit zählt der Einzelhandel zu den größten Arbeitgebern in Deutschland. Die Zahl der Beschäftigten ist seit 2003 Jahr für Jahr zurückgegangen und dann 2007 erstmals leicht gestiegen.

So erfreulich die hohe Beschäftigtenzahl auf den ersten Blick erscheinen mag, so problematisch stellt sich die Situation dar, wenn man sich die Zusammensetzung der Beschäftigung ansieht.

Beschäftigungsstruktur im deutschen Einzelhandel (2007)

Vollzeit	50 Prozent
Sozialversicherungspflichtige Teilzeit	22 Prozent
Geringfügige Beschäftigung	28 Prozent

Quelle: WABE-Institut 2007

### Beschäftigungsstruktur

Seit vielen Jahren verschlechtert sich die strukturelle Zusammensetzung der Beschäftigung im Einzelhandel zu Lasten der Vollzeitarbeit: die Hälfte der Beschäftigten sind heute bereits Teilzeitbeschäftigte. 28 Prozent aller Arbeitnehmer/-innen sind geringfügig beschäftigt. Im Lebensmitteleinzelhandel sind zwei von drei Beschäftigten Teilzeitbeschäftigte, die meisten davon in Minijobs.

Obwohl die Zahl der Beschäftigten seit 2000 nahezu gleich geblieben ist, haben in der Zwischenzeit massive Veränderungen stattgefunden. Die Zahl der Vollzeitbeschäftigten sank um elf Prozent – die Arbeitgeber wandeln gezielt voll sozialversicherungspflichtige Vollzeitarbeitsplätze in schlecht bezahlte Minijobs um.

Durch die wachsende Zahl der geringfügig Beschäftigten verminderte sich das gesamte Arbeitszeitvolumen wesentlich stärker (minus sieben Prozent), als es der leichte Rückgang (minus ein Prozent) der Beschäftigtenzahl vermuten lässt:

In vielen Unternehmen werden die Belegschaften „verjüngt“, indem ältere Arbeitnehmer/-innen gezielt herausgedrängt werden. Auf diesem Wege werden Personalkosten „eingespart“, da Jüngere „billiger“ sind als die älteren Beschäftigten.

Beschäftigung und Arbeitszeitvolumen (in Tsd. Personen) 2000 bis 2007

Jahr	Beschäftigte	Vollzeit	Sozialvers. Teilzeit	Geringfügig Beschäftigte	Arbeitszeit- volumen *)
2000	2.553	1.423	588	542	3.230
2007	2.539	1.261	570	708	3.016
2007/2000 in Prozent	- 1	- 11	- 3	+ 23	- 7

Quelle: WABE 2007/2008, eigene Berechnungen (\* in Millionen Stunden)

### Arbeitsbelastung

Es gibt immer weniger Personal pro Quadratmeter Verkaufsfläche und damit mehr Stress und Leistungsdruck. Die von den Beschäftigten zu betreuende Fläche wird immer größer, im Durchschnitt sind es heute 67 Quadratmeter pro Vollbeschäftigtem – gegenüber 2000 eine Steigerung von über 11 Prozent.

Aus dem Bericht einer Verkäuferin: „Von den 50 Kollegen im Supermarkt arbeiten nur noch 16 Vollzeit, eine einzige ist älter als 50 Jahre“  
(Der Spiegel Nr. 7/2008, S. 64)

In vielen Betrieben, besonders im Discountbereich heißt es: minimale Personalbesetzung, flexibilisierte Arbeitsverhältnisse und maximaler Leistungsdruck.

Dort trifft man meist sehr junge Belegschaften an. Zum einen deshalb, weil gezielt junge, d.h. auch billigere Arbeitskräfte eingestellt werden – aber auch deshalb, weil der extreme Leistungsdruck und Stress nur einige Jahre auszuhalten ist. Dazu brauchen die Unternehmen keine betriebsbedingten Kündigungen, denn irgendwann können die Beschäftigten ganz einfach nicht mehr.

### Einkommen

Die breite Masse der Einzelhandelsbeschäftigten ist in die Gehaltsgruppe „Angestellte mit einfacher kaufmännischer Tätigkeit“ eingruppiert. Gemäß Gehaltstarifvertrag für den Einzelhandel NRW bekommt derzeit ein/e Verkäufer/-in (Kassierer/-in) bei einer Vollzeitbeschäftigung (37,5 Stunden/Woche) ein Monatsgehalt von 2.006 Euro. Das entspricht einem Stundengehalt von 12,35 Euro.

Mit einem Tarifabschluss in Baden-Württemberg am 10.07.2008 nach 14 Monaten wurden die Entgelte ab 1.4.2008 um 3% angehoben. Das Endgehalt einer Verkäuferin beträgt 2.066 Euro.

Die Tarifeinkommen im Einzelhandel liegen rund 20 Prozent unter dem Durchschnitt der gesamten Wirtschaft. Im Verhältnis zu anderen Dienstleistungsbereichen rangiert der Einzelhandel im Mittelfeld.

Verkäufer/-innen müssen von morgens bis abends überwiegend stehen.

Kassierer/-innen bewegen täglich bis zu zwei Tonnen Ware mit „links“.

Gehaltsgruppe I (Angestellte mit einfacher kaufmännischer Tätigkeit)  
Nordrhein-Westfalen

	Monatsgehalt	Stundengehalt
1. Berufsjahr	1.372 Euro	8,45 Euro
(...)		
3. Berufsjahr	1.575 Euro	9,70 Euro
(...)		
Ab dem 6. Berufsjahr	2.006 Euro	12,35 Euro

Quelle: Tarifvertrag Einzelhandel NRW/eigene Berechnungen

Nach einer aktuellen Auswertung des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ) ist der Einzelhandel die größte Niedriglohnbranche in Deutschland. 1,2 Millionen Beschäftigte bekommen hier einen Lohn unterhalb der Niedriglohnschwelle. „Damit arbeiten knapp 19 Prozent aller Niedriglohnbezieher in Deutschland im Einzelhandel. Besonders viele Frauen sind von Niedriglohnarbeit betroffen. Knapp 47 Prozent aller im Einzelhandel beschäftigten Frauen erhalten Niedriglöhne“ (IAQ, S. 7).

Besonders alarmierend – so die Auswertung – ist die Tatsache, dass rund 12 Prozent der Einzelhandelsbeschäftigten weniger als 5 Euro Bruttostundenlohn bekommen (IAQ, S. 8).

Es gibt zwei wesentliche Gründe für den hohen Niedriglohnanteil in der Branche. Zum einen ist festzustellen, dass das Gros der geringfügig Beschäftigten nicht tarifgerecht eingruppiert ist. Hier gibt es ein starkes Gefälle zwischen sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigten. Derzeit erhalten 86,8 Prozent aller geringfügig Beschäftigten Niedriglöhne (Voss-Dahm, S. 254).

Obwohl gesetzlich geregelt ist, dass beide Beschäftigungsgruppen in Bezug auf die Entlohnung (Eingruppierung) gleichzustellen sind, wird dies in der Praxis permanent unterlaufen. Mini-Jobs sind somit eine „eine treibende Kraft für die Zunahme der Niedriglohnbeschäftigung“ (Voss-Dahm, S. 282).

