

Eine Publikation von

ARBEIT UND WIRTSCHAFT IN BREMEN **Ausgabe 52 / Oktober 2025**

Josephine Assmus

Handel im Umbruch

**Transformation, Beschäftigung und
Qualifizierung im Bremer Einzelhandel**

Projektpartner:

Die Senatorin für
Kinder und Bildung



Freie
Hansestadt
Bremen

Impressum

Herausgeber

iaw – Institut für Arbeit und Wirtschaft
Forum am Domshof
Domshof 26
28195 Bremen

Arbeitnehmerkammer Bremen
Bürgerstraße 1
28195 Bremen

Umschlaggestaltung

GfG/Gruppe für Gestaltung GmbH, Bremen

Titeldesign

WG-Werbeagentur

Lektorat

Johannes Reinke

erscheint nur online

1. Auflage 2025
ISSN: 2195-7266

Bestellung

iaw – Institut für Arbeit und Wirtschaft
Geschäftsstelle
Telefon 0421.218-61704
iaw-info@uni-bremen.de

Die Arbeitnehmerkammer Bremen vertritt als Körperschaft des öffentlichen Rechts die Interessen der im Land Bremen beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Um diesem gesetzlichen Auftrag auf der Basis aktueller wissenschaftlicher Forschungsergebnisse umfassend gerecht zu werden, kooperiert die Arbeitnehmerkammer mit der Universität Bremen. Teil dieser Kooperation ist das Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw), das gemeinsam von beiden Häusern getragen wird. Schwerpunkte des iaw sind die Erforschung des Strukturwandels von Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft, insbesondere in seinen Auswirkungen auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Im Rahmen dieser Reihe werden die Forschungsergebnisse, die aus der Kooperation zwischen Arbeitnehmerkammer und iaw hervorgehen, veröffentlicht.

Reihe Arbeit und Wirtschaft
Josephine Assmus

**Handel im Umbruch –
Transformation, Beschäftigung und Qualifizierung
im Bremer Einzelhandel**

Kurzfassung

Der Einzelhandel befindet sich in einem umfassenden Strukturwandel, der durch tiefgreifende technologische, demografische und ökonomische Veränderungen geprägt ist. Parallel dazu führen veränderte Konsummuster, zunehmende Marktvolatilität und eine Erosion der Tarifbindung zu erheblichen Anpassungsanforderungen für Beschäftigte und Betriebe. Der Einzelhandel ist dabei durch eine ausgeprägte Heterogenität hinsichtlich Betriebsgrößen, Beschäftigungsformen und Branchensegmenten gekennzeichnet und zugleich durch hohe Teilzeitquoten, einen überdurchschnittlichen Frauenanteil sowie prekäre Arbeitsverhältnisse geprägt. Der vorliegende Branchenbericht untersucht am Beispiel des Landes Bremen die Auswirkungen von Digitalisierung, demografischem Wandel und Fachkräftemangel auf die Beschäftigtenstruktur, Arbeitsprozesse und Qualifikationsanforderungen im Einzelhandel. Die Ergebnisse zeigen, dass digitale Technologien sowohl Substituierungspotenziale als auch neue Belastungsfaktoren erzeugen. Während Automatisierung und digitale Assistenzsysteme Tätigkeitsprofile verändern und physische Arbeit entlasten können, erhöhen sie zugleich den kognitiven und zeitlichen Druck. Für eine sozialverträgliche Gestaltung des Wandels sind daher erweiterte Mitbestimmungsrechte, gezielte Qualifizierungsstrategien und eine Stärkung der Tarifbindung erforderlich. Qualifizierung und Weiterbildung müssen als zentrale Handlungsfelder institutionell verankert und gleichstellungspolitisch flankiert werden, um Beschäftigungsperspektiven und Teilhabechancen – insbesondere für Frauen – im transformierten Einzelhandel langfristig zu sichern.

Abstract

The retail sector is undergoing comprehensive structural change, characterised by significant technological, demographic and economic shifts. At the same time, changing consumption patterns, increasing market volatility and the erosion of collective bargaining agreements are placing considerable demands on employees and businesses to adapt. The retail sector is characterised by a high degree of heterogeneity in terms of company size, employment types and industry segments. At the same time, it is characterised by high rates of part-time employment, an above-average percentage of female employees and precarious working conditions. This industry report uses the state of Bremen as an example to examine the effects of digitalisation, demographic change and skills shortages on employment structures, work processes and qualification requirements in the retail sector. The results show that digital technologies generate both substitution potential and new stress factors. While automation and digital assistance systems can alter job roles and reduce physical labour, they can also increase cognitive and time pressures. To ensure that change is socially acceptable, extended co-determination rights, targeted training strategies and stronger collective bargaining agreements are necessary. Training and further education must be institutionally anchored as key areas of action and accompanied by gender equality policies to secure long-term employment prospects and opportunities for participation, especially for women, in the transformed retail sector.

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG.....	1
1. DER EINZELHANDEL IN BREMEN: EINE HETEROGENE BRANCHE IM UMBRUCH	2
1.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung und Branchenstruktur	5
1.2 Beschäftigte im Einzelhandel	7
1.3 Einkommensentwicklung, Arbeitsbedingungen und Tarifbindung	13
2. TRANSFORMATION IM EINZELHANDEL	15
2.1 Demografischer Wandel.....	15
2.2 Digitalisierung.....	16
2.3 Künstliche Intelligenz	18
3. BESCHÄFTIGTE IN DER TRANSFORMATION.....	19
3.1 Herausforderungen für Beschäftigte: neue Tools und sich verändernde Tätigkeiten.....	20
3.2 Möglichkeiten betrieblicher Mitbestimmung in der Transformation.....	21
3.3 Zukunftstarifverträge	23
3.4 Qualifizierung	23
4. ZUSAMMENFASSUNG	25
LITERATUR	27
ANHANG.....	29

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beschäftigtenentwicklung im Land Bremen 2013–2024, sozialversichert Beschäftigte (Vollzeit/Teilzeit) und geringfügig Beschäftigte (Daten Bundesagentur für Arbeit)	8
Abbildung 2: Beschäftigtenentwicklung im Land Bremen 2013–2024, sozialversichert beschäftigte Frauen und Männer (Vollzeit/Teilzeit, Daten Bundesagentur für Arbeit)	9
Abbildung 3: Altersgruppen geringfügig Beschäftigter nach ausschließlich geringfügig und im Nebenjob geringfügig Beschäftigten (Jahr 2024)	10
Abbildung 4: Erfolgreiche Absolvent*innen in Ausbildungsberufen des Einzelhandels im Land Bremen (Daten Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB))	12

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gliederung der Klassifikation des Wirtschaftszweigs Einzelhandel (Statistisches Bundesamt).....	3
Tabelle 2: Beschäftigtenentwicklung im Land Bremen 2013–2024, sozialversichert Beschäftigte (Vollzeit/Teilzeit) und geringfügig Beschäftigte (Daten Bundesagentur für Arbeit)	6
Tabelle 3: Altersgruppen sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigter im Jahr 2024....	9
Tabelle 4: Anforderungsniveau sozialversichert und geringfügig Beschäftigter (Jahr 2024)	10
Tabelle 5: Berufsausbildungsabschlüsse im Einzelhandel (Jahr 2024)	11
Tabelle 6: Neue und abgeschlossene Berufsausbildungsverhältnisse im Land Bremen (Daten: Datensystem Auszubildende, BIBB)	11
Tabelle 7: Digitalisierung und Ressourcen im Einzelhandel.....	17

Einleitung

Der Einzelhandel steht an einem Wendepunkt: Der Onlineumsatz im Handel lag 2023 um 42,8 % höher als 2019 (HDE 2024: 3). Die Innenstädte leeren sich, das Konsumverhalten ändert sich rasant, die wirtschaftlichen Schwankungen wirken sich zusätzlich auf die Kaufkraft der Kund*innen aus. Mitten in diesen Veränderungsprozessen stehen die Beschäftigten, deren Arbeitsrealität sich grundlegend wandelt. Die Corona-Pandemie hat einerseits die Systemrelevanz von Teilbereichen des stationären Einzelhandels, wie dem Lebensmittelverkauf, unterstrichen. Andererseits hat sie bereits eingeleitete Trends, wie Leerstand in den Innenstädten und eine Zunahme des Online-Handels, beschleunigt (Anders et al. 2023, BBSR 2023).

Als Branche ist der Einzelhandel gezeichnet von einer ausgeprägten Heterogenität, prekären Beschäftigungsverhältnissen sowie einem hohen Frauenanteil unter den Beschäftigten. Die Heterogenität der Branche spiegelt sich sowohl in den Vertriebsformen, Eigentümerstrukturen und Unternehmensgrößen als auch in den Branchensegmenten wider, die beispielsweise den Verkauf von Bekleidung, Lebensmitteln oder Möbeln umfassen (Glock et al. 2019: 12). Im Jahr 2024 waren rund 2,46 Millionen Personen in Deutschland im Einzelhandel sozialversichert sowie 908.294 Personen geringfügig beschäftigt. Insgesamt lag der Frauenanteil unter den Beschäftigten bei rund 65 %. Der Einzelhandel ist geprägt von Teilzeitarbeit – 2024 waren mit 1,25 Millionen rund 51 % der sozialversichert Beschäftigten in Teilzeit beschäftigt.¹ Neben der hohen Teilzeitquote tragen sehr unregelmäßige Arbeitszeiten sowie eine schwache Tarifbindung zu herausfordernden Arbeitsbedingungen im Einzelhandel bei, so arbeiteten im Jahr 2024 rund 77,7 % der Beschäftigten in Betrieben ohne Tarifvertrag und 68,7 % in Betrieben ohne Tarifbindung und Betriebsrat.²

Im Land Bremen waren im Jahr 2024 19.934 Menschen im Einzelhandel sozialversichert beschäftigt. Dazu kommen 7.669 geringfügig Beschäftigte, was das gesamte Beschäftigungsvolumen der Branche auf 27.603 Personen bringt. Damit ist der Einzelhandel hinter dem Gesundheitswesen (25.169), der Lagerei und Erbringung sonstiger Dienstleistungen für den Verkehr (24.607) sowie der Herstellung von Kraftwagen und sonstigen Fahrzeugen (21.726) einer der Wirtschaftszweige mit den meisten sozialversichert Beschäftigten im Land Bremen. Wie auf Bundesebene ist der Einzelhandel mit 55 % aller sozialversichert Beschäftigten durch eine hohe Teilzeitquote und mit 65 % aller Beschäftigten durch eine ausgeprägte Frauenerwerbstätigkeit gekennzeichnet. Trotz eines Trends zu mehr geringfügiger und weniger sozialversicherter Beschäftigung (Dunker 2024: 1) haben in Bremen 54 % der Beschäftigten eine abgeschlossene Berufsausbildung und weitere 8 % einen akademischen Abschluss.³

Mit Blick auf die Transformationstendenzen im Einzelhandel sind insbesondere die Folgen des demografischen Wandels und die Prozesse der Digitalisierung von Bedeutung. Der demografische Wandel stellt die Branche von zwei Seiten vor Herausforderungen – zum einen durch einen zunehmenden Fachkräftemangel und zum anderen durch ein verändertes Konsumverhalten der Verbraucher*innen (Tiedemann/Malin 2022; Holst/Scheier 2019: 14 f.). Gleichzeitig verschärft die fortschreitende Digitalisierung die Konkurrenz zwischen stationärem und Online-Handel und sorgt zudem für betriebliche Veränderungen durch neue Arbeitsprozesse. Beispiele sind Aspekte wie digitale Verkaufsräume mit Self-Checkout-Systemen oder elektronischen Preisschildern (Glock et al. 2019: 35). Der Veränderungsdruck wird durch die rasante Entwicklung von Hard- und Software-Anwendungen, die auf künstlicher Intelligenz basieren, zusätzlich erhöht (Jenny et al. 2019), beispielsweise in den Bereichen der Absatzprognose oder Personalbedarfsplanung (HDE 2023: 10).

¹ Zahlen der Bundesagentur für Arbeit; WZ Einzelhandel ohne Handel mit Kraftfahrzeugen.

² Daten zur Tarifbindung und betrieblichen Interessenvertretung, <https://iab.de/daten/daten-zur-tarifbindung-und-betrieblichen-interessenvertretung/> (zuletzt abgerufen am 11.04.2025).

³ Zahlen der Bundesagentur für Arbeit; WZ Einzelhandel ohne Handel mit Kraftfahrzeugen.

Diese Veränderungen machen einen gezielten Umgang mit den aktuellen und perspektivischen Auswirkungen auf Beschäftigte notwendig. Gleichzeitig lässt sich die Mitgestaltung der Prozesse u. a. wegen der geringen Tarifbindung und schwächer ausgeprägten Betriebsratsstrukturen schwierig organisieren (Holst/Scheier 2019: 60–66, 99 ff.). Akteur*innen in der Branche stehen damit vor einer Vielzahl an Herausforderungen. Betriebsräte sehen sich mit einer „doppelten Transformation“ konfrontiert, in der sie die fortschreitende Einführung der Digitalisierung mitgestalten und diese Wandlungsprozesse gleichzeitig mit dem Ziel der Arbeitsplatzsicherung begleiten (Niewerth et al. 2022). Auf der anderen Seite müssen Arbeitgeber*innen mit dem steigenden Fach- und Arbeitskräftemangel sowie komplexeren Konkurrenzstrukturen umgehen.

Dieser Branchenbericht widmet sich der konkreten Frage, welche Auswirkungen diese anstehenden Transformationsprozesse für die Beschäftigten haben werden.

Folgende Forschungsfragen stehen dabei im Fokus:

- *Welche Tätigkeiten könnten im Einzelhandel perspektivisch substituiert werden?*
- *Wo verändern sich die verbleibenden Arbeitsprozesse durch Digitalisierung?*
- *Welche Qualifikations- und Kompetenzbedarfe werden durch diese Veränderungen auf die Beschäftigten zukommen?*

Die vorliegende Analyse des Bremer Einzelhandels widmet sich einer Branche, die im Gegensatz zu klassischen Industriebranchen (z. B. Automobilindustrie, Metallindustrie) seltener mit Transformationsaushandlungen in Verbindung gebracht wird. Zudem bietet die Branche aufgrund des hohen Anteils weiblicher Erwerbstätigkeit die Möglichkeit, gleichstellungspolitische Perspektiven im Transformationskontext miteinzubeziehen, z. B. mit Blick auf spezifische Qualifizierungsformate.

Empirisch stützt sich der Branchenbericht auf zwei Säulen – zum einen auf die Sekundärstatistik der Bundesagentur für Arbeit (BA), die Ausbildungsstatistik des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) sowie die Beschäftigtenbefragung „Koordinaten der Arbeit“ der Arbeitnehmerkammer Bremen und zum anderen auf qualitative Interviews. Neben einem ersten empirischen Überblick durch die Daten der BA ermöglicht die Durchführung von halbstrukturierten Leitfadeninterviews eine spezifischere Datenerhebung zu den Interessen der beteiligten Akteur*innen (Helfferich 2019). Es wurden Interviews mit folgenden Personengruppen geführt: Betriebsrät*innen, Gewerkschaftsvertreter*innen, Vertreter*innen der Arbeitgeberseite sowie Praktiker*innen aus dem Qualifizierungsbereich.⁴

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über die Situation des Einzelhandels in Bremen. Kapitel 2 skizziert konkrete Transformationstendenzen im Einzelhandel. Darauf aufbauend konzentriert sich das dritte Kapitel auf Fallbeispiele und die Situation der Beschäftigten im Transformationsprozess. Das letzte Kapitel fasst die Ergebnisse zusammen, gibt einen Ausblick auf zukünftige Herausforderungen und benennt den politischen Handlungsbedarf.

1. Der Einzelhandel in Bremen: Eine heterogene Branche im Umbruch

Der Einzelhandel zählt zu den beschäftigungsstärksten Branchen in Deutschland und im Land Bremen. Deutschlandweit waren im Jahr 2024 insgesamt knapp 3,4 Millionen und im Land Bremen 27.603 Personen im Einzelhandel beschäftigt, was ihn zu einem der größten Arbeitgeber des Landes macht. Dabei umfasst die Branche Arbeitsplätze für unterschiedliche Qualifikationsniveaus und spielt insbesondere für Geringqualifizierte, Berufseinsteiger*innen und Teilzeitbeschäftigte eine wichtige Rolle auf dem Arbeitsmarkt.