Die Situation im Einzelhandel hat sich für die Beschäftigten massiv dadurch verschärft, dass die Arbeitgeber im Jahre 2000 die Allgemeinverbindlichkeit der Tarifverträge aufgekündigt haben. Damit sind die Personalkosten zu einem Wettbewerbsfaktor geworden – eine gefährliche Abwärtsspirale ist in Gang gesetzt worden!

Durch die Tarifbindung waren Löhne, Gehälter und weitere Arbeitsbedingungen dem Wettbewerb entzogen. Die Konkurrenz zwischen den Unternehmen bezog sich auf die eigentlichen Wettbewerbsparameter wie Preis, Bedienung, Werbung usw. Da viele Unternehmen nicht mehr im Arbeitgeberverband organisiert sind (bzw. nur per OT-Mitgliedschaft), sind sie nicht mehr zur Zahlung tariflich fixierter Löhne und Gehälter verpflichtet. Es gibt nunmehr es breites Spektrum zwischenbetrieblicher Lohndifferenzierung.

### Definition Niedriglohn:

Der Lohn unterhalb 2/3 des mittleren Lohnes. Dies sind derzeit in Westdeutschland 9,61 Euro und in Ostdeutschland 6,81 Euro.

Nicht-tarifgebundene Firmen, wie z.B. P&C oder C&A zahlen zwar Tarifgehalt, wenden aber gleichzeitig eine 42-Stunden-Woche an. Auf diesem Wege senken sie die Stundengehälter um mehr als zehn Prozent ab und verschaffen sich auf diesem Wege gegenüber ihrer Branchen-Konkurrenz (z.B. den Warenhäusern) Vorteile.

Bei einigen nicht-tarifgebundenen Unternehmen werden regelrechte Hungerlöhne gezahlt. Ein unrühmliches Beispiel ist die Firma KiK. Das Unternehmen ist bundesweit dafür bekannt, dass es versucht, seine Beschäftigten mit Dumpinglöhnen abzuspeisen. In einigen Filialen haben Betroffene mit Unterstützung von ver.di begonnen, sich gegen diese Form von Ausbeutung zur Wehr zu setzen – mit Erfolg:

### Einkommen im Alter

Die logische und bittere Konsequenz: vielen Beschäftigten des Einzelhandels droht später Altersarmut. Wegen der niedrigen Einkommen, Teilzeitbeschäftigung, und der besonderen Erwerbsbiografie von Frauen werden oft nur Mini-Renten erzielt, trotz jahrzehntelanger harter Arbeit!

In einem der größten und wichtigsten Wirtschaftsbereiche wird somit massenhaft Altersarmut „produziert“.

### „Das Mutigste, was ich in meinem Leben gemacht habe“

„Als Discounter sei man ‚auf ein gutes Kostenmanagement zugunsten der Verbraucherpreise angewiesen‘, teilt das Unternehmen (KiK) in einer Stellungnahme mit“ (*Der Spiegel* 22/2008).

„Gericht verurteilt KiK dazu, Beschäftigten höhere Löhne zahlen: Mit Unterstützung von ver.di hat eine 46-jährige Klägerin (Martina K.) erfolgreich ihren Arbeitgeber KiK, der zur Tengelmann-Gruppe gehört, dazu verklagt, einen höheren Stundenlohn zu zahlen. Am 14. Mai 2008 ist der Textildiscounter KiK vom Arbeitsgericht Dortmund dazu

verurteilt worden, der Klägerin, die geringfügig beschäftigt ist, zukünftig und rückwirkend einen höheren Lohn zu zahlen. Völlig zu Recht entschied das Gericht, dass die bisherige Vergütung von 5,20 Euro unangemessen niedrig ist. Der Klägerin steht nach Entscheidung des Gerichtes ein Stundenlohn von 8,21 Euro zu. Das Unternehmen muss nun für die vergangenen vier Jahre die Differenz nachzahlen“ (*Pressemeldung, ver.di FB 12 Handel vom 16.05.2008*).

„Das ist das Mutigste, was ich in meinem Leben gemacht habe“ ... „Es reicht. Als Mensch habe ich meine Würde“ (*Martina K., zitiert nach: Der Spiegel* 22/2008).

### Qualifikation

Obwohl in der Öffentlichkeit der Eindruck vorherrscht, „Arbeiten im Einzelhandel, das kann doch jede/r“, ist die Wirklichkeit eine andere: Der deutsche Einzelhandel zählt zu den Branchen mit einem hohen Anteil von Fachkräften – rund 80 Prozent der hier beschäftigten Arbeitnehmer/-innen verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung. „Damit ist das mittlere Qualifikationsniveau im Einzelhandel noch stärker verankert als in der Gesamtwirtschaft“ (Voss-Dahm, S. 262).

Dieser hohe Qualifikationsstand führt dazu, dass die Beschäftigten äußerst vielseitig und flexibel eingesetzt werden können. Oft übernimmt das Verkaufspersonal Tätigkeiten, die eigentlich zu den originären Aufgaben der Führungskräfte gehören. Das Problem ist, dass diese Qualifikation nicht angemessen vergütet wird – die Schere zwischen produktiver Leistung und Entlohnung öffnet sich immer mehr!

### Flexibilisierung

Der Einzelhandel ist wie kaum eine andere Branche dereguliert: ein extrem hoher Anteil Teilzeit und geringfügige Beschäftigung, viele befristete Arbeitsverhältnisse, Leiharbeit, Werkverträge, variable Arbeitszeiten, niedrige Einstiegsgehälter sind hier die Stichwörter. Die Flexibilitätsanforderungen an das Personal hinsichtlich der Einsatzzeiten sind sehr groß. Diese werden zumeist durch Teilzeitjobs abgedeckt. Im Lebensmitteleinzelhandel gibt es außer den Führungskräften fast nur noch Teilzeitbeschäftigte.

Auf Grund der überlangen Öffnungszeiten sind die Arbeitszeiten ungünstiger als in vielen anderen Branchen. Arbeiten bis spät abends von Montag bis Samstag heißt es auf der „größten Bühne der Welt“. Viele Teilzeitbeschäftigte leiden unter kapazitätsorientierten, variablen Arbeitszeiten (Arbeit auf Abruf).

### Sicherheit

Es gibt z.T. erhebliche Sicherheitsrisiken in den Filialen – insbesondere durch die Verlängerung der Abendöffnung. Die Zahl der Raubüberfälle ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen.

Betroffen sind vor allem Verkäuferinnen in kleineren Filialen mit minimaler Personalbesetzung. Aus diesem Grund fordert ver.di seit geraumer Zeit einen Sicherheitstarifvertrag mit Schutz vor Überfällen.

### Führungsstil und Führungsverhalten

In weiten Bereichen des Einzelhandels herrscht ein rüder Umgangston. Viele Vorgesetzte sind keine guten „Vorbilder“. Sie leiden unter den immer schärfer werdenden ökonomischen Vorgaben (Deckungsbeiträge, Personalkostenbudgetierung usw.) und geben häufig ihren Frust an das Verkaufspersonal weiter. Viele von ihnen handeln nach der 3-K-Methode: Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren.

Der Konkurrenzkampf im Einzelhandel findet weitgehend auf dem Rücken der Beschäftigten statt – die Personalkosten müssen erhalten, um die hausgemachten Probleme der Branche zu lösen.

„An meine ‚normalen‘ Arbeitszeiten hat sich meine Familie schon gewöhnt: Mutter ist arbeiten – mir klingen die Ohren, wenn die anderen Samstag-nachmittag beim Kaffee sitzen“  
(Kassiererin aus dem Einzelhandel).

„Unsere Mitarbeiter haben in vielen Fällen wirklich bessere Vorgesetzte verdient“  
(K. Gehring, Vors. Aufsichtsrat und Komplementär der Schwarz-Gruppe (Lidl), in: LZ vom 11.04.2008).

Die Beschäftigten im Einzelhandel erbringen Tag für Tag Spitzenleistungen. Dies wird von den Arbeitgebern nicht angemessen honoriert. Im Gegenteil: die Schere zwischen produktiver Leistung und Entlohnung öffnet sich immer mehr!

Die Handelsarbeitgeber sind äußerst spendabel gegenüber der Kundschaft und extrem geizig gegenüber ihren Belegschaften. Sie behandeln ihre Beschäftigten wie lästige Kostenfaktoren! Während sich die Konzerne in Rabattschlachten überbieten und die Kunden mit Niedrigpreisen verwöhnen, verweigern sie ihren Beschäftigten einen angemessenen Lohn und die verdiente Anerkennung.

## Von Milliardären und kleinen Leuten

### Steinreich durch minimale Personalkosten

Obwohl in der Öffentlichkeit niemand die Gewinne von Aldi und Lidl kennt, deutet einiges darauf hin, dass diese enorm hoch sein müssen. Mit kleinen Preisen und minimalen Personalkosten lässt sich offenbar viel Geld verdienen. Die Albrecht-Brüder und der Lidl-Eigentümer Schwarz sind dadurch steinreich geworden. Karl Albrecht (Aldi-Süd) mit 17,50 Milliarden Euro, Theodor Albrecht (Aldi-Nord) mit 17,0 Milliarden Euro und Dieter Schwarz (Schwarz-Gruppe/Lidl) mit 10,3 Milliarden Euro belegen die Plätze 1, 2 und 4 der reichsten Deutschen (Quelle: Manager-Magazin, Die reichsten Deutschen (Oktober 2007)).

### Sie machen aus Händlern Milliardäre

„Pro Minute muss jede Lidl-Verkäuferin vierzig Produkte über den Kassenscanner ziehen. Wer diese Vorgabe vier Monate nach der Einstellung nicht schafft, fliegt“ (Schwarzbuch, S. 21). „Pausen werden nicht eingehalten, spontane Anrufe an dienstfreien Tagen sind die Regel“ (tageszeitung vom 08.04.2008).

### Die im Dunkeln sieht man nicht

Aldi und Lidl agieren im Verborgenen. Die Unternehmen betreiben eine gezielte Desinformationspolitik. Es gibt vielfach verschachtelte und a.o. komplizierte Unternehmensgebilde, um der Öffentlichkeit jeglichen Einblick in die wirtschaftliche Situation der Unternehmen zu verwehren. Die extreme Verschachtelung der Firmen trägt dazu bei, bestmöglich die Macht- und Entscheidungsstrukturen zu verschleiern. Es gibt nur ganz wenige gesicherte ökonomische Kennzahlen. Auf diese Weise wurde bisher die Pflicht zur Veröffentlichung von Jahresabschlüssen als auch die Mitspracherechte der Arbeitnehmerseite unterlaufen und die Schaffung eines Konzern-, bzw. Gesamtbetriebsrates verhindert.

### „Die Lidl-Stasi“

„Methoden wie in einer Diktatur. Der Discounter Lidl ließ Beschäftigte mit versteckten Kameras ausspähen. Die Überwacher interessierte, wer Geldnöte oder Liebeskummer hatte – sogar, wer wie oft aufs Klo ging“ (Grill, S. 44). „Womöglich ist es nur konsequent, dass ein Unternehmen, das seine Mitarbeiter schlecht behandelt, ihnen auch nicht über den Weg traut und sie heimlich beschattet“ (Grill, S. 52).

### Betriebsratsfrei ...

„Die Unternehmen setzen alles daran, eine geregelte Arbeitnehmervertretung komplett aus ihren Betrieben herauszuhalten. Denn eine öffentliche Diskussion über die Methoden der riesigen Ketten würde viele Kunden nachdenklich machen und damit Umsätze gefährden“ (SWR).

### Wären wir nicht arm – wärt ihr nicht reich!

„Armer Mann und reicher Mann standen da und sah'n sich an. Und der arme sagte bleich: Wär ich nicht arm, wärst du nicht reich. (Bertolt Brecht)



---

## Kapitel 3:

# Perspektiven für den deutschen Einzelhandel

Wie geht es weiter mit dem deutschen Einzelhandel? Wird der Trend zur „Aldisierung“ anhalten oder gibt es Alternativen zu schnell-schnell und billig-billig? Gibt es Chancen, die Arbeit im Einzelhandel gesellschaftlich aufzuwerten und das Image der Branche zu verbessern?

Es führt kein Weg zurück zur Einkaufsidylle der 70er Jahre und es gibt auch keine Wiederbelebung von „Tante-Emma“.

Einzelhandel soll mehr sein als seelenlose Massendistribution, mehr als Schnäppchenjagd, Selbstbedienung, Self-Scanning und Do-it-yourself. Einzelhandel ist auch ein Stück Lebensqualität in Wohngebietsnähe und Innenstädten. Zu einem zukunftsorientierten Einzelhandel gehört ein räumlich ausgewogenes und bürgernahes Ladennetz mit einem überschaubaren Angebot, das den kurzfristigen, auch gehobenen Bedarf abdeckt.

Dazu gehört vor allem ein fairer Umgang mit den vielen Menschen, die diese Dienstleistung erbringen:

Soziale und tarifliche Standards müssen gleichermaßen für alle Arbeitnehmer/-innen in der Branche gelten.

Positive Perspektiven fallen nicht vom Himmel, sie müssen erkämpft werden. Bei der Auseinandersetzung um die Zukunft des deutschen Einzelhandels sehen wir zwei Handlungsfelder. Zum einen die Einflussnahme auf wichtige allgemeine Rahmenbedingungen – zum anderen Maßnahmen, die direkt auf die Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten gerichtet sind.

## Rahmenbedingungen verbessern

### Binnennachfrage stärken

Die Verteilungsschieflage bei Einkommen und Vermögen schwächt die gesamtwirtschaftliche Binnennachfrage und damit auch den Einzelhandel. Eine Umverteilung von oben nach unten hätte auf Grund der höheren Konsumausgaben der breiten Massen unmittelbar positive Wirkung auf den Einzelhandelsumsatz.