⁴ Für eine vollständige Übersicht der geführten Interviews siehe Anhang 1.

Grundsätzlich definiert das Statistische Bundesamt den Einzelhandel als den primären Verkauf von Handelswaren an private Haushalte, z. B. in Läden, Märkten oder Kiosken. Tabelle 1 verdeutlicht die Vielfalt der Branche, die den Einzelhandel mit so unterschiedlichen Gütern wie Sportausrüstungen oder Möbeln und den Verkauf an Tankstellen umfasst. Diese Vielfalt beeinflusst sowohl die Anforderungen an Beschäftigte als auch die Art und Geschwindigkeit, in der Digitalisierung, Automatisierung und strukturelle Veränderungen wirksam werden. Innerhalb der Branche existieren stationäre Formate (z. B. Fachgeschäfte, Kaufhäuser, Supermärkte), reiner Onlinehandel sowie hybride Vertriebsmodelle (z. B. Omnichannel-Strategien). Die Integration digitaler Vertriebskanäle erfolgt dabei in sehr unterschiedlichem Maße und verändert Betriebsabläufe, Kompetenzprofile und Beschäftigungsformen.

Tabelle 1: Gliederung der Klassifikation des Wirtschaftszweigs Einzelhandel (Statistisches Bundesamt)

Wirtschaftszweig 47 Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)		Beschäftigte (sozialversichert), Bremen 2024		Beschäftigte (sozialversichert), Deutschland 2024	
		Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
47.1	Einzelhandel mit Waren verschiedener Art <i>z. B. Supermärkte, Kaufhäuser, Warenhäuser, Lebensmittelmarkt</i>	6.919	35 %	829.415	34 %
47.2	Einzelhandel mit Nahrungs- und Genussmitteln, Getränken und Tabakwaren <i>z. B. Obst, Gemüse, Kaffee, Tabakwaren, Gewürze, Back- und Süßwaren</i>	1.871	9 %	198.080	8 %
47.3	Einzelhandel mit Motorenkraftstoffen <i>z. B. Tankstellen</i>	450	2 %	59.349	2 %
47.4	Einzelhandel mit Geräten der Informations- und Kommunikationstechnik <i>z. B. Unterhaltungselektronik, Software, Telekommunikationsgeräte</i>	1.115	6 %	84.003	3 %
47.5	Einzelhandel mit sonstigen Haushaltsgeräten <i>z. B. Textilien, Möbel, Handarbeits- und Heimwerkbedarf</i>	1.820	9 %	298.969	12 %
47.6	Einzelhandel mit Verlagsprodukten, Sportausrüstungen und Spielwaren <i>z. B. Bücher, Zeitschriften, Fahrräder, Spielwaren, Campingartikel</i>	864	4 %	90.764	4 %
47.7	Einzelhandel mit sonstigen Gütern <i>z. B. Bekleidung, Schuhe, Schmuck, Lederwaren, Reisegepäck, Apotheken, Kosmetik- und Drogerieartikel</i>	6.052	30 %	705.762	29 %
47.8	Einzelhandel an Verkaufsständen und auf Märkten <i>z. B. Textilien, Nahrungs- und Genussmittel auf Märkten</i>	47	0 %	7.406	0 %
47.9	Einzelhandel, nicht in Verkaufsräumen, an Verkaufsständen oder auf Märkten <i>z. B. Versand- und Internethandel, Fahrverkauf von Lebensmitteln</i>	796	4 %	189.406	8 %
Insgesamt		19.934		908.294	

Tabelle 1 verdeutlicht die Verteilung der sozialversichert Beschäftigten im Wirtschaftszweig Einzelhandel in Deutschland und im Land Bremen. Hier zeigt sich eine konzentrierte Beschäftigungsdichte in den beiden Unterzweigen 47.1 (Deutschland: 258.927, Land Bremen: 6.919) und 47.7 (Deutschland: 277.627, Land Bremen: 6.052). Der Unterzweig 47.1 umfasst dabei unter anderem Supermärkte und Kaufhäuser, während im Unterzweig 47.7 insbesondere der stationäre Einzelhandel mit den Bereichen Bekleidung, Schuhe und Drogerieartikel gebündelt ist. Neben diesen beiden Hauptzweigen sind höhere Beschäftigtenzahlen auch in den Bereichen Feinkost- und Lebensmittelhandel (47.2; 1.871 Beschäftigte), dem Handel mit Elektronikgeräten und Software (47.4; 1.115 Beschäftigte) sowie dem Handel mit Haushaltsgeräten (47.7; 6.052 Beschäftigte) zu finden. Als Referenzpunkt konzentriert sich diese Studie jedoch primär auf die beiden beschäftigungsstärksten Wirtschaftszweige.

Exkurs Innenstadtentwicklung:

Die Frage nach der Zukunft des stationären Einzelhandels ist eng mit der Frage nach der Zukunft der Innenstadt verknüpft. Hier treffen verschiedene Konzeptionen über die Innenstädte als Orte für Beschäftigung, wirtschaftliche Wertschöpfung und Konsum, aber auch als Wohnraum und öffentlicher Raum, als Ort der Begegnung und des Aufenthalts aufeinander. Der Fokus auf die Entwicklung der Innenstadt als öffentlicher Raum jenseits des Konsums gewann nicht zuletzt wegen der Corona-Pandemie an Aufmerksamkeit. Zudem beschleunigte die Pandemie bereits vorhandene Trends im Einzelhandel, wie die Zunahme des Leerstands von Verkaufsräumen in Innenstädten und die wachsende Konkurrenz durch den Online-Handel (BBSR 2023).

Auch die Bremer Innenstadt befindet sich im Wandel und die Anzahl der sozialversichert Beschäftigten ist in der City seit Jahren rückläufig – waren 2015 noch 3.469 Personen in der Innenstadt beschäftigt, sank die Beschäftigtenzahl bis 2021 auf 2.531 (Santner 2023: 33). Vor diesem Hintergrund werden neue Konzepte und Strategien diskutiert. Die Strategie Centrum Bremen 2030+ aus dem Jahr 2021 von Handelskammer und Senat⁵ betont die Wichtigkeit von innovativen Einzelhandelsformaten mit „experimentellem Charakter“. Hierbei sollte die Belebung der Einkaufsmeilen mit einer gezielten Nutzung weniger bekannter Teile der Innenstadt (C-Lagen) durch Concept-Stores, Pop-up-Stores, Showrooms und andere temporäre Nutzungen ergänzt werden. Die Strategie betonte zudem die Wichtigkeit von Digitalisierung als Mehrwert für den zukünftigen stationären Einzelhandel im Hinblick auf Marketing, Service und Vertrieb. Eine ähnliche Mischnutzung aus innovativen Konzepten, Aufenthaltsqualität und Erreichbarkeit fordert auch das 2020 gegründete Aktionsbündnis Bremer Innenstadt.⁶ Auch in Bremerhaven soll die Innenstadt, z. B. durch die Umnutzung des ehemaligen Karstadt-Areals, ein lebendiger Ort für Kultur und Begegnung werden.⁷

Konkrete Projekte, um diesen Zielen im Bereich des Einzelhandels näherzukommen, werden von der Wirtschaftsförderung Bremen (WFB) unterstützt. So können z. B. über das Bundesprogramm „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ (ZIZ) Anschubfinanzierungen zur Ansiedlung neuer Unternehmen in Bremen beantragt werden.⁸ Für ein weiteres Projekt begleiten Digitallots*innen Akteur*innen des Bremer Einzelhandels, des Gastgewerbes und der Tourismusbranche im Bereich Digitalisierung. Hier stehen sowohl konkrete Herausforderungen im Arbeitsalltag als auch Zukunftskonzepte zur digitalen Weiterentwicklung im Vordergrund.⁹ Darüber hinaus bietet die Landesagentur für berufliche Weiterbildung und Transformation (LABEW+) Informationen und Beratung für Weiterbildungsinteressierte und Unternehmen an, die sich u. a. auf Digitalisierung beziehen.

⁵ Strategie Centrum Bremen 2030+. Lebendige Mitte zwischen Wall und Weser: <https://bau.bremen.de/stadtentwicklung/stadtentwicklung/zentrenentwicklung-1267036>.

⁶ IHK: <https://www.ihk.de/bremen-bremerhaven/wirtschaft-positionieren/stadtentwicklung/aktionsbueundnis-bremerinnenstadt-vom-aktionsprogramm-zum-wirklichen-aufbruch-4991256>

⁷ Magistrat der Stadt Bremerhaven, Pressemitteilung vom 28.08.2024, Stand 18.07.25, <https://www.bremerhaven.de/de/aktuelles/einigkeit-bremerhavener-innenstadt-wird-ort-der-begegnung.154332.html>

⁸ WFB: <https://www.wfb-bremen.de/de/page/wirtschaftsstandort-bremen/city-uptrade>

⁹ Digitallotsen: <https://digitallotsen-bremen.de/>

1.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung und Branchenstruktur

Der Einzelhandel ist konjunktursensibel. Entsprechend wirken sich Rückgänge der real verfügbaren Einkommen der Kund*innen auf die Entwicklung der Umsätze aus. In den vergangenen Jahren war die wirtschaftliche Entwicklung des Einzelhandels von pandemiebedingten Einschränkungen, den Preissteigerungen infolge des russischen Angriffskriegs und konjunkturellen Schwächen geprägt. Die wirtschaftliche Negativentwicklung während der Corona-Pandemie war eng mit der Situation des Einzelhandels verwoben, wobei Veränderungsprozesse sich bereits zuvor abzeichneten und primär durch die Pandemie beschleunigt wurden. Während die Unterteilung zwischen stationärem und Online-Handel schon vor der Pandemie weicher wurde, beschleunigte die Pandemie beispielsweise den Aufwuchs des Umsatzanteils des Online-einkaufs (BBSR 2023: 7). So verzeichnete der Online- und Versandhandel im Vergleich zum Vor-Corona-Jahr 2019 nach der Pandemie im Jahr 2022 deutschlandweit eine Umsatzsteigerung von 31,2 %.¹⁰ Im Kontrast dazu gestalteten sich Auswirkungen der Pandemie-Maßnahmen für den Einzelhandel insgesamt sehr asymmetrisch. Während Geschäfte im stationären Einzelhandel mit kleinen Verkaufsflächen stark von Schließungen und leeren Innenstädten betroffen waren, hatten andere Handelsbereiche wie Supermärkte kaum mit den Auswirkungen der Corona-Maßnahmen zu kämpfen (Goecke/Rusche 2021: 28 ff.). Im Jahr 2021 war die preisbereinigte Umsatzentwicklung im Land Bremen positiv (+2 %) – in den Folgejahren war der Umsatz 2022 (–1,8 %), 2023 (–4,3 %) und 2024 (–2,4 %) rückläufig.¹¹ Damit war der Umsatz im Bremer Einzelhandel im Verhältnis zum Bundesdurchschnitt etwas stärker vom konjunkturellen Abschwung betroffen – hier lag die Entwicklung 2022 bei –0,7 %, 2023 bei –3,3 % und 2024 bei +1,2 %.¹²

Das Branchenspektrum im Einzelhandel reicht von Kleinstunternehmen wie inhabergeführten Fachgeschäften in den Innenstädten bis hin zu multinationalen Handelskonzernen mit komplexen internationalen Wertschöpfungsketten. Bei näherer Betrachtung der Betriebsgrößen und Beschäftigungsverhältnisse wird ersichtlich, dass ein signifikanter Anteil der Handelsbetriebe über eine geringe Anzahl an Beschäftigten verfügt.¹³

Tabelle 2 verdeutlicht, dass im Jahr 2024 deutschlandweit 70 % der Betriebe im Wirtschaftszweig Einzelhandel ein bis neun Beschäftigte hatten, während die größeren Betriebe mit über 50 Beschäftigten nur vier Prozent ausmachten. Im Kontrast dazu konzentrieren sich insgesamt 39 % der Beschäftigungsverhältnisse in Betrieben mit über 50 Beschäftigten. Im Land Bremen liegen die Zahlen wie in

Tabelle 2 dargestellt sehr nah an den Verhältnissen im Bund, wobei die Beschäftigung in größeren Betrieben sogar etwas stärker ausgeprägt ist. Insgesamt deutet diese Verteilung darauf hin, dass es zwar viele Handelsunternehmen gibt, Macht und Ressourcen aber in wenigen größeren Unternehmen geballt sind.

¹⁰ Statistisches Bundesamt (Destatis), 2022, Innenstädte: Stationärer Einzelhandel mit Bekleidung, Büchern, Spielwaren und Elektronik erfährt teils deutliche Umsatzeinbußen gegenüber Vor-Corona-Jahr. Stand 15.06.2025. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/11/PD22_N065_45.html

¹¹ Statistisches Bundesamt (Destatis), 2025, Umsatz im Einzelhandel: Bundesländer, Jahre, Preisarten, Code: 45212-0013, Stand: 16.08.2025, Zahlen für 2024 zum Zeitpunkt der Abfrage noch vorläufig, <https://www-genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/45212/table/45212-0013>

¹² Statistisches Bundesamt (Destatis), 2025, Umsatz im Einzelhandel: Bundesländer, Jahre, Preisarten, Code: 45212-0013, Stand: 16.08.2025, Zahlen für 2024 zum Zeitpunkt der Abfrage noch vorläufig, <https://www-genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/45212/table/45212-0003>

¹³ Hier Zahlen der BA WZ Handel, Instandhaltung, Reparaturen von KFZ.

Tabelle 2: Beschäftigtenentwicklung im Land Bremen 2013–2024, sozialversichert Beschäftigte (Vollzeit/Teilzeit) und geringfügig Beschäftigte (Daten Bundesagentur für Arbeit)

Region und Wirtschaftszweige (WZ 2008)	Betriebe ¹⁴	davon Betriebe mit ... Beschäftigten (sozialversicherungspflichtig und geringfügig)			
		1 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr
Deutschland	100 %	70 %	26 %	4 %	0 %
Einzelhandel (ohne Handel mit Kfz)	278.430	194.168	73.133	10.388	741
Bremen	100 %	70 %	25 %	4 %	0 %
Einzelhandel (ohne Handel mit Kfz)	2.092	1.464	529	92	7
Region und Wirtschaftszweige (WZ 2008)	Beschäftigungsverhältnisse	davon in Betrieben mit ... Beschäftigten (sozialversicherungspflichtig und geringfügig)			
		1 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr
Deutschland	100 %	20 %	41 %	27 %	12 %
Einzelhandel (ohne Handel mit Kfz)	3.430.223	685.860	1.415.352	914.920	414.091
Bremen	100 %	17 %	38 %	34 %	10 %
Einzelhandel (ohne Handel mit Kfz)	28.152 ¹⁵	4.901	10.795	9.608	2.848

Dieser Zustand wird am Beispiel des stark konzentrierten Lebensmittel-Einzelhandels besonders deutlich. Hier entfielen laut Bundeskartellamt Jahresbericht im Jahr 2023 rund 85 % des Gesamtumsatzes¹⁶ auf die vier Unternehmen EDEKA, REWE, Aldi und die Schwarz-Gruppe – zu Letzterer gehören Lidl und Kaufland (Bundeskartellamt 2024: 53). Wegen dieser ausgeprägten Marktkonzentration betreibt das Kartellamt in diesem Bereich des Einzelhandels eine konsequente Fusionskontrolle, um sicherzustellen, dass auch nach einer Übernahme noch ausreichend Einkaufsmöglichkeiten in den betroffenen Regionen vorhanden sind. Während der Lebensmitteleinzelhandel im Bereich der Supermärkte in dieser Dimension ein eindrückliches Beispiel ist, nimmt auch in anderen Bereichen des Einzelhandels die Marktkonzentration zu. So erreichte der Konzentrationsprozess im stationären Modehandel nach einer Unterbrechung des Trends durch die Corona-Pandemie im Jahr 2022 einen Höchststand – 63 % des Umsatzes entfielen auf Großunternehmen wie H&M, Deichmann oder C&A (BTE Handelsverband 2024).