Ansatzpunkte für eine positive Veränderung sind die konsequente Ausschöpfung der tarifpolitischen Verteilungsspielräume, die Eindämmung des Niedriglohnssektors, die Einführung eines gesetzlichen Mindestlohnes sowie wirksame Maßnahmen zur Bekämpfung der Altersarmut. Aus Sicht des Einzelhandels wäre vor allem die Stärkung der Masseneinkommen von Bedeutung. Deshalb sind Tarifverträge notwendig, die die unteren Einkommen stärken – dies gilt im Übrigen auch für den Einzelhandel (als Arbeitgeber) selbst.

Von einer Umverteilung der Einkommen würde der Einzelhandel in Form höherer Umsätze unmittelbar profitieren – allerdings würde dies nur wenig an den strukturellen Problemen der Branche ändern.

„Handel soll dort stattfinden, wo die Menschen leben“  
(NRW-Wirtschaftsministerin Christa Thoben).

### Verkaufsflächenexpansion stoppen

Die riesige Flächenüberkapazität ist ein Kernproblem des Einzelhandels und der Dreh- und Angelpunkt für die weitere Entwicklung. Ziel muss es sein, die Spirale der Verkaufsflächenexpansion zu durchbrechen. Nur so kann der ruinöse Wettbewerb eingedämmt werden, nur so können einigermaßen funktionierende Stadtkerne und eine wohnungsnaher Versorgung gewährleistet werden. Es geht dabei nicht darum, alte Strukturen zu konservieren oder einen Naturschutzpark zu errichten. Es geht darum, Innenstädte und Stadtteilzentren als Handelsstandorte zu erhalten – und zu stärken!

Die Landesregierung NRW beschloss Anfang Dezember 2007 die „Novelle des Gesetzes zur Landesentwicklung“.

#### Kernpunkte sind:

- zur Belebung der Innenstädte dürfen in Zukunft bestimmte Sortimente durch den großflächigen Einzelhandel nur noch in den Zentren angeboten werden.
- außerhalb der Zentren soll nur noch großflächiger Einzelhandel

In der Konsequenz bedeutet dies, Ansiedlungen zukünftig auf diese Standorte zu orientieren.

Auf Grund des gewachsenen Problemdrucks haben zwischenzeitlich einige Länder und Regionen reagiert. In NRW, Niedersachsen und Baden-Württemberg haben entsprechende Steuerungsinstrumente Einzug in die Landesgesetzgebung gehalten. In Hessen will der Planungsverband Rhein-Main mit einem Einzelhandelskonzept dem Wildwuchs in den Außenbezirken Schranken setzen.

### Baustopp auf der grünen Wiese

In NRW soll großflächiger Einzelhandel in Zukunft nur noch in zentralen Versorgungsbereichen angesiedelt werden. Damit sind Innenstädte, Stadtteilzentren und Ortsmittelpunkte gemeint. Damit soll die Ansiedlung von größeren Lebensmittelhändlern und FOC in Stadtrandlagen und auf der grünen Wiese ein Riegel vorgeschoben werden.

zugelassen werden, der für eine lebenswerte Entwicklung der Innenstädte nicht zwingend erforderlich ist. Z. B. geht es dabei um Möbelmärkte, Gartenzentren und Baumärkte.

- Factory-Outlet-Center mit mehr als 5.000 qm Verkaufsfläche dürfen nur noch in Gemeinden mit mehr als 100.000 Einwohnern geplant werden.

Diese planungsrechtlichen Ansätze weisen in die richtige Richtung. Andere Bundesländer sollten nachziehen und ähnliche Maßnahmen ergreifen.

Mit diesem planungsrechtlichen Instrumentarium wird eine wesentliche Grundlage für eine Revitalisierung der Innenstädte geschaffen. Das Problem der Flächenüberkapazität ist damit nicht gelöst. Durch die Schaffung riesiger Einkaufszentren in Innenstädten kommt nun sogar ein neuer Schub an Flächen hinzu.

### **Neue Chancen für den innerstädtischen Einzelhandel**

Es gibt neue Chancen für mehr innerstädtischen und wohnungsnahen Einzelhandel. Wesentliche Gründe dafür sind planungsrechtliche

Vorgaben und die Tatsache, dass immer mehr Menschen lieber wohnortnah einkaufen wollen.

Besonderes Augenmerk verdienen die innerstädtischen Einkaufszentren, die von einigen schon als die „neuen Warenhäuser“ tituliert werden. Sie werden in vielen Großstädten zum dominierenden Faktor der Zentrenstruktur. Damit steigen einerseits die Chancen, dass die Attraktivität des Standortes erhöht wird, andererseits besteht aber die Gefahr, dass sich solche Zentren negativ auf die gewachsenen innerstädtischen Strukturen auswirken. Sinnvoll erscheint es deshalb, eine Verbindung zwischen beiden herzustellen. Einen Ansatz dafür bietet zum Beispiel die Mönchengladbacher Erklärung:

Nachhaltige Chancen hat der innerstädtische Einzelhandel nur dann, wenn er sich deutlich von dem Billig-Segment absetzt. Die bedienungsintensiveren Vertriebsformen (wie z.B. die Warenhäuser) haben es über Jahre versäumt, ihre eigentlichen Stärken (Bedienung, Beratung, Service usw.) überzeugend herauszustellen. Viele Kunden haben sich deshalb abgewendet. Eine Stärkung des innerstädtischen Einzelhandels setzt voraus, dass diese Vertriebsformen zu alter Stärke zurückfinden. Hier sind aber vor allem auch neue Konzepte gefragt. Warum bieten z.B. die Warenhäuser nicht gezielt Sortimente für über 45jährige Verbraucher/-innen an – mit entsprechender Information und Beratung?

### **Mönchengladbacher Erklärung**

„Innerstädtische Einkaufszentren müssen vorhandene Handelsstrukturen ergänzen, nicht ersetzen. Demnach muss die Verkaufsflächendimensionierung den örtlichen Gegebenheiten und wirtschaftlichen Entwicklungen angepasst werden.“

„Innerstädtische Einkaufszentren müssen sich in bestehende Strukturen der Innenstadt einfügen und dürfen keine für sich

geschlossenen Baukörper darstellen. Ein- und Ausgänge der Zentren müssen dementsprechend an die Haupteinkaufsbereiche der vorhandenen Strukturen in offenerer Bauweise anschließen.“

Beschluss der Delegiertenversammlung des Rheinischen Einzelhandels- und Dienstleistungsverbandes am 31.05.2007 in Mönchengladbach (Auszug)

Der Blick darf nicht nur auf die City-Lagen der Großstädte gerichtet werden, ebenso notwendig sind überzeugende Lösungen für Mittelstädte und Vororte. Heute bieten viele Mittelstädte ein wahrhaft trostloses Bild. Insbesondere trifft dies auf Städte mit hoher Arbeitslosigkeit, wie z.B. im Ruhrgebiet, zu. Notwendig wären hier überzeugende Nahversorger-Konzepte. Vor allem ältere Bevölkerungsgruppen suchen nach einem breiten Warenangebot („unter einem Dach“) in Wohngebietsnähe.

### Fairer Handel

Einkaufen wird für einen größer werdenden Teil der Konsument/-innen auch zu einem politischen Akt. Für sie ist Konsum mehr, als möglichst billig einzukaufen. Es geht ihnen um die Qualität der Waren, es geht ihnen um die Arbeitsbedingungen bei der Produktion dieser Produkte. Umweltfreundliche Unternehmen und faire Arbeitsbedingungen zu unterstützen ist für sie zu einem wichtigen Anliegen geworden. Untersuchungen schätzen diesen Anteil zwischen fünf und 15 Prozent.

### Für einen „fairen“ Preiswettbewerb

Gegen einen intensiven Preiswettbewerb ist prinzipiell nichts einzuwenden – allerdings muss dieser fair geführt werden.

Deshalb ist ein ruinöser Preiskampf mittels Dumpingpreisen strikt abzulehnen. Seit Dezember 2007 ist das Gesetz zur Bekämpfung von Preismissbrauch im Bereich der Energieversorgung und des Lebensmittelhandels in Kraft getreten. Damit ist bei Lebensmitteln nun auch der gelegentliche Verkauf unter Einstandspreis untersagt. Auf diese Weise – so das Bundeskartellamt – sollen kleine und mittlere Unternehmen vor dem „Verdrängungswettbewerb durch marktmächtige Großunternehmen“ geschützt werden.

Ob dadurch tatsächlich kleine und mittlere Einzelhandelsunternehmen vor dem „Verdrängungswettbewerb marktmächtiger Großunternehmen“ geschützt werden können, ist äußerst fraglich – schon deshalb, weil die Großunternehmen aufgrund ihrer Nachfragemacht bereits beim Einstandspreis deutlich günstiger liegen als kleine und mittlere Konkurrenten.

Kritische Plattformen zum Thema:

- [www.verbraucher.de](http://www.verbraucher.de)
- [www.forum-kinderarbeit.de](http://www.forum-kinderarbeit.de)
- [www.flower-laber-program.org](http://www.flower-laber-program.org)
- [www.transfair.de](http://www.transfair.de)
- [www.oeko-fair.de](http://www.oeko-fair.de)
- [www.weltladen.de](http://www.weltladen.de)
- [www.fair-feels-good.de](http://www.fair-feels-good.de)
- [www.sauberekleidung.de](http://www.sauberekleidung.de)

**Einstandspreis:** Einkaufspreis zuzüglich der vom Handelsunternehmen zu tragenden Beschaffungs- und Bezugskosten (Metro-Handelslexikon)

Das Bundeskartellamt berechnet den Einstandspreis als Listenpreis des Lieferanten abzüglich aller „preiswirksamen Konditionen“.

Kritisch wird auch die nach wie vor komplizierte Definition des Einstandspreises und damit die praktische Handhabung, bzw. Umsetzung der gesetzlichen Vorschriften gesehen. Kritiker bemängeln die Fülle unbestimmter Rechtsbegriffe und das Fehlen einer eindeutigen Definition für den Rechtsterminus „Einstandspreis“.

### Geiz ist überhaupt nicht geil

Niedrige Preise „produzieren“ oft hohe gesellschaftliche Kosten. Diese Kehrseite der Medaille muss stärker beleuchtet werden. Es ist nicht zu akzeptieren, dass Tiefpreise im Verkauf durch Tarif- und Sozialdumping im Handel und in der Produktion subventioniert werden! Wir brauchen eine gesellschaftliche Debatte gegen das „Geiz-ist-geil-Denken“.

### Zwischenfazit

Es gibt einige Entwicklungstrends und Ansatzpunkte für positive Veränderungen im Einzelhandel. Einige strukturpolitische Ansätze weisen in die richtige Richtung und werden von ver.di unterstützt. Von Fall zu Fall kann es sinnvoll sein, sich vor Ort in die Auseinandersetzung um Ansiedlungsprojekte einzumischen.

Eine Veränderung hin zum Besseren braucht allerdings auch die Unterstützung von Millionen Kunden, denen Menschen- und Arbeitsrechte mehr wert sind, als ein paar gesparte Euro.

„Geiz ist zerstörerisch. Geiz gönnt sich nichts, gönnt anderen nichts, Geiz tut einem selber nicht gut, weil er einsam macht. Ausbeutung ist auch eine Form von Geiz, weil ich über die Maßen für mich haben will und dem anderen über die Maßen nichts gönne“  
(Nikolaus Schneider, Präses der Rheinischen Kirche).

Die Verbraucher/-innen – zumindest diejenigen, die es sich leisten können – haben es in der Hand: sie entscheiden durch ihr Kaufverhalten (mit) darüber, ob es im Einzelhandel und bei der Herstellung fair zugeht oder nicht. Die Kunden spielen eine nicht unwesentliche Rolle – ver.di arbeitet deshalb gezielt mit kritischen Verbraucherorganisationen zusammen.

Es wäre naiv zu glauben oder darauf setzen zu wollen, dass eine grundlegende Veränderung der Bedingungen im Einzelhandel von den Verbraucher/-innen, also von „außen“ bewirkt werden könnte!

**Verbesserungen der Arbeits- und Lebensbedingungen können letztendlich nur von „innen“ durchgesetzt werden – von den Beschäftigten mit ihrer Gewerkschaft.**

„Die VerbraucherInnen können entscheiden, ob sie diese Zustände mit ihrem Geld unterstützen wollen. Oder ob sie nicht lieber dort für Nachfrage – und damit für neue Jobs – sorgen, wo bessere Arbeitsbedingungen herrschen. Fairness gibt es eben nicht zum Dumpingpreis“  
(tageszeitung vom 08.04.2008).

### Gewerkschaftspolitische Perspektiven

Im ver.di Fachbereich Handel hat eine Diskussion darüber begonnen, wie das Motto der Bundesfachbereichskonferenzen 2007 „Im Handel(n) stärker werden – für gute Arbeit, für gutes Leben“ praktisch umgesetzt werden kann. Haupt- und Ehrenamtliche haben eine Perspektivdiskussion begonnen, um gemeinsame Vorstellungen einer selbstbewussten und durchsetzungsstarken Gewerkschaft im Handel zu entwickeln. Das Zukunftsbild soll helfen, die richtigen Schritte und Wege einzuschlagen.

Gleichzeitig hat in ver.di eine Diskussion begonnen, das gesamte Organisationshandeln auf Mitgliederorientierung auszurichten.

„Chance 2011 – Zur Veränderungsarbeit der nächsten Jahre in ver.di“ ist der Titel des vom Gewerkschaftsrat im März 2008 beschlossenen Grundsatzpapiers. Die Führungsgremien der Organisation nehmen damit wichtige Beschlüsse des ver.di-Bundeskongresses auf und setzen konkrete Schwerpunkte für die Weiterentwicklung. Erklärtes Ziel ist die feste Orientierung auf Mitgliederinteressenvertretung, Mitgliederwerbung, Mitgliederhaltarbeit und Mitgliederservice zu erreichen.

Die Weichen für Veränderungen sind gestellt – auch für einen Veränderungsprozess im Fachbereich Handel. Im Folgenden sollen kurz einige der Herausforderungen analysiert, Ziele benannt und mögliche Wege einer Veränderung beschrieben werden.