¹⁴ Definitionshinweis der Bundesagentur für Arbeit für die Erhebung zu den Betrieben: Grundlage der regionalen Zuordnung ist das Gemeindegebiet. Das heißt, ein Unternehmen mit Niederlassungen (Filialen) in verschiedenen Gemeinden besteht aus verschiedenen Betrieben; diese Betriebe haben jeweils eine eigene Betriebsnummer. Ebenso kann der Betrieb auch aus mehreren Niederlassungen in einer Gemeinde bestehen, die lediglich eine Betriebsnummer benötigen, wenn sie denselben wirtschaftsfachlichen Schwerpunkt besitzen.

¹⁵ Der Unterschied von 28.152 Beschäftigungsverhältnissen zu den zuvor aufgeführten 27.621 (Summe SvB und GB) Beschäftigten ergibt sich durch Beschäftigungsverhältnisse von Personen, die zwei oder mehr sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse ausüben.

¹⁶ Ohne Einbeziehung von Drogerien, Facheinzelhandel und Onlinehandel.

Der Trend zur Marktkonzentration führt zu einem Ungleichgewicht, das einigen wenigen Akteuren im Einzelhandel überproportionale Gestaltungsspielräume eröffnet, während es kleinere Marktteilnehmer vor Herausforderungen stellt. Zu diesen Gestaltungsspielräumen gehören z. B. die Marktmacht bei Verhandlungen mit Herstellern von Markenprodukten oder Zulieferern (Bundestag 2020: 6–10). Dies ermöglicht größeren Unternehmen eine andere Preispolitik durch günstigere Angebote von Markenwaren oder Rabattaktionen sowie die Möglichkeit, längere Öffnungszeiten anzubieten. Neben einem Preisdruck auf kleinere Betriebe im Einzelhandel, für die günstigere Angebote und längere Öffnungszeiten finanziell nicht tragbar sind, entsteht auch Druck auf Beschäftigte, zunehmend in den Randzeiten zu arbeiten.

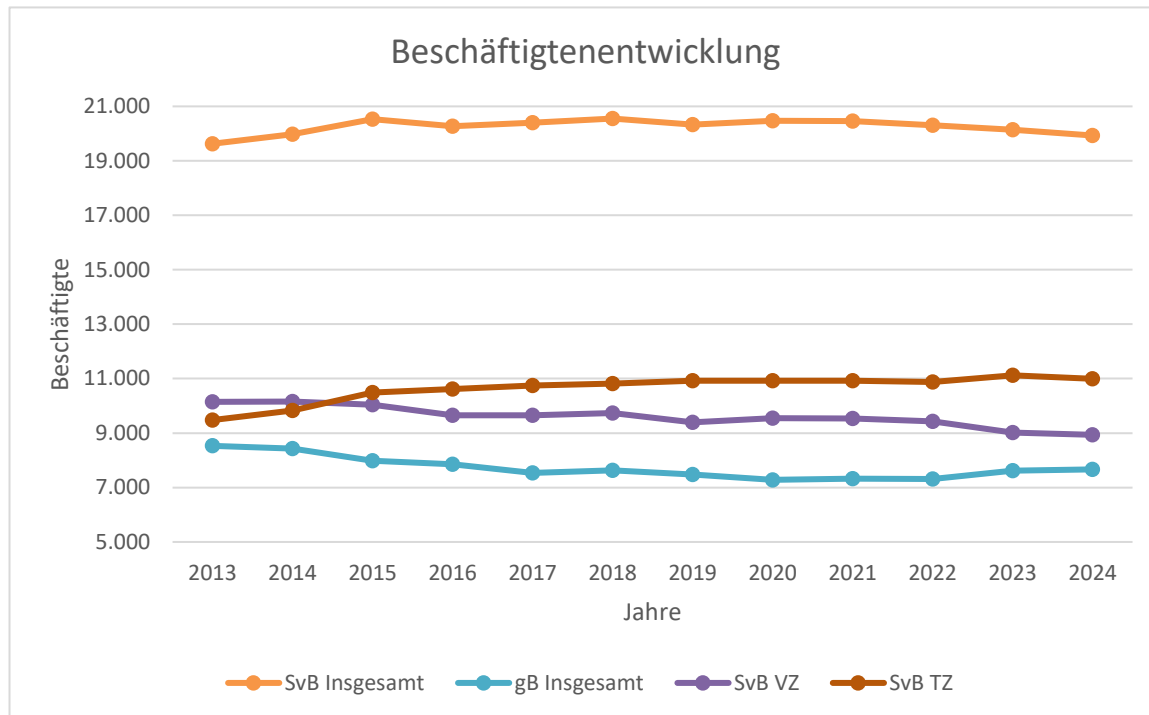
Insgesamt ist der Bremer Einzelhandel ein wichtiger Teil der Wertschöpfungsketten und beeinflusst durch seine Nachfrage nach Vorleistungen (zum Beispiel Logistik, IT-Dienstleistungen oder Bauleistungen) zahlreiche andere Wirtschaftszweige. Allgemeine Herausforderungen der Branche wie die Abhängigkeit von Konjunkturschwankungen und die fortschreitende Marktkonzentration betreffen jedoch auch den Bremer Einzelhandel. Im Hinblick auf Transformationsprozesse bedingt die Marktkonzentration im Handel auch eine auseinanderklaffende Ressourcenverfügbarkeit, Innovationsfähigkeit sowie unterschiedliche Reaktionsmöglichkeiten auf absehbare Veränderungen.

1.2 Beschäftigte im Einzelhandel

Insgesamt waren im Land Bremen im Jahr 2024 19.934 Menschen im Einzelhandel sozialversichert beschäftigt. Dazu kommen 7.669 geringfügig Beschäftigte, davon sind 5.077 ausschließlich geringfügig Beschäftigte sowie 2.592 im Nebenjob geringfügig Beschäftigte. Das ergibt ein Volumen von insgesamt 27.603 Beschäftigten in der Branche. Damit ist der Einzelhandel eine der Branchen mit dem größten Erwerbstätigenanteil im Land Bremen (siehe auch Zika et al. 2021: 110). Dabei liegt der Anteil an Frauen unter den sozialversicherten Beschäftigten bei insgesamt 61 %. Die Quote der sozialversichert Teilzeitbeschäftigten von 55 % geht mit der hohen Erwerbsbeteiligung von Frauen einher, die deutlich öfter als Männer in Teilzeit arbeiten.¹⁷ Diese Aufspaltung der Arbeitsverhältnisse in mehr Teilzeit- als Vollzeitstellen ermöglicht auch das Arbeiten mit einer dünneren Personaldecke. Möglichst flexible und schlanke Personalstrukturen gehören in frauendominierten Branchen wie dem Einzelhandel – zum Leidwesen der Beschäftigten – z. T. zur unternehmerischen Praxis. Durch niedrige Personalkosten in Kombination mit maximaler Flexibilität werden Wettbewerbsvorteile geschaffen (BMFSFJ 2025: 152).

¹⁷ Bundesagentur für Arbeit. 2024. Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2023. S. 11. https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Frauen-und-Maenner/generische-Publikationen/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt.pdf?__blob=publicationFile

Abbildung 1: Beschäftigtenentwicklung im Land Bremen 2013–2024, sozialversichert Beschäftigte (Vollzeit/Teilzeit) und geringfügig Beschäftigte (Daten Bundesagentur für Arbeit)

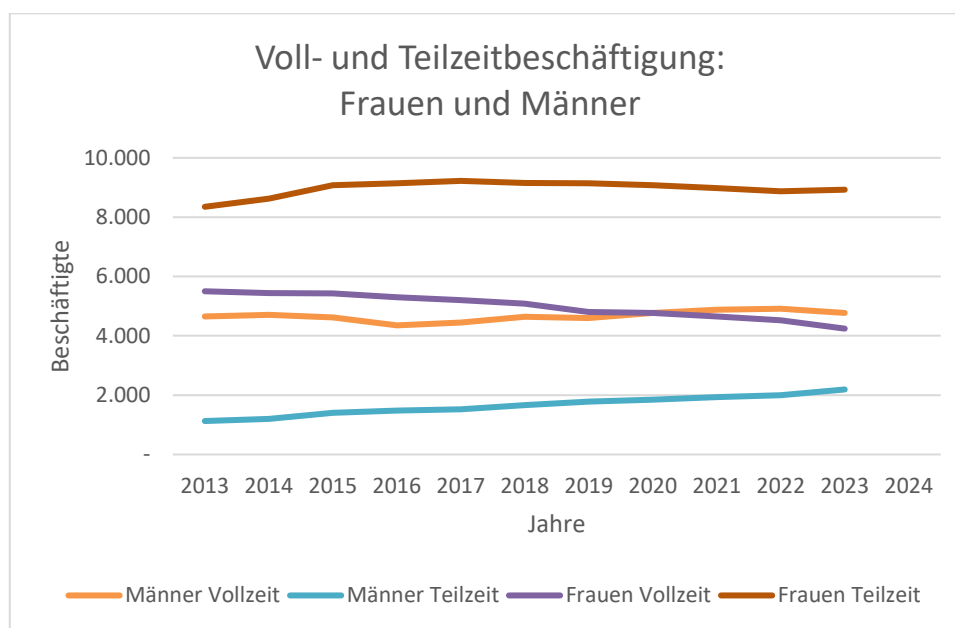


Wie in Abbildung 2 zu sehen ist, ist die Zahl der sozialversichert Beschäftigten trotz der Corona-Pandemie ab dem Jahr 2020 nur geringfügig zurückgegangen (um 533 Stellen bzw. 3 %). Das Gesamtbild ist jedoch deutlich komplexer. Der Trend zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung erreichte zwischen 2014 und 2015 einen Wendepunkt: Seitdem arbeiten mehr Arbeitnehmer*innen in Teilzeit. Der Einzelhandel in Bremen verzeichnet zudem seit 2020 einen Abwärtstrend der Vollzeitbeschäftigung (mit einem Rückgang um 6 %), der sich, wie in Abbildung 1 zu sehen, ab dem Jahr 2022 weiter verschärfte. Dabei ist diese Teilzeitbeschäftigung nicht unbedingt von den Beschäftigten selbst gewählt. In der Erhebung „Koordinaten der Arbeit“ aus dem Jahr 2025 gaben mit 49 % überdurchschnittlich viele Teilzeitbeschäftigte im Einzelhandel an, dass Vollzeitarbeit seitens ihres Arbeitgebers kaum oder nicht möglich sei (im Vergleich zu 31,4 % aller Teilzeitbeschäftigten; Arbeitnehmerkammer Bremen 2025: 57).¹⁸

Insgesamt waren Frauen in Vollzeitbeschäftigung mit einem Rückgang von 16,6 % zwischen 2018 und 2023 stärker betroffen, während die Zahl der Männer im gleichen Zeitraum um 2,7 % anstieg (Duenker 2024: 2). Abbildung 2 verdeutlicht diesen Trend und zeigt, in welchem erheblichen Umfang der Einzelhandel als Branche auf die Teilzeitarbeit von Frauen angewiesen ist, während Männer in der Branche trotz ihres geringen Anteils seit 2020 häufiger in Vollzeit arbeiten. Im Hinblick auf die Teilzeitarbeit liegt die Herausforderung darin, dass sie kaum ausreicht, um mit dem Gehalt die eigene Lebensgrundlage zu sichern, während Vollzeitstellen gleichzeitig seltener zur Verfügung stehen.

¹⁸ Hier waren Mehrfachnennungen bei den Begründungen im Rahmen der Erhebung möglich.

Abbildung 2: Beschäftigtenentwicklung im Land Bremen 2013–2024, sozialversichert beschäftigte Frauen und Männer (Vollzeit/Teilzeit, Daten Bundesagentur für Arbeit)



Von den sozialversichert Beschäftigten waren im Jahr 2024 insgesamt 4.568 (23 %) und von den geringfügig Beschäftigten 1960 (25 %) über 55 Jahre alt, was einem Viertel der Beschäftigten entspricht und den demografischen Druck auf die Branche verdeutlicht (Tabelle 3). Auch jüngere Arbeitnehmer*innen sind häufig geringfügig beschäftigt, was auch auf die Funktion des Einzelhandels als Minijobmarkt, z. B. neben dem Studium, zurückzuführen ist.

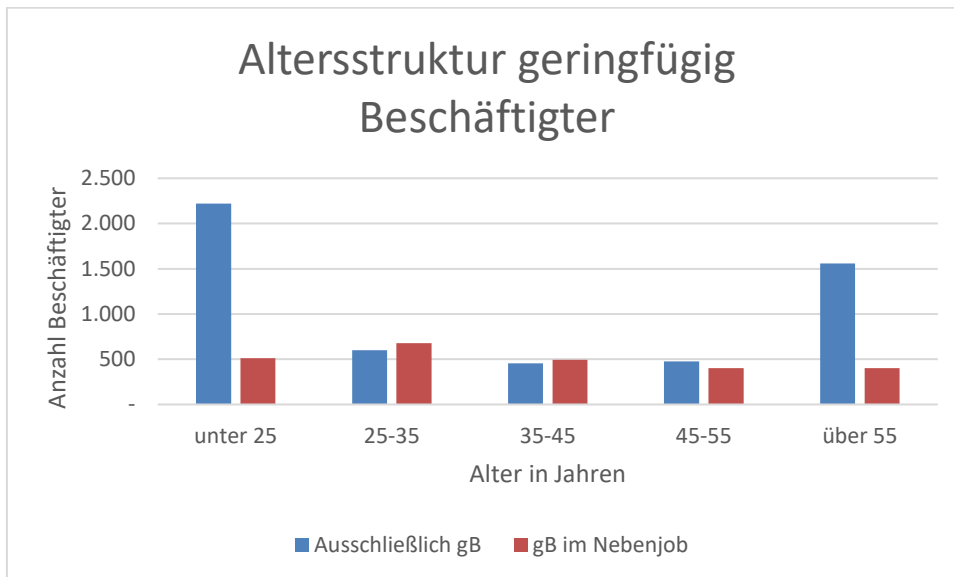
Tabelle 3: Altersgruppen sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigter im Jahr 2024

	SvB		gB		Insgesamt	Prozent
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent		
unter 25	2768	14 %	2734	35 %	5502	20 %
25–35	4544	23 %	1280	16 %	5824	21 %
35–45	3988	20 %	946	12 %	4934	18 %
45–55	3957	20 %	876	11 %	4833	17 %
über 55	4568	23 %	1960	25 %	6528	24 %
Insgesamt	19825	100 %	7796	100 %	27621	100 %

Tabelle 3 ermöglicht eine differenziertere Perspektive auf die geringfügigen Beschäftigten im Bremer Einzelhandel. Dies verdeutlicht die Relevanz von geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen besonders für jüngere Menschen, jedoch auch für Arbeitnehmer*innen über 55 Jahren, von denen fast die Hälfte über das eigentliche Renteneintrittsalter hinaus geringfügig beschäftigt sind. Geringfügige Beschäftigten im

Nebenjob sind vor allem in den Altersgruppen zwischen 25 und 55 Jahren in einem signifikanten Umfang vertreten (siehe Abbildung 3).¹⁹

Abbildung 3: Altersgruppen geringfügig Beschäftigter nach ausschließlich geringfügig und im Nebenjob geringfügig Beschäftigten (Jahr 2024)



Mit Blick auf das Anforderungsniveau und die Berufsabschlüsse im Einzelhandel ist auffällig, dass es sich bei 72 % über alle Beschäftigten bzw. sogar 79 % der sozialversichert Beschäftigten um Personen handelt, die fachlich ausgerichteten Tätigkeiten nachgehen (Tabelle 4). Diese Gruppe übt in der Regel fachspezifische Tätigkeiten aus – wie Kundenberatung, Einkauf oder Sortimentsgestaltung. Danach sind Helfertätigkeiten mit 19 % am weitesten verbreitet, wobei diese vor allem in den Gruppen der geringfügig Beschäftigten relevant sind. Dabei handelt es sich um Tätigkeiten im Kassier- und Verpackungsbereich. Spezialist*innen und Expert*innen sind hier sehr kleine Beschäftigungsgruppen.