### **Stärkung der betrieblichen Interessenvertretung**

Die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten im Einzelhandel braucht eine selbstbewusste und durchsetzungsstarke Interessenvertretung in den Betrieben und Unternehmen. Eine gewerkschaftliche Kernaufgabe bleibt deshalb der Aufbau und die Beratung von Betriebsräten.

In einigen Bereichen gibt es noch große „weiße Flecken“ – Aldi Süd und Lidl beispielsweise sind weitgehend „betriebsratsfrei“. Betriebsratsgründungen wurden dort bislang von den Unternehmensleitungen erfolgreich verhindert – z.T. mit rüden Methoden (siehe Schwarzbuch Lidl). Bei Aldi Nord hat es ver.di geschafft, in einigen Lägern und Filialen Betriebsräte zu gründen. Hier hat Aldi jahrelang die unternehmerfreundliche Arbeitsgemeinschaft Unabhängiger Betriebsangehöriger (AUB) finanziell gefördert – um sich eine handzahme Gegenorganisation zu ver.di aufzubauen.

„Betriebsratsfreie Zonen“ zahlen sich für die Arbeitgeber aus, denn Personalkosten lassen sich am besten drücken, wenn niemand da ist, der sicherstellt, dass die verbrieften Rechte der Beschäftigten wahrgenommen werden! Dies verschafft Einzelnen Wettbewerbsvorteile und erhöht den Konkurrenzdruck in der gesamten Branche. Deshalb geht es in solchen Unternehmen darum, betriebliche Interessenvertretungen durchzusetzen, damit elementare Arbeitnehmerrechte überhaupt zur Anwendung kommen können. Dass dies nicht einfach zu bewerkstelligen ist, liegt auf der Hand – dass dies möglich ist, belegt u.a. das Beispiel Schlecker.

In der betrieblichen Beratungs- und Betreuungsarbeit geht es vorrangig darum, die Betriebsräte konfliktfähig(er) zu machen, sie in der Wahrnehmung ihrer Rechte zu stärken und ein gewerkschaftliches Selbstverständnis zu entwickeln. Diese Arbeit wird immer wieder dadurch erschwert, weil Unternehmensleitungen massiv Druck auf die Betriebsräte ausüben und sie drängen, auf die Wahrnehmung vorhandener Rechte zu verzichten.

### **Gewerkschaftliche Interessenpolitik im Einzelhandel**

Die Rahmenbedingungen im Einzelhandel für die gewerkschaftliche Interessenpolitik sind schwieriger als etwa in der Industrie: Die Beschäftigten sind auf hunderttausende Standorte verstreut – der Niedriglohnanteil und die Anzahl prekärer Beschäftigungsverhältnisse sind hoch – die versetzten Arbeitszeiten erschweren gemeinsames Handeln im Betrieb. Zudem sind nach wie vor Geduld und Bescheidenheit vieler Beschäftigter im Dienstleistungsbereich immer noch sehr groß.

ver.di wird auch im Einzelhandel neue Wege beschreiten. Um stärker und durchsetzungsfähiger zu werden, gilt es die betriebliche Verankerung nachhaltig auszubauen: Es geht um den Aufbau und die Weiterentwicklung gewerkschaftlicher Strukturen im Betrieb. Es geht darum, Kommunikationsstrukturen zu entwickeln und zu festigen, um Beschäftigte zu ermutigen, selbstbewusst zu handeln und zu lernen, sich für ihre eigenen Interessen einzusetzen.

Es gilt, zukünftig weiterhin Elemente von Organizing, Grundsätze der Kampagnenarbeit sowie Netzwerk- und Bündnisarbeit zu nutzen. Mit Kampagnenarbeit gibt es im Einzelhandel bereits wichtige Erfahrungen, so z.B. aus der Lidl-Kampagne. Hier ist es ver.di gelungen, ein gewerkschaftliches Thema allgemein publik und damit zu einem gesellschaftlichen Thema zu machen.

Ein weiteres Beispiel ist die Mobilisierungskampagne „Tarifverträge nützen, Tarifverträge schützen“ von ver.di NRW, mit der versucht wird, Kampagnenarbeit mit Tarifpolitik zu verbinden.

Erfahrungen mit Bündnisarbeit hat ver.di u.a. im Zusammenhang mit dem Kampf um die freie Zeit (Sonntagsöffnung) und in der Auseinandersetzung um „fairen Handel“ gesammelt. Wichtige Anregungen für die Gewinnung von mehr Organisationsmacht können darüber hinaus durch Organizing-Konzepte gewonnen werden.

Diese Ansätze und Erfahrungen gilt es systematisch auszuwerten und produktiv zu nutzen. Im Mittelpunkt steht dabei die Gewinnung neuer Mitglieder, um stärker zu werden. Die Erhöhung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades stärkt die Durchsetzungskraft im Betrieb und verbessert die Streikfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit in der Tarifpolitik.

#### **Tarifpolitik**

Wie sich in den letzten Jahren gezeigt hat und wie insbesondere in der Tarifrunde 2007/2008 deutlich geworden ist, gibt es zunehmend Schwierigkeiten im Einzelhandel einen Flächentarifvertrag durchzusetzen. Trotz sehr hoher Streikbereitschaft und trotz neuer Qualität der Mobilisierungsbereitschaft (z.B. Streiks im Weihnachtsgeschäft 2007) gelingt es mit den traditionellen Vorgehensweisen kaum noch, genügend Verhandlungs-Druck aufzubauen.

Wegen des Einsatzes von Leiharbeiternehmer/-innen als Streikbrecher, Fremdfirmen und unorganisierten Beschäftigten können die Geschäfte zumeist geöffnet werden. Die Taktik der „vielen kleinen Nadelstiche“ piekt gehörig, tut den Handelskonzernen aber nicht genügend weh.

Eine zentrale gewerkschaftliche Aufgabe ist es, Arbeits- und Entgeltbedingungen tariflich zu regeln. Für den Fachbereich Handel geht es aktuell darum, die „Arbeitskampfpärität“ sicherzustellen, um gewerkschaftliche Forderungen im Arbeitskampf auch durchsetzen zu können.

Vor diesem Hintergrund hat ver.di im Juni 2008 bisherige Arbeitskampf-Formen und Strategien in einem ersten Schritt ausgewertet und darüber beraten, was zu tun ist, um Streiks wirksamer durchführen zu können. In einigen betrieblichen Streikaktionen wurden bereits erfolgreichere Formen erprobt, z.B. Streiks aus dem laufenden Geschäft oder das Einbeziehen der Kundinnen und Kunden.

### **Allgemeinverbindlichkeit muss wiederhergestellt werden!**

Viele Unternehmer sehen im Tarifvertrag vor allem einen „Kostentreiber“. Deshalb haben die Arbeitgeberverbände im Jahr 2000 die AVE aufgekündigt und eine Spirale nach unten in Gang gesetzt. Kurzfristig mögen sich einzelne Unternehmen auf diesem Wege Kostenvorteile verschaffen, auf mittlere Sicht geht diese Rechnung aber nicht auf. Wenn alle die Personalkosten senken dürfen, ändert sich am Ende nichts an der Wettbewerbsposition der Unternehmen.

Diese Negativ-Spirale muss gestoppt werden! Anstatt das Image der gesamten Branche durch Tarifdumping nach unten zu ziehen, sollten sich die Arbeitgeber – im wohlverstandenen eigenen Interesse – darauf besinnen, die AVE wieder zu beantragen und herzustellen.

Die Argumente dafür haben sie selbst geliefert: „Da neben dem Wareneinsatz die Personalkosten der zweitgrößte Kostenfaktor im Einzelhandel sind, besteht die Gefahr, dass zur Erhaltung oder Eroberung von Marktanteilen Einsparungen bei den Personal-

kosten angestrebt werden. Eine dieser Einsparungsmöglichkeiten ist auch die Nichtachtung geltender Tarifverträge. Diese Gefahr hat in den letzten Jahren eher noch zugenommen, da die Gesamtumsätze der Branche sich aufgrund von Kaufkrafteinbußen breiter Bevölkerungsschichten kontinuierlich rückläufig entwickelten. Auch um die soziale Komponente der Marktwirtschaft im Einzelhandel zu erhalten, ist die Allgemeinverbindlichkeit geboten“ (Antrag auf Allgemeinverbindlicherklärung – Schreiben des Einzelhandelsverband NRW vom 17.09.1999 an das zuständige Ministerium).

### **Zu guter letzt!**

Der Kunde ist König – und soll es auch bleiben! Verkäufer/innen und Kassierer/-innen bringen jeden Tag Spitzenleistungen für die gesamte Gesellschaft. Sie sind nicht die Dienstmägde und –knechte der Nation! Die Arbeit im Einzelhandel ist gesellschaftlich wertvoll und hat deshalb einen höheren Stellenwert verdient. Die Leistung aller Einzelhandelsbeschäftigten muss angemessen honoriert werden: gute Bezahlung, menschengerechte Arbeitsbedingungen und mehr Anerkennung in der Arbeit!

Es ist an der Zeit, offensiv und mutig für die eigenen Belange und Rechte einzutreten.

Die Beschäftigten haben allen Grund, auf ihre Arbeit stolz zu sein, mit der sie tagtäglich die Versorgung der gesamten Bevölkerung sicherstellen.

Die Arbeitnehmer/-innen schaffen die Werte – Personal ist im Einzelhandel der wichtigste Erfolgsfaktor! Das gibt den Beschäftigten das Recht, eine grundlegende Verbesserung ihrer Arbeits- und Lebensbedingungen zu fordern und durchzusetzen.

Mit Geduld und Bescheidenheit kommen wir nicht zum Ziel! Jede Verbesserung muss heute erkämpft werden – gegen den Widerstand der Unternehmen.

Positive Veränderungen wird es dann geben, wenn sich die Beschäftigten gemeinsam mit ihrer Gewerkschaft ver.di konsequent dafür einsetzen – im Betrieb, in der Tarifarbeit und in der Gesellschaft. Packen wir's an!



# Anhang

## Wer gehört zu wem?

Für die Verbraucher/-innen bleibt es oft ein Rätsel, wer hinter diesem oder jenem Firmennamen steckt. Im Folgenden ein Überblick über die Vertriebsmarken und Vertriebsformen führender deutscher Handelsunternehmen.

Vertriebsmarken und Vertriebsformen deutscher Einzelhandelkonzerne

Vertriebsmarken/Vertriebsformen	Konzern
Marktkauf (1) E-center, E-Neukauf (2) E-aktiv Markt , Comet, Reichelt, Kupsch, V-Markt (3) Netto, Kondi, NP, Diska, Treff (4) E C&C Großmarkt, Union SB, Mios (5) Plus (4)  (im Supermarkt-Bereich viele private Einzelhändler)	Edeka-Gruppe
Toom (1) Rewe (2) Extra (2) Rewe (3) Penny (4) Toom, Zack (6) ProMarkt (7) Fegro, Selgros, C-Gro, Handelshof (5) Atlasreisen, DER, Derpart (8)  (im Supermarkt-Bereich viele private Einzelhändler)	Rewe-Gruppe
Metro Cash&Carry, C+C Schaper (5) Real (1) Media Markt, Saturn (7) Galeria Kaufhof (9) Adler (10) Dinea, Grillpfanne, Axxe (16)	Metro-Gruppe
Kaufland, KaufMarkt (1) Handelshof, Concord (2) Lidl (4)	Schwarz-Gruppe

Vertriebsmarken/Vertriebsformen	Konzern
Aldi-Nord (4) Aldi-Süd (4)	Aldi-Gruppe
Kaiser's, Tengelmann (3) Plus (siehe Edeka), Tedi (Nonfood) (4) Obi (6) Obi Gartenparadies (15) Kik (11)	Tengelmann-Gruppe
Karstadt, KaDeWe, Alsterhaus, Wertheim (9) Quelle (12) Walz, Hess Natur, Peter Hahn, Madeleine Mode u.a. (17) Neckermann Reisen, Bucher Reisen (8) HSE24 (20)	Arcandor
Lekkerland (19)	Lekkerland
Schlecker (18) Ihr Platz (18)	Schlecker
Otto-Versand, Schwab, Heine, Witt, Baur, bon prix, Alba Moda (12) Discount24 (13) Sport-Scheck (14) Zara (10) Hermes Logistik Gruppe	Otto-Gruppe

#### Vertriebsformen:

(1 = SB-Warenhaus), (2 = Verbrauchermarkt), (3 = Supermarkt), (4 = Discountmarkt), (5 = Cash+Carry/Großhandel), (6 = Baumarkt), (7 = Elektrofachmarkt), (8 = Reisebüro), (9 = Warenhaus), (10 = Textilfachmarkt), (11 = Textilmarkt), (12 = Versandhandel), (13 = E-Commerce), (14 = Sportfachgeschäft), (15 = Garten-Center), (16 = System-Gastronomie), (17 = Spezialversand), (18 = Drogeriemärkte), (19 = Food-Großhandel), (20 = Teleshopping)