Tabelle 4: Anforderungsniveau sozialversichert und geringfügig Beschäftigter (Jahr 2024)²⁰

	SvB		gB		Insgesamt	Prozent
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent		
Helfer*in	1.794	9 %	3.342	44 %	5.136	19 %
Fachkraft	15.785	79 %	4.087	53 %	19.872	72 %
Spezialist*in	1.043	5 %	150	2 %	1.193	4 %
Expert*in	1.312	7 %	90	1 %	1.402	5 %
Insgesamt	19.934	100 %	7.669	100 %	27.603	100 %

¹⁹ 53 % der 20- bis 35-Jährigen, 48 % der 35- bis 45-Jährigen und 46 % der 45- bis 55-Jährigen gehen der geringfügigen Beschäftigung im Rahmen eines Nebenjobs nach.

²⁰ Anforderungsniveau aus der Klassifikation der Berufe (KldB) 2010: Das Anforderungsniveau gibt an, wie komplex eine berufliche Tätigkeit ist. KldB 2010 unterscheidet dabei vier Anforderungsniveaus: (1) Helfer- und Anlern Tätigkeiten, (2) fachlich ausgerichtete Tätigkeiten, (3) komplexe Spezialistentätigkeiten und (4) hoch komplexe Tätigkeiten.

Bei den Ausbildungsabschlüssen bilden die Beschäftigten mit anerkanntem Berufsabschluss die mit Abstand größte Gruppe: 54 % aller Beschäftigten und 60 % aller sozialversichert Beschäftigten verfügen über einen Berufsabschluss. 24 % der Beschäftigten arbeiten ohne abgeschlossene Berufsausbildung und insgesamt nur 8 % mit akademischem Abschluss. Insgesamt weist die Branche somit einen hohen Anteil ausgebildeter Fachkräfte auf, der zum breit gefächerten Anforderungsniveau der fachlich ausgerichteten Tätigkeiten passt.

Tabelle 5: Berufsausbildungsabschlüsse im Einzelhandel (Jahr 2024)

	SvB		gB		Insgesamt	Prozent
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent		
Ohne abgeschlossene Berufsausbildung	4.163	21 %	2.432	32 %	6.595	24 %
Mit anerkanntem Berufsabschluss	11.893	60 %	2.949	38 %	14.842	54 %
Mit akademischem Abschluss	1.435	7 %	653	9 %	2.088	8 %
Ohne Angabe	2.443	12 %	1.635	21 %	4.078	15 %
Insgesamt	19.934	100 %	7.669	100 %	27.603	100 %

Die berufliche Ausbildung konzentriert sich auf die beiden Berufe Verkäufer*in oder Kauffrau/-mann im Einzelhandel. Dabei sind die Inhalte der Ausbildung in den ersten beiden Jahren gleich und werden für den Abschluss zur/zum Einzelhandelskauffrau/-mann nur um ein weiteres Jahr Spezialisierung ergänzt, um ein nahtloses Fortsetzen der Ausbildung zu ermöglichen. Hauptbestandteile dieser Ausbildung in den ersten zwei Jahren liegen in den Bereichen Warenmanagement, Beratung, Verkauf und Marketing.²¹ Die Ausbildungsordnung zur/zum Kauffrau/-mann wurde 2017 mit einem besonderen Schwerpunkt auf dem Online-Handel modernisiert.²² Außerdem gibt es seit 2018 die Ausbildung zur/zum E-Commerce-Kauffrau/-mann, um damit im Bereich der Online-Vertriebskanäle zu arbeiten.

Tabelle 6: Neue und abgeschlossene Berufsausbildungsverhältnisse im Land Bremen (Daten: Datensystem Auszubildende, BIBB)

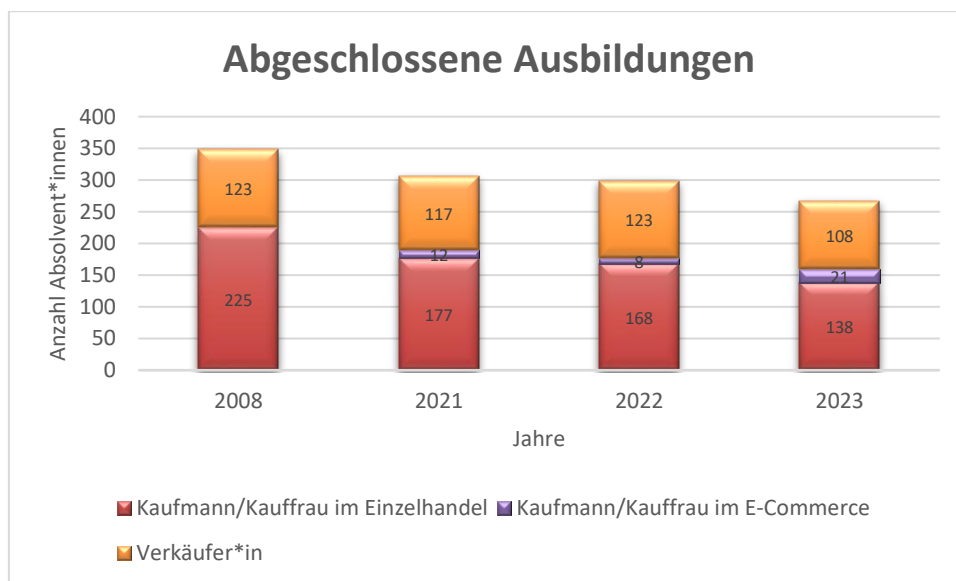
		2008	2021	2022	2023
Verkäufer*in	Neuabschlüsse	192	156	183	174
	Absolvent*innen	123	117	123	108
Kaufmann/-frau im Einzelhandel	Neuabschlüsse	279	258	189	186
	Absolvent*innen	225	177	168	138
Kaufmann/-frau E-Commerce	Neuabschlüsse	-	24	21	45
	Absolvent*innen	-	12	18	21

²¹ IHK: <https://www.ihk.de/bremen-bremerhaven/bilden-qualifizieren/berufliche-ausbildung/berufe-a-z/verkaeufer-1305552>

²² IHK: <https://www.ihk.de/bremen-bremerhaven/bilden-qualifizieren/berufliche-ausbildung/berufe-a-z/kauffrau-kaufmann-im-einzelhandel-1305428>

Deutschlandweit sinkt die Anzahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverhältnisse kontinuierlich. In den letzten zehn Jahren lag der Rückgang bei rund einem Viertel, wovon besonders die Bereiche Verkauf von Backwaren, Schuhherstellung und Hörgeräteakustik betroffen waren (Arndt/Tiedemann 2025: 5). Im Land Bremen gehörten die Berufsausbildungsstellen im Handel im Jahr 2024 zu den Top 10 Berufen der Bewerber*innen. Die Ausbildung zum*zur Verkäufer*in belegte Platz 2 und die Ausbildung zum/zur Kaufmann/-frau des Einzelhandels Platz 5.²³ Tabelle 6 gibt einen Überblick über die Dynamik des Ausbildungsgeschehens in Bremen mit neu abgeschlossenen Ausbildungsverhältnissen und Absolvent*innen. Während die neue Ausbildung zum/zur E-Commerce-Kaufmann/-frau sich erst langsam etabliert, ist die Anzahl der neu begonnenen und erfolgreich abgeschlossenen Ausbildungen in der Branche sonst rückläufig. Abbildung 4 verdeutlicht diesen Trend besonders für die absolventenstärkste Berufsausbildung Kauffrau/-mann im Einzelhandel und im Kontrast zum Jahr 2008. Während die Zahl der Absolvent*innen von 2021 bis 2023 bei den Verkäufer*innen geringfügiger von 117 auf 108 zurückging, sank die Zahl der Absolvent*innen für den Abschluss Kaufmann/-frau im selben Zeitraum von 177 auf 138. In Anbetracht der oben skizzierten Altersstruktur im Bremer Einzelhandel wird dieser Trend die Branche in naher Zukunft besonders bei der Einstellung von Fachkräften vor Herausforderungen stellen. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass die schwierige Situation am Ausbildungsmarkt die steigende Anzahl geringfügig Beschäftigter, von denen viele im Hilfskräftesegment tätig sind, weiter forciert (siehe Abbildung 1, Tabelle 4 sowie Arndt/Tiedemann 2025: 5).

Abbildung 4: Erfolgreiche Absolvent*innen in Ausbildungsberufen des Einzelhandels im Land Bremen (Daten Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB))



Im Hinblick auf den Stellenmarkt im sozialversicherten Beschäftigungssegment verfestigt sich der Trend, dass es mehr offene Stellen als Bewerber*innen gibt (Tiedemann/Malin 2022). So gehörte z. B. bundesweit der Beruf Kaufmann/-frau im Einzelhandel im Jahr 2024 mit 31,8 % unbesetzter betrieblich angebotener Arbeitsplätze deutschlandweit zu den Berufen mit den größten Besetzungsproblemen (Weller et al. 2025: 23). Das BMAS geht insgesamt durch z. B. eine Zunahme des Online-Handels von einem Rückgang offener Stellen in Handelsberufen bis 2026 aus (BMAS 2022). Obwohl Fachkräfte im Verkauf einerseits als Engpassberufe identifiziert werden können, weist auch dieser Beruf ein Substituierbarkeitspotenzial von 30 bis 70 Prozent auf (Bundesagentur für Arbeit 2023: 11). Das Substituierbarkeitspotenzial zeigt auf, in

²³ Daten Bundesagentur für Arbeit.

welchem Umfang berufliche Tätigkeiten von Beschäftigten durch Digitalisierung und Computer übernommen werden könnten. Bei 30–70 % handelt es sich dabei um ein mittleres Substituierbarkeitspotenzial. Zu den Tätigkeiten im Einzelhandel, die derzeit bereits ersetzt werden können, zählen z. B. die Warenauszeichnung, das Kassieren oder der Einkauf von Waren.²⁴

Dabei betrug die Weiterbildungsbeteiligung von Einzelhandelsbetrieben in Bremen im Jahr 2022 laut IAB-Betriebspanel 33 %, was im Vergleich zu Branchen wie der öffentlichen Verwaltung (84 %) oder dem Gesundheits- und Sozialwesen (57 %) ein niedrigerer Wert ist (IAB 2022: 56).²⁵ Nach der „Koordinaten der Arbeit“-Erhebung für Bremen besuchten nur 47,8 % der Beschäftigten im Einzelhandel in den letzten 24 Monaten eine Schulung, Fort- oder Weiterbildung. Von diesen Weiterbildungen waren mit 34,7 % eintägigen und 14,7 % zweitägigen Schulungen fast die Hälfte der Formate eher kürzerer Natur (Arbeitnehmerkammer Bremen 2025: 351, 354). Gleichzeitig bieten größere Betriebe (ab 50 Beschäftigten) insgesamt häufiger Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Beschäftigten an, sodass dieser niedrige Wert im Einzelhandel zu der kleinteiligeren Betriebsstruktur des Einzelhandels passt.

1.3 Einkommensentwicklung, Arbeitsbedingungen und Tarifbindung

Eine besondere Herausforderung des Wandels im Einzelhandel besteht darin, dass er sich in einem Arbeitsumfeld vollzieht, das durch prekäre Beschäftigungsverhältnisse gekennzeichnet ist. Besonders betroffen sind Frauen, die oft in Teilzeit oder Minijobs arbeiten und dadurch nur einen begrenzten Zugang zu sozialer Absicherung haben. Häufige Merkmale sind niedrige Löhne, unsichere Beschäftigungsverhältnisse, kurzfristige Dienstpläne, begrenzte Aufstiegschancen sowie sehr flexible Öffnungszeiten, was insgesamt zu einer zunehmenden Belastung der Beschäftigten führt (Holst/Schleier 2019: 39–44). Außerdem ist der Einzelhandel traditionell keine Branche mit starken Strukturen der Mitbestimmung. Aufgrund seiner insgesamt kleinbetrieblichen Struktur ist er eher von den Arbeitgeberinteressen abhängig, da die Gründung von Betriebsräten erschwert wird (Hohendanner/Kohaut 2024: 292). Diese strukturellen Schwächen verstärken die Unsicherheit im Berufsfeld Einzelhandel und wirken sich negativ auf die langfristige berufliche Perspektive vieler Arbeitnehmer*innen aus. Auch im Land Bremen liegt der durchschnittliche Bruttomonatsverdienst von Beschäftigten im Einzelhandel mit 2.942 Euro deutlich unter dem Durchschnittsbruttoverdienst in Bremen von 3.942 Euro (Dunker 2024: 3). Nach der „Koordinaten der Arbeit“-Erhebung gehen nur 8,8 % der Befragten im Bremer Einzelhandel davon aus, dass sie von der Rente gut leben können werden (Arbeitnehmerkammer Bremen 2025: 342).

Die Tarifbindung im Einzelhandel ist seit der Aufhebung der Allgemeinverbindlichkeit durch die Arbeitgeberverbände im Jahr 2000 stark rückläufig. Dieser Bruch mit der Allgemeinverbindlichkeit im Einzelhandel lag vor allem in einer Konkurrenzsituation der Arbeitgeberverbände begründet. In dieser ermöglichten die beiden Hauptakteure Mitgliedschaften im Verband ohne Tarifbindung und sagten sich von der Allgemeinverbindlichkeit los, um einen Mitgliederabfluss zu verhindern. Die Folge war eine Erosion der Tarifbindung (Paster et al. 2021: 101 f.). Die Zahl der tarifgebundenen Betriebe im Einzelhandel ist in Deutschland zwischen 2014 und 2023 von 26,6 % auf 17,7 % gesunken. In Ostdeutschland liegt der Anteil sogar nur bei 10,7 %.²⁶ Im Jahr 2023 arbeiteten rund 77 Prozent der Beschäftigten im Einzelhandel in Betrieben ohne Tarifvertrag.²⁷ Im Land Bremen arbeiteten im Jahr 2023 68 % der Arbeitnehmer*innen in nicht

²⁴ IAB-Job-futuromat, Automatisierbarkeit im Beruf Einzelhandelskaufmann/-frau, <https://job-futuromat.iab.de/>, Stand 15.07.2025.

²⁵ Einzelhandel inkl. Handel mit Fahrzeugen. Die Befragung erfasst ausschließlich betriebliche Weiterbildung, die von den Betrieben durch Freistellung und/oder Übernahme der Kosten unterstützt wird.

²⁶ Drucksache 20/12810 von 04.09.2024. Tabellen 13 und 14.

²⁷ Daten zur Tarifbindung und betrieblichen Interessenvertretung, <https://iab.de/daten/daten-zur-tarifbindung-und-betrieblichen-interessenvertretung/> (zuletzt abgerufen am 11.04.2025).

tarifgebundenen Betrieben und insgesamt 86 % der Betriebe im Wirtschaftszweig Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen waren nicht tarifgebunden.²⁸ Im Mai 2024 kam es nach einem über ein Jahr andauernden Konflikt zu einer Einigung bei den Tarifverhandlungen für die Beschäftigten des Einzelhandels in Bremen und Niedersachsen. Der Kompromiss beinhaltet eine Lohnerhöhung in drei Stufen bis 2025, eine Inflationsausgleichsprämie sowie zusätzliche Rentenansprüche über die tarifvertraglichen Vereinbarungen.²⁹

Die Erosion der Tarifbindung führt unmittelbar zu schlechteren Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten, da es deutliche Entgeltunterschiede und weniger Regelungen z. B. zur Arbeitszeit gibt. Das Grundgehalt des mittleren Bruttomonatsverdiensts liegt bei zehn Jahren Berufserfahrung mit Tarifvertrag bei 2.840 Euro und nur 2.510 Euro ohne Tarifvertrag (Lübker/Herrberg 2024: 19). Diese Arbeitsbedingungen spiegeln sich auch in der Einschätzung von Einzelhandelskaufleuten: Hier würden laut einer Umfrage des WSI-Lohnspiegels insgesamt 60 % der Befragten ihren Beruf auf keinen Fall oder eher nicht empfehlen. Gründe dafür sind neben dem niedrigen Lohn auch die ungünstigen Arbeitszeiten sowie der Stress im Arbeitsalltag (Lübker/Herrberg 2024: 3).

Bei der Entwicklung der Löhne spielt das Geschlecht eine wichtige Rolle. Neben der zuvor skizzierten hohen Teilzeitarbeitsquote von Frauen im Einzelhandel ist die Branche von einem ausgeprägten Gender-Pay-Gap gekennzeichnet. So verdienen Einzelhandelskaufmänner nach zehn Jahren Berufserfahrung durchschnittlich 2.780 Euro, während es bei Einzelhandelskauffrauen nur 2.520 Euro sind (Lübker/Herrberg 2024: 19). Auch nach dem Comparable Worth Index, einem Instrument zur Bewertung und zum Vergleich der Anforderungen und der Arbeitsbelastung verschiedener Arbeitsplätze, unabhängig vom Geschlecht, um das geschlechtsspezifische Lohngefälle zu analysieren, liegt der Stundenlohn von Verkäuferinnen im Einzelhandel mit 21,70 Euro deutlich unter dem der Verkäufer mit 26,52 Euro (BMFSFJ 2025: 167).

Während tarifgebundene Großbetriebe noch relativ stabile Arbeitsbedingungen bieten, sind prekäre Beschäftigungsverhältnisse (niedrige Löhne, unsichere Arbeitszeiten, befristete Arbeitsverträge) insbesondere im filialisierten und kleinbetrieblichen Einzelhandel weit verbreitet. Auffällig sind hier auch die kürzeren Zeiten in einem Betrieb – nach den Koordinaten der Arbeit arbeiteten unter den Befragten des Bremer Einzelhandels mit 53,5 % überdurchschnittlich viele Beschäftigte erst seit bis zu vier Jahren in ihrem Betrieb (unter allen Beschäftigten waren es in diesem Zeitraum 39,1 %; Arbeitnehmerkammer Bremen 2025: 27).

Insgesamt zeigt sich, dass der Einzelhandel im Land Bremen trotz struktureller Herausforderungen nach wie vor eine wichtige Rolle als Arbeitgeber spielt. Die Beschäftigtenstruktur ist stark von Fachkräften geprägt, wobei vor allem abgeschlossene Berufsausbildungen dominieren. Gleichzeitig verdeutlichen die demografische Entwicklung, die zunehmende Alterung der Beschäftigten sowie die hohe Teilzeitquote – insbesondere bei Frauen – den wachsenden Druck auf die Branche. Zudem ist die Branche für Beschäftigte auch aufgrund der fortgeschrittenen Tarifierosion im Einzelhandel und ausgeweiteten Arbeitszeiten bei einem stressigen Berufsalltag zunehmend weniger attraktiv. Der wachsende Online-Handel und der technologische Wandel erhöhen zusätzlich den Anpassungsbedarf, insbesondere im Hinblick auf Weiterbildungsangebote und die Gewinnung junger Fachkräfte. Um die Zukunftsfähigkeit der Branche zu sichern, sind verstärkte Investitionen in Qualifizierung, Digitalisierung und attraktive Ausbildungsangebote unerlässlich.

²⁸ Daten: Statistisches Landesamt Bremen.

²⁹ ver.di: <https://nds-bremen.verdi.de/presse/pressemitteilungen/++co++723af23e-1800-11ef-a223-594819319748>

2. Transformation im Einzelhandel

Die 4D-Transformationstrends Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demografie und Deglobalisierung stellen Branchen vor unterschiedliche Herausforderungen (Demary et al. 2021). Haupttreiber des Transformationsprozesses im Einzelhandel sind vor allem die Digitalisierung und der demografische Wandel. Nach der Konjunkturumfrage des Handelsverbandes Deutschland waren neben den wirtschaftlichen und konjunkturellen Faktoren die Themen Digitalisierung und Onlinehandel vor allem in den Jahren 2019 und 2020 besonders präsent, was sicherlich auch am veränderten Konsumverhalten in der Pandemie-Zeit lag. In den Jahren 2022 und 2023 wurde hingegen das Thema Fachkräftemangel als vergleichsweise relevanter eingestuft (HDE 2023: 28). In diesen beiden Bereichen sahen die meisten Unternehmen im Jahr 2023 auch den dringendsten Handlungs- und Investitionsbedarf (HDE 2023: 31). Besonders im Kontext der Digitalisierung ist das Substituierbarkeitspotenzial bei den Handelsberufen stark gestiegen, da Tätigkeiten wie die Wareneingangskontrolle oder Inventur perspektivisch ersetzbar sein werden oder es bereits sind (Dengler 2019: 10). Weitere Diskussionslinien im Zusammenhang mit dem Wandel des Einzelhandels stellen Fragen nach der Zukunft der Innenstädte sowie nach der konkreten Ausgestaltung neuer Marketing- und Kundenbindungsstrategien dar.

Die Transformation im Einzelhandel wird vor allem durch die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Herausforderungen erschwert. Hier treffen die oben beschriebenen Treiber wie Demografie und Digitalisierung mit veränderten Standortgegebenheiten und Betriebsformen zusammen, die sich zum Teil auch bedingen (Gehrckens 2019). So sank zum Beispiel der Marktanteil des nicht-filialisierten Fachhandels in Deutschland von 28 % im Jahr 2002 auf 13,3 % im Jahr 2022, wohingegen größere Filialmärkte wie der filialisierte Fachhandel, Discounter und Fachmärkte zunahmen (Handelsverband Deutschland 2023: 23). Durch eine Filialisierung ist es den Unternehmen letztlich möglich, die Kosten pro Einheit geringer zu halten und beispielsweise in E-Commerce-Konzepte zu investieren (Gehrckens 2019: 46). Hier stellt sich auch die Frage, inwiefern digitale Konzepte helfen können, um gerade solche Lücken zu füllen und inwiefern eine solche Erweiterung des Service-Angebots im stationären Einzelhandel mit großen Konzernen wie Amazon oder Temu wettbewerbsfähig wäre.

2.1 Demografischer Wandel

Der demografische Wandel schlägt sich nicht nur in Form von Fachkräftemangel, sondern auch in einer veränderten Kund*innen-Struktur nieder, die perspektivisch weniger mobil sein wird. In vielen Ländern altert die Bevölkerung zunehmend, sodass Händler verstärkt auf die spezifischen Bedürfnisse älterer Kund*innen eingehen müssen, etwa durch eine barrierefreie Gestaltung der Verkaufsflächen oder persönliche Beratungsangebote (Gehrckens 2019: 53). Gleichzeitig verändern sich die Konsumpräferenzen jüngerer Generationen wie der Generation Z, die onlineaffiner ist und bei Kaufentscheidungen mehr Wert auf Nachhaltigkeit und ethische Aspekte legt, was auch eine neue Art der Kundenansprache notwendig macht (Holst/Schleier 2019: 16). Dies erfordert eine Anpassung sowohl der Sortimente als auch der Kommunikationsstrategien. Zudem wird sich der Fachkräftemangel aufgrund sinkender Geburtenraten perspektivisch eher zuspitzen, was den Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte intensivieren und den Produktivitätsdruck für Beschäftigte erhöhen könnte (Arndt/Tiedemann 2025: 6). Schließlich führen regionale Disparitäten, insbesondere der Bevölkerungsrückgang in ländlichen Regionen, zu wirtschaftlichen Herausforderungen für lokale Standorte, während in urbanen Räumen ein zunehmender Konkurrenzdruck entsteht (Heinemann et al. 2019: 307 f.).

Für Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen gestalten sich sehr verschiedene Herausforderungen aus dem demografischen Wandel. Hier stellen sich für Arbeitnehmer*innen vor allem Fragen der Arbeitsbelastung, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie Erwerbsperspektiven. Durch fehlende Fachkräfte besteht die Gefahr, dass wegen der erhöhten Arbeitstaktung mehr Druck bei den einzelnen Beschäftigten

ankommt und perspektivisch eine Beschäftigung über das Renteneintrittsalter hinaus diskutiert wird (Arndt/Tiedemann 2025: 6). In der „Koordinaten der Arbeit“-Erhebung 2025 gaben zumindest 46,4 % der Befragten im Bremer Einzelhandel an, dass Stress und Arbeitsdruck zugenommen hätten (Arbeitnehmerkammer Bremen 2025: 183).

Die Herausforderungen der Arbeitgeber*innen orientieren sich hingegen entlang von Fragen der Kund*innen-Ansprache, Substituierbarkeit und Weiterführung von Betrieben. So ist es vor allem für den inhabergeführten Einzelhandel schwierig, Personen für die Nachfolge im Betrieb zu finden.³⁰ Der Druck des Fach- und Arbeitskräftemangels ist zum Teil so ausgeprägt, dass eine Substituierbarkeit von Tätigkeiten durch Digitalisierung arbeitgeberseitig sogar eher als Strategie zur Problemlösung gewertet wird. Gleichzeitig bleibt gerade wegen einer alternden Kundschaft ein Bedarf an nicht selbstständigen Zahlungsmethoden (jenseits von PayPal, Online-Anrufen usw.) und einer gezielten Beratung weiter bestehen, um den Bedürfnissen nach weniger digitalisierten und langsameren Prozessen nachzukommen.³¹ Eine Konkurrenz um Personal findet dabei nicht nur innerhalb der Branche statt, da Fachkräfte auch in andere Branchen mit Personalmangel und Bedarf an serviceorientierter Qualifizierung abwandern (Arndt/Tiedemann 2025: 3).³²

E-Commerce und Omnichannel-Strategien

Unter E-Commerce versteht man die digitale Abwicklung von Geschäftsprozessen zwischen Unternehmen und ihren Kunden über weltweite Telekommunikationsnetze. Omnichannel-Strategien verbinden unterschiedliche Vertriebswege wie Online-Vertrieb und stationäre Geschäfte.

Gleichzeitig äußerte sich der HDE im April 2025 zurückhaltend, als es um eine akute Verbesserung der Arbeit in der Branche durch eine Erhöhung des Mindestlohns auf 15 Euro ging und begrüßte die geplante Lockerung der wöchentlichen Höchstarbeitszeit als einen wichtigen Schritt zur Bewältigung des Fachkräftemangels.³³ Demzufolge scheint die Verbesserung der Arbeitsbedingungen für Arbeitnehmer*innen, um den Fachkräftemangel zu bekämpfen, kaum ein dominierender Lösungsansatz der Arbeitgeberverbände zu sein.

2.2 Digitalisierung

Der Online-Handel hat in den vergangenen Jahren deutschlandweit deutlich an Bedeutung gewonnen. Der anhaltende Trend zur Digitalisierung, veränderte Konsumgewohnheiten und nicht zuletzt die Auswirkungen der Pandemie haben dem E-Commerce besonders in den Jahren 2020 und 2021 zweistellige Wachstumsraten beschert (HDE 2024: 7). Besonders in den Bereichen Mode und Elektronik konnten die Online-Händler starke Umsatzsteigerungen erzielen. Dieses Wachstum schwächte sich in den Folgejahren wieder leicht ab, sodass sich der Online-Anteil am Einzelhandel insgesamt bei rund 13 % stabilisierte (HDE 2024: 10). Der stationäre Handel ist in bestimmten Segmenten – etwa bei Lebensmitteln oder Möbeln – aber nach wie vor wichtig (HDE 2024: 13–16). Viele Unternehmen setzen besonders seit der Pandemie auf sogenannte Omnichannel-Strategien, um Online- und Offline-Vertriebskanäle besser zu verzahnen.

Der Online-Handel gestaltet sich im Hinblick auf die unterschiedlichen Produktsegmente des Einzelhandels sehr divers. Die Spitzenreiter sind die Einzelhandelsbereiche Bekleidung und Accessoires mit einem Online-Anteil von 41,8 % im Jahr 2023, gefolgt vom Elektronik-Einzelhandel mit 38,8 % und dem Bereich Freizeit und Hobby mit 34,5 %. Besonders wenig betroffen sind die Bereiche Lebensmitteleinzelhandel

³⁰ Interview Interessensvertretungen der Arbeitgeber*innen.

³¹ Interview Interessevertretungen der Arbeitgeber.

³² Interview Gewerkschaft.

³³ HDE 2025, Tag der Arbeit: Einzelhandel hält Beschäftigung stabil, warnt aber vor Gefahr von Fachkräftemangel und zu hohen Sozialversicherungsbeiträgen, <https://einzelhandel.de/presse/aktuellemeldungen/14797-tag-der-arbeit-einzelhandel-haelt-beschaeftigung-stabil-warnt-aber-vor-gefahr-von-fachkraeftemangel-und-zu-hohen-sozialversicherungsbeitraegen> (Zugriff 23.06.2023).

(4,5 %) und Heimwerken und Garten (6,9 %) (HDE 2024: 14). Im Rückbezug auf die beiden Einzelhandelsbereiche mit den meisten Beschäftigten aus Kapitel 1 wird deutlich, dass der Bereich 4.1, in den unter anderem Supermärkte fallen, deutlich weniger von einer Konkurrenz durch den Onlinehandel betroffen ist als der Bereich 4.7, in dem sich eine Vielzahl von Bereichen des stationären Einzelhandels (z. B. Bekleidung) sammeln, die hier mit einem ausgeprägteren Konkurrenzdruck konfrontiert sind.

Die Digitalisierung hat das Einkaufsverhalten stark verändert und neue Herausforderungen für den stationären Einzelhandel nach sich gezogen. Funktionierende Omnichannel-Konzepte werden von Kund*innen zunehmend erwartet, wodurch es für Einzelhändler*innen notwendig wird, ergänzend zu ihren stationären Geschäften auch ihre Online-Kompetenzen auszubauen (Deckert/Wohllebe 2021: 13). Diese Mischformen ermöglichen es Betrieben auch, nicht das gesamte Sortiment vor Ort zu haben, sondern eine durch das Online-Angebot ergänzte Auswahl.³⁴ Gleichzeitig steigt der Innovationsdruck: Technologien wie mobile Bezahlssysteme, virtuelle Beratungstools und automatisierte Logistikprozesse erfordern kontinuierliche Anpassungen. Der zunehmende Preis- und Transparenzwettbewerb durch Vergleichsplattformen und Apps drückt zudem auf die Gewinnspannen und zwingt Händler, sich verstärkt über Service und Einkaufserlebnis zu differenzieren (Deckert/Wohllebe 2021: 20 ff.). Schließlich verschärft sich der Wettbewerb durch die Marktmacht großer Plattformen wie Amazon und Zalando, sodass sich lokale Händler zunehmend auf Spezialisierung und Nischenstrategien konzentrieren müssen (Deckert/Wohllebe 2021: 20 ff.). Insbesondere bei kleineren Unternehmen werden Digitalisierungsprozesse in der Priorisierung zurückgestellt, wenn z. B. aufgrund des Fachkräftemangels die Kapazitäten ohnehin begrenzt sind. Filialisierte Unternehmen haben eine wesentlich größere Macht oder Personaldecke, um Digitalisierungsprozesse schneller und agiler umzusetzen.³⁵ Tabelle 7 veranschaulicht das Spannungsfeld zwischen der Ressourcenverteilung und dem Druck zur Digitalisierung.

Tabelle 7: Digitalisierung und Ressourcen im Einzelhandel

	Geringe Gestaltungsmacht + niedriger Digitalisierungsgrad	Hohe Gestaltungsmacht + hoher Digitalisierungsgrad
Kleine Betriebe/ geringe Ressourcen	Lokale Einzelhändler, kleine Mode- oder Fachgeschäfte, inhabergeführte Läden – kaum digitale Infrastruktur – geringe Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten und Plattformen	Plattformabhängige Händler (z. B. kleine Anbieter auf Amazon Marketplace) – teilweise digital aktiv, aber abhängig von fremden Infrastrukturen – eingeschränkte strategische Steuerung
Große Konzerne/ stärkere Ressourcen	Filialgeschäfte mit noch niedrigerer Digitalisierung (z. B. klassische Lebensmittelfilialen ohne umfassende Online-Strategie)	Omnichannel-Konzerne (z. B. Zalando, MediaMarkt/Saturn, Supermärkte mit Onlineplattformen) – hohe Investitionen in Digitalisierung und starke Marktmacht und Gestaltungsspielräume

³⁴ Interview Arbeitgeber stationärer Einzelhandel Bremen.