**Verwendete Literatur**

- Barrenstein, Peter/Kliger, Michael (McKinsey); Blick über den Teller- rand, in: Der Handel 2/2002
- Behling, Michael/Glaubitz, Jürgen: HBV-Positionen zum innerstäd- tischen Einzelhandel, Düsseldorf 1998
- Börnecke, Stephan; Auch wir sind schuld, in: Frankfurter Rundschau vom 15.04.2008
- Bonstein, Julia; Hauptsache, der Preis stimmt, in: Der Spiegel 22/2008, S. 102f.
- Bormann, Sarah; Unternehmenshan- deln gegen Betriebsratsgründungen – Der Fall Schlecker, in: WSI-Mittei- lungen 1/2008, S. 45ff.
- BTQ Kassel/ver.di Bundesverwaltung (Hrsg.); Die Zukunft im Handel hat schon begonnen! Technologieforum 2004, Kassel 2005
- Deutsche Bank Research: Perspekti- ven des Einzelhandels sind limitiert, November 2006
- DIW-Wochenbericht 10/2008: Schrumpfende Mittelschicht
- Dörre, Klaus; Die strategische Wahl der Gewerkschaften – Erneuerung durch Organizing? In: WSI-Mittei- lungen 1/2008, S. 3ff.
- Dribbusch, Heiner; Gewerkschaft- liche Mitgliedergewinnung im Dienstleistungssektor – Ein Drei-Län- der-Vergleich im Einzelhandel, Berlin 2003
- Glaubitz, Jürgen; Der Mensch als Kostenfaktor, Düsseldorf 2007
- Glaubitz, Jürgen; Hoffnungsträger oder Sorgenkind: Konzentration und Beschäftigung im Einzelhandel, in: Baethge/Wilkens: Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungs- beschäftigung, Opladen 2001, S. 181-205.
- Glaubitz, Jürgen; Profit statt Moral, Düsseldorf 2007
- Grill, Martin, Arnsperger, Malte; Die Lidl-Stasi, in: Der Stern 14/2008, S. 44ff.
- Hanke, Gerd; Der Druck wächst, in: LZ Spezial, S. 32f.
- HDE (Hrsg.); Zahlenspiegel 2007, Daten zum Einzelhandel in Deutsch- land, Berlin 2007
- HDE (Hrsg.); Wirtschafts-Information (monatlich)
- IAQ (Institut Arbeit und Qualifika- tion); Beschäftigungsentwicklung, Lohnniveau und Tarifbindung im nordrhein-westfälischen Einzelhan- del, Duisburg/Essen 2008
- INKOTA-Brief; Supermärkte und Discounter weltweit, Berlin 2008
- Kampagne für „Saubere“ Kleidung (Hrsg.); Wer bezahlt unsere Kleidung bei Lidl und Kik? Berlin 2008
- Landtag NRW; Gesetz zur Änderung des Gesetzes zur Landesentwick- lung (Landesentwicklungspro- gramm – LEPro) in der Fassung vom 10.07.2007
- Lebensmittel-Zeitung (Hrsg.); LZ Spezial – Megatrends im Handel, Frankfurt/M. 2008
- Metro Group (Hrsg.); Metro-Han- delsexikon 2007/2008
- Matrai, David/Wohland, Ulrich; Vom Bohren dicker Bretter – Zur gewerk- schaftlichen Relevanz der Lidl-Kam- pagne, in: WSI-Mitteilungen 1/2008, S. 51ff.
- Manager-Magazin (Hrsg.), manager- magazin spezial, Die 300 reichsten Deutschen, Oktober 2007
- Meinecke, Ulrich; Ein Jahr Tarifkampf im Einzelhandel, in: Sozialismus, Heft 7-8/2008, S. 34ff.
- Staeck, Klaus, Billig, aber nicht recht, in: Frankfurter Rundschau vom 16.02.2008

- Statistisches Bundesamt, Strukturdaten des Einzelhandels im Jahr 2003, Wiesbaden 2006
- SWR; betrifft: Die Billigheimer – Discounter und ihre Methoden. Ein Film von Mirko Tomic
- ver.di Bundesvorstand, Fachbereich 12; Branchenpolitik Einzelhandel aktuell (monatlich)
- Thiermeyer, Hubert, Fuchs, Tatjana; Wege zur Erneuerung gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit, in: isw-Report Nr. 71: Zukunft braucht Gegenmacht/Erneuerung der Gewerkschaften, München 2007
- ver.di Bundesvorstand; Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di – Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln, Berlin 2008
- ver.di Bundesvorstand, Fachbereich 12 (Hrsg.); RFID Basisinformation – Was Betriebsräte über den Einsatz von Funkchips wissen sollten, Berlin 2007
- ver.di Bundesvorstand, Fachbereich 12 (Hrsg.); Schwarzbuch Lidl, Berlin o.J.
- ver.di Bundesvorstand, Fachbereich 12; Strukturwandel. Grenzen oder Chancen für den Einzelhandel? Berlin 2002
- ver.di NRW; Perspektive ver.di NRW. Ein praktischer Strategieprozess. Arbeitsheft für ehren- und hauptamtliche Funktionär/-innen, Düsseldorf 2006
- Voss-Dahm, Dorothea; Der Branche treu trotz Niedriglohn – Beschäftigte im Einzelhandel, in: G. Bosch, C. Weinkopf (Hrsg.); Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigte in Deutschland, Frankfurt/New York 2007, S. 249ff.
- Voß, G. Günther, Rieder, Kerstin; Der arbeitende Kunde – Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden, Frankfurt/New York 2005
- Voss-Dahm, Dorothea; Ohne Schlagkraft, in: Süddeutsche Zeitung vom 08.02.2008
- WABE-Institut Berlin; Branchendaten 2006. Hrsg.: ver.di Bundesvorstand, Fachbereich 12/Einzelhandel
- WABE-Institut Berlin; Branchendaten 2007/2008. Hrsg.: ver.di Bundesvorstand, Fachbereich 12/Einzelhandel
- WABE-Institut Berlin; Discounter 2006. Hrsg.: ver.di Bundesvorstand, Fachbereich 12/Einzelhandel
- WABE-Institut Berlin; Warenhäuser 2007. Hrsg.: ver.di Bundesvorstand, Fachbereich 12/Einzelhandel
- WABE-Institut Berlin; Kennziffernvergleiche im deutschen Lebensmittelhandel. Hrsg.: ver.di Bundesvorstand, Fachbereich 12/Einzelhandel
- Wiedemuth, Jörg; Verteidigungskämpfe und die Nachwehen moderater Lohnpolitik, in: Bispinck (Hrsg.): Verteilungskämpfe und Modernisierung, Hamburg 2008, S. 41ff.
- WSI-Mitteilungen 3/2008, Schwerpunkttheft Armut, Reichtum und Sozialstaat.
- Zeitschriften:**  
 Der Handel  
 Der Spiegel  
 Lebensmittelzeitung (LZ)  
 Manager-Magazin  
 Nonfood trends  
 Stern
- Zeitungen:**  
 die tageszeitung (taz)  
 Frankfurter Rundschau (FR)  
 Handelsblatt (HB)  
 NRZ  
 Rheinische Post (RP)  
 Süddeutsche Zeitung (SZ)
- Pressemitteilungen (PM):**  
 Adidas  
 Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)  
 Metro-Gruppe  
 Otto-Gruppe  
 Statistisches Bundesamt

## Impressum

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft  
ver.di Ressort 2  
Fachbereich Handel – Bereich Branchenpolitik  
Paula-Thiede-Ufer 10  
v.i.S.d.P.: Margret Mönig-Raane  
Autor: Jürgen Glaubitz  
Redaktion: Christine Meier, Berlin/Düsseldorf, Juli 2008  
Gestaltung/Umsetzung: tiff.any GmbH, Berlin

Bestellungen über ver.di Bundesverwaltung  
Ressort 2  
Fachbereich Handel – Bereich Branchenpolitik  
Telefon: 030-6956-2722 oder 030-6956-2701

W-2736-02-0708