³⁵ Interview IHK.

„Wir versuchen natürlich, Digitalisierung so zu gestalten, dass sie nicht von Unternehmen genutzt wird, um Arbeitsplätze zu vernichten, sondern dass sie genutzt wird, um Arbeit zu verbessern und effektiver zu machen.“

ver.di

Deckert und Wohllebe beschreiben fünf Handlungsfelder für die Digitalisierung im stationären Einzelhandel. Zum einen geht es um die Frage der Warenverteilung, z. B. durch hybride Filialen, die zwar ein Ladengeschäft vor Ort haben, aber gleichzeitig Bestellungen, Retouren oder Lieferungen online abwickeln können (Deckert/Wohllebe 2021: 13). Das zweite Handlungsfeld bezieht sich auf die Sortimentsgestaltung und -verfügbarkeit, bei der durch algorithmische Unterstützung Faktoren wie Nachfrage und Absatzmenge bei der Bestellung

unterstützt werden sollen (Deckert/Wohllebe 2021: 16). Das dritte Handlungsfeld bezieht sich auf Informationsmanagement, Beratung und Marketing und umfasst Aspekte wie Augmented-Reality-Umkleidekabinen, gezieltes Online-Marketing, das sich z. B. an der geografischen Position der Kund*innen orientiert, oder eine In-Store-Navigation, die z. B. Produktplatzierungen im Geschäft anzeigt (Deckert/Wohllebe 2021: 20 ff.). Das vierte digitale Handlungsfeld konzentriert sich ganz konkret auf den Verkaufs- und Bezahlprozess durch digitale Preisanzeigen, Self-Checkout oder Walking-Cashier-Systeme (Deckert/Wohllebe 2021: 26 ff.). Das letzte Handlungsfeld widmet sich dann den After-Sales-Prozessen mit Prozessen wie Shop & Deliver, Click & Collect oder Click & Return (Deckert/Wohllebe 2021: 29 ff.). Im Kontext der Abläufe der Arbeitsprozesse im Einzelhandel illustrieren diese Handlungsfelder, an welcher Stelle welche Digitalisierungsschritte und Tools zum Tragen kommen.

Zentral ist jedoch nicht nur, wo die Digitalisierung im Einzelhandel stattfindet, sondern auch deren Auswirkungen. Ein wesentlicher Aspekt ist hier die Kompensation von fehlendem Personal und das Schritthalten mit dem Onlinehandel durch z. B. Self-Checkout-Kassen und ergänzende Onlineshops und Marketing.³⁶ Gleichzeitig kann durch die Digitalisierung an einer Stelle im besten Fall an anderer Stelle mehr Arbeitszeit frei werden, z. B. für Beratungstätigkeiten im Geschäft, oder es können neue Tätigkeiten entstehen, z. B. die Arbeit mit E-Labels.³⁷ Es muss aber auch klar benannt werden, dass perspektivisch immer mehr Tätigkeiten ersatzlos wegfallen werden, da Prozesse wie Inventur, Bestellung und Kassivorgänge zunehmend digitalisiert und automatisiert werden.³⁸

2.3 Künstliche Intelligenz

Während digitale Instrumente, wie Self-Checkout-Systeme, im Einzelhandel bereits fest integriert sind, gestaltet sich das Bild im Bereich künstlicher Intelligenz anders. Laut einer Umfrage des HDE nutzten 67,8 % der Betriebe im Handel (nicht ausschließlich Einzelhandel) keine KI und planten dies auch nicht. Dabei wurden konkrete Anwendungsfälle abgefragt, wie z. B. Kamerasysteme zum Diebstahlschutz, Belegbearbeitung in der Buchhaltung, Absatzprognosen, Prüfung von Lieferdaten, Personalbedarfsplanung und Cybersicherheit (Handelsverband Deutschland 2023: 10). Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie beschreibt ein hohes Disruptionspotenzial von künstlicher Intelligenz im Einzelhandel, wobei KI-Anwendungen im Bereich Filiale (personalisiertes Marketing oder Service) sowie im Bereich Logistik (Optimierung der Supply Chain oder Inventur) am häufigsten vorkommen (Jenny et al. 2019: 24). Einer Konjunkturumfrage des ifo-Instituts zufolge gaben 27,5 % der befragten Unternehmen an, in den kommenden fünf Jahren mit einem Abbau von Stellen aufgrund der Nutzung von künstlicher Intelligenz zu rechnen.³⁹

³⁶ Interview Arbeitgeberverband.

³⁷ Interview Gewerkschaft.

³⁸ Interviews Betriebsräte aus den Bereichen Möbel, Lebensmittel, Bekleidung.

³⁹ ifo-Institut, 05.06.2025, Ein Viertel der Unternehmen rechnet mit Stellenabbau durch Künstliche Intelligenz, Zugriff: 21.06.2025.

In der Praxis wird künstliche Intelligenz bereits vielfältig im Einzelhandel eingesetzt – etwa in Form von KI-basierten Beratungschats, die Kund*innen digital unterstützen.⁴⁰ Auch in internen Prozessen wie Büroorganisation, Urlaubs- und Personalplanung kommen kostengünstige und leicht zugängliche KI-Anwendungen zum Einsatz, die repetitive Aufgaben effizienter gestalten. Weitere Anwendungsfelder sind die biometrische Altersverifikation, etwa beim Weinkauf, sowie KI-gesteuerte Marketingkampagnen, die zunehmend zum Alltag gehören. Herausforderungen bestehen allerdings bei der Netzabdeckung, denn ohne Internet funktioniert KI nicht.⁴¹ Aus Sicht der Arbeitnehmer*innen bleibt zu beachten, dass KI keine echte Person ersetzt und daher bei beratungsintensiven Tätigkeiten nur eingeschränkt einsetzbar ist.⁴²

Insgesamt bestehen zwischen den einzelnen Marktakteur*innen große Unterschiede im Einsatz digitaler Technologien (z. B. Self-Checkout-Systeme, algorithmische Warenwirtschaft, virtuelle Kundeninteraktion). Diese Unterschiede beeinflussen nicht nur die betriebswirtschaftliche Effizienz, sondern auch die Anforderungen an die Kompetenzen und die Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten. Das bedeutet konkret, dass beispielsweise 60 % der Befragten im Einzelhandel einer von ver.di veröffentlichten Studie zufolge bestätigen, dass die Anforderungen an ihr Wissen und Können durch die Digitalisierung größer geworden sind (Roth 2023: 53). Große Unternehmen verfügen über deutlich mehr Ressourcen zur Implementierung digitaler Technologien und zur Gestaltung neuer Vertriebsformate (z. B. datengetriebene Vertriebsstrategien, automatisierte Logistiksysteme). Kleinere Einzelhändler sind häufig auf externe Plattformanbieter (z. B. Amazon Marketplace) angewiesen, was ihren eigenständigen Gestaltungsspielraum deutlich einschränkt.

Die Digitalisierung bietet dem stationären Einzelhandel Ansatzpunkte, um auf zentrale Herausforderungen des demografischen Wandels zu reagieren. Technologische Entwicklungen wie Self-Checkout-Systeme oder automatisierte Logistikprozesse können dazu beitragen, dem zunehmenden Fachkräftemangel zu begegnen. Gleichzeitig gewinnt die zielgruppenspezifische Segmentierung an Relevanz, da unterschiedliche Altersgruppen verschiedene Anforderungen an das Einkaufserlebnis stellen. Während ältere Kund*innen verstärkt auf persönliche Beratung und barrierearme Zugänge angewiesen sind, präferieren jüngere Generationen häufig digitale und mobil verfügbare Angebote. Während die aktive Nutzung von KI-Anwendungen im Arbeitsalltag erst teilweise präsent ist, wird perspektivisch eine breitere Anwendung und damit verbunden auch eine Substituierung von Arbeitskraft erwartet. Darüber hinaus ermöglichen digitale Technologien die Etablierung neuer Geschäftsmodelle, etwa in Form von Abo-Diensten, Click & Collect-Konzepten, Social-Commerce-Plattformen oder lokalen und nachhaltigen Sortimenten, die sowohl auf demografische als auch technologische Entwicklungen reagieren.

3. Beschäftigte in der Transformation

Die Transformation des Einzelhandels stellt die Beschäftigten vor komplexe Herausforderungen, insbesondere durch die fortschreitende Digitalisierung und die zunehmende Bedeutung von Omnichannel-Geschäftsmodellen. Gleichzeitig steigen durch den zunehmenden Wettbewerbs- und Kostendruck die Anforderungen an die Mitarbeitenden, was zu einer erhöhten Arbeitsbelastung führen kann. Dieses Kapitel basiert neben der Fachliteratur primär auf den Ergebnissen der halbstrukturierten Interviews mit Gewerkschaftsvertreter*innen und Betriebsrät*innen aus Einzelhandelsunternehmen der Bereiche Bekleidung, Lebensmittelhandel, Elektrofachgeschäft und Möbelhandel.

⁴⁰ Interview Arbeitgeber stationärer Einzelhandel Bremen.

⁴¹ Interview Arbeitgeberverband.

⁴² Interview Betriebsrat Lebensmitteleinzelhandel.

3.1 Herausforderungen für Beschäftigte: neue Tools und sich verändernde Tätigkeiten

„Also es ist schon vieles auch eine Erleichterung, aber komischerweise haben wir immer noch nicht mehr Zeit für den Kunden, weil wir natürlich auch reduziert werden.“

Betriebsrät*in im Bereich Bekleidung

Im Einzelhandel führt die Digitalisierung zu spürbaren Veränderungen im Arbeitsalltag. Beschäftigte sehen sich zunehmend mit neuen digitalen Tools konfrontiert, die nicht nur andere Kompetenzen erfordern, sondern auch bestehende Arbeitsprozesse grundlegend umgestalten. Gleichzeitig führt diese Entwicklung dazu, dass bestimmte Tätigkeiten an Bedeutung verlieren oder ganz wegfallen.

Der digitale Wandel bringt für die Beschäftigten im Einzelhandel sowohl potenzielle Vorteile als auch erhebliche Herausforderungen mit sich. Auf der positiven Seite stehen technologische Innovationen wie mobile Geräte zur Bestandskontrolle, die körperliche Belastungen durch weniger Laufwege im Lager reduzieren und Arbeitsprozesse effizienter gestalten.⁴³ Ebenso ermöglichen automatisierte Systeme wie Backroboter eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung, z. B. einen späteren Beginn der Arbeitszeit. Darüber hinaus kann die technische Unterstützung dazu beitragen, die Erwerbsfähigkeit älterer Beschäftigter zu verlängern, indem körperlich belastende Tätigkeiten reduziert werden.⁴⁴ Gleichzeitig entstehen durch neue digitale Systeme wie das Easy-Shopper-Konzept oder digitale Spiegel im Kleidungshandel (zur Beratung von Größen und Stil) erweiterte Anforderungen an das Personal. Neben der Bedienung fallen hier besonders bei englischsprachigen Tools Sprachbarrieren ins Gewicht.⁴⁵ Traditionelle Tätigkeiten, z. B. im Kassenbereich, wurden um zusätzliche Aufgaben ergänzt – etwa die Ausgabe von Onlinebestellungen. Besonders hervorzuheben ist die veränderte Sortimentsgestaltung, bei der Onlineshops als „verlängertes Regal“ fungieren und dadurch neue logistische sowie beratungsintensive Anforderungen an die Mitarbeitenden stellen.⁴⁶

Die zum Teil prekären Beschäftigungsverhältnisse im Einzelhandel wirken sich in Kombination mit den dynamischen Veränderungen durch die Digitalisierung nicht nur auf die individuelle Arbeitszufriedenheit, sondern auch auf das soziale Gefüge unter den Beschäftigten sowie auf das Verhältnis zu den Kund*innen aus. Jüngere Beschäftigte zeigen sich häufig aufgeschlossener gegenüber technologischen Neuerungen wie Self-Checkout-Systemen. Da diese häufig in Minijobs tätig sind (vgl. Tabelle 2) werden mitunter solidarische Störgefühle hervorgerufen.⁴⁷ Gleichzeitig führen strukturelle Problemlagen – wie niedrige Löhne, Arbeitszeiten am Wochenende und ständige Veränderungen der Arbeitsprozesse – zunehmend zur Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte in andere Branchen, die ebenfalls vom Fachkräftemangel betroffen sind (Arndt/Tiedemann 2025: 3).⁴⁸ Auch auf Kundenseite sind Wandlungsprozesse zu beobachten: Der gezielte Abbau von bedienten Kassen und die Forcierung von Selbstbedienungstechnologien dient nicht nur der Effizienzsteigerung, sondern auch der sukzessiven „Umerziehung“ der Kund*innen hin zu digitalisierten Einkaufserlebnissen. Bei Teilen der Belegschaft erzeugt dieses Vorgehen jedoch das Gefühl, durch Technik ersetzt zu werden und am Ende nur noch als „Warenverräumung“ arbeiten zu können.⁴⁹ In Summe zeigt sich, dass

„Neu sind natürlich digitale Zeiterfassungssysteme, Trackingmodelle, wo man natürlich auch ein bisschen darauf achten muss. [...] Ich weiß, Arbeitszeit ist ein ganz heikles Thema im Arbeitsleben.“

Betriebsrät*in im Bereich Elektronik

Wandlungsprozesse zu beobachten: Der gezielte Abbau von bedienten Kassen und die Forcierung von Selbstbedienungstechnologien dient nicht nur der Effizienzsteigerung, sondern auch der sukzessiven „Umerziehung“ der Kund*innen hin zu digitalisierten Einkaufserlebnissen. Bei Teilen der Belegschaft erzeugt dieses Vorgehen jedoch das Gefühl, durch Technik ersetzt zu werden und am Ende nur noch als „Warenverräumung“ arbeiten zu können.⁴⁹ In Summe zeigt sich, dass

⁴³ Interview Betriebsrat Bereich Bekleidung.

⁴⁴ Interview Betriebsrat Lebensmitteleinzelhandel.

⁴⁵ Interview Betriebsrat Bereich Möbel.

⁴⁶ Interview Betriebsrat Bereich Elektronik.

⁴⁷ Interview Betriebsrat IKEA.

⁴⁸ Interviews mit Betriebsräten IKEA, Edeka, H&M, Saturn.

⁴⁹ Interviews IKEA, H&M.

digitale Innovationen nicht nur technische, sondern auch soziale und emotionale Anpassungsprozesse erfordern – sowohl bei den Beschäftigten als auch bei den Konsument*innen.

Laut der Beschäftigtenbefragung „Koordinaten der Arbeit“ aus dem Jahr 2025 gaben viele der Befragten im Bremer Einzelhandel an, dass sich ihre Arbeitsorganisation durch die Digitalisierung gar nicht (23 %) oder nur geringfügig (40,7 %) verändert habe (Arbeitnehmerkammer Bremen 2025: 288). Insgesamt gaben 63,6 % der Befragten an, dass sie durch technologische Neuerungen bei der Arbeit eher oder sogar deutlich entlastet wurden (ebd.: 294). Im Kontrast zu den schnellen Veränderungsprozessen im Einzelhandel steht, dass nur ein Bruchteil der Befragten (10,9 %) besorgt ist, dass der eigene Arbeitsplatz wegen der Digitalisierung wegfallen könnte (ebd.: 369). Diese fehlende Besorgnis könnte allerdings der tendenziell angespannten Fachkräftesituation und den damit einhergehenden allgemein vielversprechenden Beschäftigungsperspektiven geschuldet sein.

Diese Entwicklungen verdeutlichen, dass digitale Technologien im Einzelhandel nicht nur Prozesse verändern, sondern auch eine umfassende Neudefinition von Berufsrollen erfordern. Entsprechend steigt die Dringlichkeit, die Beschäftigten in die Gestaltung dieser Prozesse und Rollen einzubeziehen.

3.2 Möglichkeiten betrieblicher Mitbestimmung in der Transformation

Mit dem hohen Tempo der digitalen Transformation stellt sich zunehmend die Frage, wie die Beschäftigten im Einzelhandel und ihre Interessenvertretungen diesen Wandel mitgestalten können. Die betriebliche Mitbestimmung spielt dabei eine zentrale Rolle, um den technologischen Wandel sozialverträglich zu gestalten, Qualifizierungsbedarfe frühzeitig zu erkennen und den Wandel der Arbeit aktiv zu begleiten. Gerade angesichts neuer digitaler Instrumente und der damit verbundenen Verschiebung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten kommt der Mitbestimmung eine wichtige Funktion zu – sowohl zur Wahrung der Arbeitnehmerrechte als auch zur Förderung eines konstruktiven Transformationsprozesses.

Dabei sind Betriebsräte in diesen Aushandlungsprozessen auf doppelte Weise gefordert, denn sie „gestalten [...] den Wandlungsprozess eines digitalen Unternehmens mit und sichern damit dessen Fortbestehen; zum anderen obliegt ihnen die Mitgestaltung der Arbeitsplätze mit dem Ziel der Arbeitsplatzsicherung“ (Niewerth et al. 2022: 10). Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) bildet die zentrale rechtliche Grundlage für die Mitbestimmung von Betriebsräten im Transformationsprozess und sichert ihnen umfassende Beteiligungs- und Mitwirkungsrechte bei technischen Neuerungen, organisatorischen Veränderungen und Qualifizierungsmaßnahmen. Die betriebliche Mitbestimmung setzt damit auch einen Rahmen für die Unternehmen selbst, der als notwendige Leitplanke für die Bewältigung der anstehenden Transformationsprozesse dient (Kämpf/Lühr 2024: 39). Denn am Ende verlaufen Transformationsprozesse erfolgreicher und reibungsloser, wenn die Beteiligung der Beschäftigten gewährleistet ist.

Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) in der Transformation

Das Betriebsverfassungsgesetz regelt die Mitbestimmung und Beteiligung von Arbeitnehmer*innen in Unternehmen, besonders in Bezug auf die Einrichtung und die Arbeit von Betriebsräten. Es definiert Rechte und Pflichten von Betriebsräten, setzt einen Rahmen für die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber und sichert den Schutz von Betriebsratsmitgliedern.

Für Betriebe in der Transformation besonders relevant:

- Informations- und Beratungsrecht (§§ 80, 90, 92)
- Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten, z. B. Einführung technischer Einrichtungen (§ 87)
- Mitbestimmung bei personellen Maßnahmen (§§ 99, 102)
- Förderung von Weiterbildung, z. B. betrieblicher Bildungsmaßnahmen (§§ 96–98)
- Beteiligung bei Betriebsänderungen (§§ 111–113)

Das BetrVG gibt Betriebsräten gewisse Rechte, um Transformationsprozesse sozialverträglich und mitarbeiterorientiert zu begleiten, wobei gerade vor dem Hintergrund gegenwärtiger und zukünftiger Transformationsprozesse besonders von Gewerkschaftsvertreter*innen zunehmend eine Reform und eine Stärkung der Rechte von Betriebsräten angeregt wird (vgl. Klebe 2022). Zudem traf der Bundesrat im Juli 2025 einen Beschluss zur Modernisierung der betrieblichen Mitbestimmung.⁵⁰

„Die jüngeren Menschen möchten gerne Veränderungen und sie möchten diese ganzen digitalen Tools. Aber dann bitte sozialverträglich. Die Mitarbeiter müssen vernünftig geschult und die Systeme so lange getestet werden, bis sie auch wirklich funktionieren, bevor man sie dann einführt.“

Betriebsrät*in im Bereich Bekleidung

Trotz des gesetzlichen Rahmens durch das Betriebsverfassungsgesetz bestehen weiterhin erhebliche Herausforderungen für die betriebliche Mitbestimmung, die insbesondere die Struktur, den Umfang und die Umsetzung der Mitbestimmung betreffen. Ein zentrales Problem stellen Unternehmensstruktur dar, insbesondere bei Konzernen wie MediaMarkt/Saturn, die gesellschaftsrechtlich dezentral organisiert sind. Entsprechend fungieren die einzelnen Märkte als rechtlich selbstständige Unternehmen. In diesem Fall gibt es bundesweit rund 400 Märkte, von denen nur wenige über gewählte Betriebsräte verfügen.⁵¹ Diese Fragmentierung erschwert die kollektive Mitbestimmung und Koordination. Die Betriebsräte arbeiten weitgehend unabhängig voneinander und vertreten jeweils ihre eigenen Interessen – ein deutlicher Unterschied zu Unternehmen wie IKEA, wo ein Gesamtbetriebsrat die Interessen der gesamten Belegschaft auf übergeordneter Ebene bündelt. Wie in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt, ist der Anteil an Betrieben ohne Tarifbindung und Betriebsrat im Einzelhandel zudem sehr hoch. Die Gründung neuer Betriebsräte wird unter anderem durch Modelle wie die oben beschriebene Fragmentierung weiter erschwert.

Ein weiteres Problem ergibt sich aus dem Umfang der Betriebsratsarbeit, der durch die rasante digitale Entwicklung und die zunehmende Nutzung neuer Tools stark zugenommen hat. Schnelle Entscheidungen und ständige Kommunikation zwischen den Betriebsratsmitgliedern sind notwendig, um auf die ständigen Veränderungen und die Einführung neuer Technologien reagieren zu können. Gleichzeitig kommen viele Unternehmen, insbesondere auf Gesamtbetriebsratsebene, den gesetzlichen Informationspflichten nicht unbedingt nach, was die Mitbestimmung erschwert.⁵² Gerade in den letzten Jahren, vor allem seit Beginn der Pandemie, hat sich die Betriebsratsarbeit stark verändert, da ständig neue digitale Tools und Prozesse in die Arbeitswelt integriert werden, von denen sich viele noch in der Testphase befinden.

Ein weiteres Problem ergibt sich aus dem Umfang der Betriebsratsarbeit, der durch die rasante digitale Entwicklung und die zunehmende Nutzung neuer Tools stark zugenommen hat. Schnelle Entscheidungen und ständige Kommunikation zwischen den Betriebsratsmitgliedern sind notwendig, um auf die ständigen Veränderungen und die Einführung neuer Technologien reagieren zu können. Gleichzeitig kommen viele Unternehmen, insbesondere auf Gesamtbetriebsratsebene, den gesetzlichen Informationspflichten nicht unbedingt nach, was die Mitbestimmung erschwert.⁵² Gerade in den letzten Jahren, vor allem seit Beginn der Pandemie, hat sich die Betriebsratsarbeit stark verändert, da ständig neue digitale Tools und Prozesse in die Arbeitswelt integriert werden, von denen sich viele noch in der Testphase befinden.

In den Interviews mit den Betriebsrät*innen äußerten alle Befragten den Wunsch nach mehr Raum für Weiterbildungsformate, um die notwendigen digitalen Kompetenzen zu erwerben und sich auf die neuen Anforderungen vorzubereiten. Darüber hinaus wird die systematisierte Durchführung von Testphasen für neue digitale Tools in enger Zusammenarbeit mit den Betriebsräten als zentral erachtet, um die Einführung dieser Tools sowohl praxistauglich als auch im Sinne der Mitarbeiter*innen zu gestalten. Ein weiterer Wunsch betrifft die stärkere Einbindung von Sachverständigen, um digitale Innovationen anschaulich und verständlich an die Beschäftigten vermitteln zu können und so eine informierte Mitbestimmung und Akzeptanz im Betrieb zu gewährleisten. Als weitere Herausforderung wurde die Unklarheit über die Dynamik der Transformation genannt, die es Betriebsräten und Gewerkschaften in der Vergangenheit erschwert hat, genaue Ziele zu formulieren. Beispiele hierfür sind Fragen, wie sich Digitalisierung konkret auf die Tätigkeiten der Beschäftigten, aber auch die Arbeit der Betriebsräte in den Unternehmen auswirken würde.⁵³

⁵⁰ BR-Drucks. 239/25, 11.07.2025.

⁵¹ Interview Betriebsrat im Bereich Elektronik.

⁵² Interview Betriebsräte in den Bereichen Möbel, Elektronik und Lebensmitteleinzelhandel.

⁵³ Interview Gewerkschaft.

3.3 Zukunftstarifverträge

Zukunftstarifverträge gewinnen im digitalen und ökologischen Transformationsprozess an Bedeutung, weil sie über klassische Entgelt- und Arbeitszeitregelungen hinausgehen und strategische Fragen der Beschäftigungssicherung, Qualifizierung und Standortentwicklung in den Mittelpunkt stellen. Sie bieten Gewerkschaften und Arbeitgebern die Chance, verlässliche Rahmenbedingungen für den Wandel zu gestalten und soziale Sicherheit in Zeiten tiefgreifender Veränderungsprozesse zu gewährleisten.

Ursprünglich wurden diese zukunftsorientierten Tarifverträge vor allem in der Industrie oder für Beschäftigte im Hafen im Bereich Containerlogistik abgeschlossen. In der Bekleidungsbranche wurde 2022 für die Beschäftigten von H&M der erste Digitalisierungstarifvertrag im Handel abgeschlossen, der eine Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung der Digitalisierung im Unternehmen vorsieht. Neben einer Ausweitung der Beteiligungsrechte des Gesamtbetriebsrats wurde ein Digitalisierungsbeirat im Unternehmen eingerichtet. Darüber hinaus soll der Tarifvertrag die Beschäftigten u. a. durch eine Qualifizierungsoffensive vor Entlassungen und Abgruppierungen schützen und sieht Sonderzahlungen vor.⁵⁴ Ganz praktisch ermöglicht dies im Bereich der Mitbestimmung z. B. über den Digitalisierungsbeirat eine Beteiligung von Mitarbeitenden dazu, welche Technik neu eingeführt wird und wie sich dies wiederum auf die Tätigkeiten der Beschäftigten auswirkt (Schnase 2023: 34).

Die Gewerkschaft ver.di hatte erst im August 2024 einen IKEA-Digitalisierungstarifvertrag verlangt, der u. a. die Mitbestimmung bei der digitalen Transformation beinhalten soll.⁵⁵ Der Gesamtbetriebsrat der IKEA-Einrichtungshäuser hatte bereits 2022 einen solchen Tarifvertrag gefordert.⁵⁶ Im Zuge dieser Forderung kam es damals auch zu Streiks in Bremen und Bremerhaven, bei denen Beschäftigte von IKEA und H&M gemeinsam auf die Straße gingen.⁵⁷ Bei IKEA ist die Digitalisierung allerdings insgesamt schon weiter fortgeschritten, sodass viele Veränderungen bereits am Betriebsrat vorbeigegangen waren.⁵⁸

Der Digitalisierungstarifvertrag ist ein Alleinstellungsmerkmal in der deutschen Handelsbranche und wird in den gewerkschaftlichen Strukturen auch über die Grenzen Deutschlands hinaus diskutiert – beispielsweise im Kontext von Lieferketten und Zulieferern. Entscheidend für sein Zustandekommen war auch der Zeitpunkt, als die Digitalisierung bei H&M noch weniger weit fortgeschritten war – hier gab es ein Gelegenheitsfenster, die bevorstehende Digitalisierung mitzugestalten.⁵⁹ Der Digitalisierungstarifvertrag läuft 2025 aus und wird zurzeit nachverhandelt.

3.4 Qualifizierung

Die digitale Transformation im Einzelhandel verändert nicht nur Geschäftsmodelle und Arbeitsprozesse, sondern stellt auch neue Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten. Um den technologischen Wandel sozialverträglich zu gestalten und langfristige Beschäftigungsfähigkeit zu sichern, gewinnt die kontinuierliche Weiterbildung und Qualifizierung aller Mitarbeiter*innen eine zentrale Bedeutung. Wie in Kapitel 2 beschrieben, verfügt der Einzelhandel insgesamt über eine sehr hohe Quote an Fachkräften. Diese scheint jedoch nach

„Qualifizierung reicht nicht. Man muss die Leute im Kopf mitnehmen. Das ist ganz wichtig, [...] jede Veränderung beginnt im Kopf. Und wenn wir das nicht mitnehmen, können wir uns totschulen. Wir haben alle bei Veränderungen Angst.“

Betriebsrät*in Lebensmittel

⁵⁴ ver.di: <https://www.verdi.de/themen/nachrichten/++co++f2ad4dfe-4bb5-11ed-a9ca-001a4a16012a>

⁵⁵ ver.di: <https://handel.verdi.de/unternehmen/g-i/ikea/++co++8e1728e6-5e24-11ef-960a-0b0e50ca1e34>

⁵⁶ ver.di: <https://www.verdi.de/presse/pressemitteilungen/++co++c94e1c84-e71c-11ec-8a45-001a4a16012a>

⁵⁷ ver.di: <https://bremen.verdi.de/presse/nachrichten/++co++1707dcf8-a11d-11ec-b17e-001a4a160111>, <https://bremen.verdi.de/presse/nachrichten/++co++e9dcc04-11f4-11ee-8585-001a4a160116>

⁵⁸ Interview Gewerkschaft.

⁵⁹ Interview Gewerkschaft.

der abgeschlossenen Berufsausbildung eher selten durch eine Anpassungsqualifizierung oder im Fall von Mitarbeitenden ohne eine abgeschlossene Ausbildung durch eine Nachqualifizierung zur Fachkraft ergänzt zu werden.

Im Einzelhandel gibt es zwar grundsätzlich Weiterbildungsmöglichkeiten, diese konzentrieren sich jedoch häufig auf höhere Qualifikationsstufen oder die Vorbereitung auf Führungspositionen. So bieten Unternehmen wie IKEA beispielsweise Weiterbildungsprogramme zum Handelsfachwirt oder für Teamleiterfunktionen an, die den Aufstieg in Führungspositionen ermöglichen. Das Prinzip der „Entwicklung in die Breite“ wird ebenso betont, bleibt aber in der praktischen Umsetzung oft vage. Bei H&M gibt es ebenfalls Aufstiegsmöglichkeiten, z. B. zum Abteilungsleiter oder Filialleiter, wobei formale Bildungsabschlüsse nicht zwingend vorausgesetzt werden. Insgesamt zeigt sich jedoch, dass konkrete und systematische Weiterqualifizierungswege – insbesondere für Beschäftigte in operativen Tätigkeiten – eher begrenzt sind, was die Anschlussfähigkeit vieler Beschäftigter im Transformationsprozess einschränken kann.

„Also im Moment geht es gar nicht darum, die Qualifizierung zu verbessern, sondern sie zu halten. Auch die Struktur: also die Verkäuferin, die den Beruf gelernt hat, auch sie zu behalten und sie nicht abzulösen, sondern zu sagen, ‚es gibt sie noch‘.“

ver.di

Die Weiterbildung im Einzelhandel findet weitgehend betriebsintern statt und orientiert sich häufig an betriebsspezifischen und arbeitsplatzbezogenen Anforderungen. Gefragt sind vor allem praktische Fähigkeiten wie der Umgang mit Microsoft Office oder Englischkenntnisse, da viele digitale Tools und Programme auf Englisch basieren. Unternehmen wie IKEA verfügen über interne Lernplattformen wie „My Learning“, auf denen Schulungen angeboten werden, die in Abstimmung zwischen Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat entwickelt wurden. Auch bei EDEKA und H&M gibt es Weiterbildungsangebote, z. B. für Abteilungsleitertätigkeiten oder produktspezifisches Wissen – etwa über Textilien oder Lebensmittel. Zwar erhalten die Beschäftigten z. B. bei H&M teilweise Zertifikate für diese Weiterbildungen, deren arbeitsmarktrelevanter Nutzen bleibt jedoch begrenzt, da sie selten über das eigene Unternehmen hinaus anerkannt werden. Zudem stellen mangelnde zeitliche Ressourcen für umfangreichere Qualifizierungsmaßnahmen eine erhebliche Hürde dar. Insgesamt zeigt sich, dass betriebliche Weiterbildung zwar möglich ist, aber häufig an kurzfristigen betrieblichen Erfordernissen orientiert bleibt und die langfristige berufliche Entwicklung nur bedingt unterstützt.

Im Kontext der Weiterbildung stellt sich zunehmend die Frage, wie unterschiedliche Zielgruppen erreicht und einbezogen werden können. Insbesondere mit Blick auf die hohe Frauenerwerbstätigenquote im Einzelhandel liefert der Vierte Gleichstellungsbericht der Bundesregierung wichtige Erkenntnisse: Frauen nehmen seltener an betrieblicher und außerbetrieblicher Weiterbildung teil, was auf strukturelle Hemmnisse in der beruflichen Entwicklung hinweist. Gleichzeitig betont der Bericht die Bedeutung geregelter, existenzsichernder Arbeit für einen sozial-ökologischen Strukturwandel, in dem Weiterbildung eine zentrale Rolle spielt (BMFSFJ 2025: 168 f.). Auf regionaler Ebene in Bremen zeigt sich, dass es eine Vielzahl von Qualifizierungsangeboten gibt – z. B. durch die IHK, die LABEW+ oder die Digitallotsen. Die Herausforderung besteht jedoch darin, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie Beschäftigte branchenübergreifend zu erreichen, die grundsätzlich an Weiterbildung interessiert sind, aber nur eingeschränkte Zugänge oder Informationen haben. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, bestehende Qualifizierungsangebote kritisch zu hinterfragen, zielgruppenspezifisch weiterzuentwickeln und niedrigschwelliger zugänglich zu machen. Insgesamt ist die Möglichkeit, Transformationsprozesse mitzugestalten – etwa durch betriebliche Mitbestimmung, Qualifikationsmaßnahmen oder Partizipation an Veränderungsprozessen – höchst ungleich verteilt.

4. Zusammenfassung

Der Einzelhandel befindet sich nach Jahren vielfältiger Krisen – von der Corona-Pandemie über konjunkturelle Engpässe bis hin zu den Preissteigerungen infolge des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine – in einem tiefgreifenden Wandel. Insbesondere die digitale Transformation sowie der anhaltende Fachkräftemangel und der demografische Wandel stellen die Branche vor große Herausforderungen. Perspektivisch ist davon auszugehen, dass Hilfstätigkeiten im Einzelhandel weiter zunehmen werden, wobei die Nachfrage nach qualifizierter Beratung – insbesondere im Fachhandel – bestehen bleiben wird. Die Digitalisierung von Prozessen durch neue Tools kann hier einerseits zur Entlastung von körperlich anstrengenden Tätigkeiten beitragen und neue Perspektiven eröffnen, z. B. durch eine längere Erwerbsbeteiligung älterer Beschäftigter. Andererseits können diese neuen Prozesse auch einen erhöhten Produktivitätsdruck und technische Überforderungen im Arbeitsalltag zur Folge haben.

Der Einzelhandel ist eine sehr heterogene Branche, in der Ressourcen, Einflussmöglichkeiten und Mitbestimmungsstrukturen sehr unterschiedlich verteilt sind. Während größere Unternehmen häufig über Arbeitnehmervertretungen und strukturierte Beteiligungsverfahren verfügen, haben Beschäftigte in kleineren Unternehmen oft nur begrenzte Möglichkeiten, den Wandel aktiv mitzugestalten. Solche Veränderungsprozesse können jedoch nur zusammen mit den Beschäftigten erfolgreich gestaltet werden. In einer Zeit, die durch häufige und rasante Veränderungen und Herausforderungen aufgrund des technologischen Fortschritts und externer Veränderungen geprägt ist, ist es daher unumgänglich, einen rechtlichen Rahmen für die Beteiligung der Beschäftigten am Strukturwandel zu schaffen. Im Hinblick auf Mitbestimmung braucht es hier eine Reform des Betriebsverfassungsgesetzes, um die Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten bei strategischen Entscheidungen in den Bereichen Digitalisierung, Qualifizierung und Beschäftigungssicherung zu stärken.

Qualifizierung sollte eine zentrale Rolle für das Gelingen der Transformation im Einzelhandel spielen, in der Gesamtbetrachtung wird sie jedoch eher für einen oberflächlichen Umgang mit den akuten Problemen genutzt. Unternehmen sind zunehmend gefordert, nicht nur in neue Technologien, sondern auch in die Weiterbildung und gezielte Personalentwicklung ihrer Beschäftigten zu investieren, um den Wandel sowohl technologisch als auch kulturell zu bewältigen. In der Praxis findet Weiterbildung im Einzelhandel häufig innerbetrieblich und stark auf spezifische Tätigkeiten zugeschnitten statt, was den Transfer der erworbenen Kompetenzen in andere Arbeitskontexte erschwert. Eine Selbstlern-Plattform bereitzustellen, wird den größeren Herausforderungen der Qualifizierung im Kontext der Transformation nicht gerecht. Hier braucht es gezielte Unterstützungsstrukturen für Beschäftigte, die den Wandel flankieren, Weiterbildung ermöglichen und über Ad-hoc-Informationsvermittlung hinausgehen. Außerdem zeigt es sich, dass ein individuelles Recht auf Weiterbildung ausgebaut werden muss. So könnten Beschäftigte eigene Weiterbildungsbedarfe realisieren, was sie bei der Umsetzung ihrer Pläne für die eigenen Erwerbsverläufe außerhalb und innerhalb des Einzelhandels unterstützen würde.

Regionale Initiativen – wie in Bremen – zeigen, dass eine bessere Vernetzung zwischen Weiterbildungsanbietern das Angebot verbessern und zugänglicher machen kann. Besondere Aufmerksamkeit verdient dabei der hohe Anteil weiblicher Beschäftigter im Einzelhandel. Ihre spezifischen Herausforderungen und geringere Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen, wie sie auch im Vierten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung benannt werden, müssen bei der Gestaltung von Qualifizierungsstrategien gezielt berücksichtigt werden, um Chancengleichheit und Teilhabe im Transformationsprozess zu fördern.

Neben diesen Fragen der Gestaltung des Transformationsprozesses stellt sich schließlich die Frage nach den Beschäftigungsperspektiven im Einzelhandel. Zwar werden Ausbildungsberufe im Einzelhandel insgesamt immer noch häufig angestrebt, doch die Absolvent*innenzahlen sind rückläufig und die Besetzung von freien Stellen oft eine Herausforderung. Um dem durch den demografischen Wandel bedingten Fachkräftemangel entgegenzuwirken, muss die Zielgruppenansprache für Ausbildungsplätze geschärft werden.

Zudem müssen die Ausbildungen sowie die Berufe in der Branche attraktiver werden, beispielsweise durch Weiterbildungsmöglichkeiten. Die Erosion der Tarifbindung seit den 2000er-Jahren, der Ausstieg aus der Allgemeinverbindlichkeit, längere Ladenöffnungszeiten und schnelle Veränderungsprozesse durch Digitalisierung haben die Branche für Beschäftigte zunehmend unattraktiver gemacht. Ohne eine Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen durch wieder zunehmende Tarifbindung und konkrete Anreize für Beschäftigte, weiter im Einzelhandel tätig zu sein, wird es zunehmend schwerer sein, Fach- und Arbeitskräfte im Einzelhandel zu halten.

Literatur

- Anders, Sascha; Jonas, Andrea; Kopischke, Elisabeth (2023): Innenstädte und Einzelhandel unter Druck: Forschungsergebnisse zu den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie und des Online-Handels. *Stadtforschung und Statistik: Zeitschrift des Verbandes Deutscher Städtestatistiker* 36(2): 2–12.
- Arbeitnehmerkammer Bremen (2025): Tabellenband. Koordinaten der Arbeit im Land Bremen 2025.
- Arndt, Franziska; Tiedemann, Jurek (2025): Handel sucht Hände: Fachkräftemangel trotz Beschäftigungsrückgang. *KOFA-Kompakt* 05/2025.
- Bundesinstitut für Bau-, S.-u. R. – BBSR (2023): Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf den Einzelhandel in Städten und Zentren: Überblick zum Stand der Forschung. BBSR-Online-Publikation, 06/23.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2022): Fachkräftemonitoring für das BMAS, Mittelfristige Prognose bis 2026.
- Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2025): Vierter Gleichstellungsbericht: Gleichstellung in der sozial-ökologischen Transformation.
- BTE Handelsverband. (2024): Modehandel: Konzentration auf dem Höchststand <https://www.bte.de/modehandel-konzentration-auf-dem-h%C3%B6chststand/#:~:text=Der%20Konzentrationsprozess%20im%20station%C3%A4ren%20Modehandel%20hat%20wieder,haben%20gegen%C3%BCber%2019%20deutlich%20an%20Bedeutung%20verloren>
- Bundesagentur für Arbeit. (2023): Der Arbeitsmarkt im Einzelhandel im Kontext der Transformation. Arbeitsmarkt kompakt.
- Bundeskartellamt. (2024): Das Bundeskartellamt: Jahresbericht 2023/24.
- Bundestag. (2020): Wissenschaftlicher Dienst Sachstand: Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel (LEH).
- Deckert, Ronald; Wohllebe, Atila (2021): *Digitalisierung und Einzelhandel: Taktiken und Technologien, Praxisbeispiele und Herausforderungen*. Springer. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-658-33090-3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-33090-3)
- Demary, Vera; Matthes, Jürgen; Plünnecke, Axel; Schaefer, Thilo (2021): Gleichzeitig: Wie vier Disruptionen die deutsche Wirtschaft verändern. Herausforderungen und Lösungen. IW-Studie.
- Dengler, Katharina (2019): Substituierbarkeitspotenziale von Berufen und Veränderbarkeit von Berufsbildern. IAB-Stellungnahme, Issue 2 (2019).
- Dunker, Aenne (2024): Der Bremer Einzelhandel nach Corona. Kammer Kompakt, November 2024.
- Frei, Marek; Kriwoluzky, Silke; Prick, Simone; Wittbrodt, Linda (2024): IAB-Betriebspanel Bremen 2023.
- Gehrckens, H. Mathias (2019): Das Transformationsdilemma im Einzelhandel. In Gerrit Heinemann, H. Mathias Gehrckens, Thomas Täuber, Accenture GmbH (Hg.), *Handel mit Mehrwert. Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen*. Springer Gabler, 43–70. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-658-21692-4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21692-4)
- Glock, Gina; Goluchowicz, Kerstin; Priesack, Kai; Apt, Wenke; Strach, Heike; Bovenschulte, Marc (2019): Branchenbericht: Einzelhandel und Handelslogistik.
- Goecke, Henry; Rusche, Christian (2021): Corona-Schock für den Handel in deutschen Innenstädten. Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, IAW-Trends Nr. 3.
- Handelsverband Deutschland (2023): Zahlenspiegel 2023.
- Handelsverband Deutschland (2024): Online Monitor 2024.
- Helfferich, Cornelia (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In Nina Baur, Jörg Blasius (Hg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 669–686. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44
- Hohendanner, Christian; Kohaut, Susanne (2024): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2023. WSI-Mitteilungen, 77(4/2024), 289–294. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2024-4-289>
- Holst, Gregor; Scheier, Franziska (2019): Branchenanalyse Handel - Perspektiven und Ansatzpunkte einer arbeitsorientierten Branchenstrategie. Working Paper Forschungsförderung, Nr. 161.
- IAB (2022): IAB-Betriebspanel Bremen – Ergebnisse der Befragung 2022.

IHK (2023): Statistischer Jahresbericht 2023.

Jenny, Mathias; Meißner, Antonia; Glende, Sebastian; Dellbrügge, Gerd; Kruse, Andreas; Will, Niels; Nowak, Anna Lena (2019): Perspektiven der künstlichen Intelligenz für den Einzelhandel in Deutschland.

Klebe, Thomas (2022): Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert. *Arbeit und Recht* Sonderausgabe April.

Lübker, Malte; Herrberg, Heike (2024): Was verdienen Einzelhandelskaufleute? Eine Analyse auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank. Lohnspiegel.de-Arbeitspapiere Nr. 43.

Niewerth, Claudia; Massolle, Julia; Schaffarczyk, Sandra; Grabski, Christof (2022): Betriebsräte in der doppelten Transformation. Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 468.

Paster, Thomas; Oude Nijhuis, Dennie; Kiecker, Maximilian (2021): Arbeitgeberhaltungen zur Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen in Deutschland und den Niederlanden. WSI-Mitteilungen, 74(2/2021), 98-106. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2021-2-98>

Pfahl, Svenja; Unrau, Eugen (2024): Substituierbarkeitspotential nach Berufssegmenten 2022. WSI-Genderdatenportal.

Santner, Dominik (2023): Stationärer Einzelhandel unter Druck. In Bericht zur Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Land Bremen 2023 (S. 33). Arbeitnehmerkammer Bremen.

Schnase, Simone (2023): Personenporträt: Starke Frauen im Einzelhandel. In Bericht zur Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Land Bremen 2023. Arbeitnehmerkammer Bremen.

Schulten, Thorsten; Friemer, Andreas; Dingeldey, Irene; Lübker, Malte (2020): Tarifverträge und Tariffucht im Land Bremen. Arbeitnehmerkammer Brmeen.

Tiedemann, Jurek; Malin, Lydia (2022): Die Fachkräftesituation in Berufen des Einzelhandels. *KOFA Kompakt* 08/2022.

Weller, Sabrina Inez; Christ, Alexander; Milde, Bettina; Granath, Ralf-Olaf (2025): Der Ausbildungsmarkt im Jahr 2024: Analysen auf Basis der BIBB-Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge und der Ausbildungsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit zum Stichtag 30. September. BIBB Discussion Paper.

Zika, Gerd; Schneemann, Christian; Hummel, Markus; Bernardt, Florian; Kalinowski, Michael; Maier, Tobias; Mönning, Anke; Steeg, Stefanie; Wolter, Marc Ingo (2021): Die langfristigen Folgen von Covid-19, Demografie und Strukturwandel für die Bundesländer. IAB-Forschungsbericht No. 1/2021.

Anhang

Interview Nummer	Institution
1.	Gewerkschaft Überregional
2.	Gewerkschaft Region Bremen
3.	Betriebsrat Bereich Bekleidung
4.	Betriebsrat Bereich Möbel
5.	Betriebsrat Lebensmittel
6.	Betriebsrat Elektronik
7.	IHK Bremen
8.	LABEW
9.	Digitallotsen
10.	Arbeitgeberverband Bundesebene
11.	Arbeitgeber stationärer Einzelhandel Bremen

Arbeitnehmerkammer Bremen

Bürgerstraße 1
28195 Bremen
Telefon 0421.3 63 01-0
Telefax 0421.3 63 01-89
info@arbeitnehmerkammer.de
www.arbeitnehmerkammer.de

iaw – Institut Arbeit und Wirtschaft

Forum am Domshof
Domshof 26
28195 Bremen
Telefon 0421.2 18-6 17 04
Telefax 0421.2 18-6 17 07
iaw-info@uni-bremen.de
www.iaw.uni-bremen.de

Handel im Umbruch – Transformation, Beschäftigung und Qualifizierung im Bremer Einzelhandel

Der Einzelhandel befindet sich in einem umfassenden Strukturwandel, der durch tiefgreifende technologische, demografische und ökonomische Veränderungen geprägt ist. Parallel dazu führen veränderte Konsummuster, zunehmende Marktvolatilität und eine Erosion der Tarifbindung zu erheblichen Anpassungsanforderungen für Beschäftigte und Betriebe. Der Einzelhandel ist dabei durch hohe Teilzeitquoten, einen überdurchschnittlichen Frauenanteil sowie prekäre Arbeitsverhältnisse geprägt. Der vorliegende Branchenbericht untersucht am Beispiel des Landes Bremen die Auswirkungen von Digitalisierung und Fachkräftemangel auf die Beschäftigtenstruktur, Arbeitsprozesse und Qualifikationsanforderungen im Einzelhandel. Die Ergebnisse zeigen, dass digitale Technologien sowohl Substituierungspotenziale als auch neue Belastungsfaktoren erzeugen. Während die Digitalisierung Tätigkeitsprofile verändert und physische Arbeit entlasten kann, erhöht sich durch sie zugleich der kognitive und zeitliche Druck. Für eine sozialverträgliche Gestaltung des Wandels sind daher erweiterte Mitbestimmungsrechte, gezielte Qualifizierungsstrategien und eine Stärkung der Tarifbindung erforderlich. Qualifizierung und Weiterbildung müssen als zentrale Handlungsfelder institutionell verankert und gleichstellungspolitisch flankiert werden, um Beschäftigungsperspektiven – insbesondere für Frauen – im Einzelhandel langfristig zu sichern.
