

# Kassensturz.

## Daten, Fakten und Erfahrungen aus der Arbeitswelt des Berliner Einzelhandels





# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>1. Blicke in die (Berliner) Branche und ihre Beschäftigung</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Die Großwetterlage: Daten zu Umsatz und Konjunktur</b>	<b>7</b>
Bundesweite Rahmenbedingungen	7
Die Situation in Berlin	8
<b>1.2 Zur Lage der Beschäftigung</b>	<b>10</b>
Bundesweit und in Berlin	10
Die Beschäftigten im Einzelhandel	12
Entwicklungen und Trends in der Beschäftigung	13
<b>1.3 Arbeiten im Einzelhandel – ausgewählte Aspekte</b>	<b>15</b>
Teilzeitbeschäftigung	15
Fachkräfte im Einzelhandel	17
Einkommen und Tarifbindung	18
Physische Belastungen und die Zweischneidigkeit der Interaktionsarbeit	20
<b>2. Das große D – Digitalisierung im Einzelhandel</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Online &amp; Offline – Klick oder Klinke?</b>	<b>22</b>
Entwicklung und Situation des Onlinehandels und der Beschäftigung	22
Beschäftigung im Onlinehandel	25
<b>2.2 Digitalisierung des Arbeitsplatzes</b>	<b>26</b>
Gastbeitrag des IAB-Regional Berlin-Brandenburg:	29
Digitale Ersetzbarkeit im stationären Einzelhandel und im Onlinehandel	
(Sarah Kuhn & Dr. Holger Seibert)	
<b>3. Fachkräfte- und Personalmangel</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Fachkräfte oder Personal – was fehlt?</b>	<b>32</b>
Daten zum Fachkräftemangel	32
Personalmangel und die Folgen	34
<b>3.2 Aus- und Weiterbildung</b>	<b>35</b>
Ausbildungen im Einzelhandel	35
Weiterbildung als Chance	38
<b>4. Gute Arbeit stärken – Fazit und Stellschrauben</b>	<b>39</b>
Zentrale Ergebnisse	40
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>42</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>46</b>
<b>Impressum</b>	<b>47</b>

# Einleitung

Einkaufen ist etwas Selbstverständliches und Alltägliches. Der Coffee-to-go auf dem Weg zur Arbeit, der Lebensmitteleinkauf auf dem Weg nach Hause, zwischendurch der schnelle T-Shirt-Einkauf online oder das Feierabendgetränk vom Kiosk: Die Branche Einzelhandel ist vielfältig. Neben kleinen, inhabergeführten Fachgeschäften gibt es Niederlassungen international agierender Großkonzerne, neben dem Späti befinden sich Supermärkte mit Lebensmitteln und Waren anderer Art. Als Besonderheiten Berlins gelten die zahlreichen Einkaufszentren und die weltbekannten Warenhäuser. Die Geschäftsstraßen in den Bezirken werden von Anwohnenden genauso frequentiert wie von Bewohner:innen anderer Bezirke und ziehen mit ihrem je eigenen Flair auch Ortsfremde an. Darüber hinaus ist Berlin eine Hochburg für Onlinehandelsunternehmen.

Der Einzelhandel ist eine besonders standortrelevante Branche, wie auch im Berliner Wirtschafts- und Innovationsbericht festgestellt wird.<sup>1</sup> Die Industrie- und Handelskammer Berlin spricht vom „Handel als Lebensader“, der Berlin für Ansässige wie für Tourist:innen attraktiv mache.<sup>2</sup> Dass die Läden laufen, ist jedoch vorrangig den Beschäftigten zu verdanken – denn auch hinsichtlich der Arbeitsplätze ist der Handel und spezifischer der Einzelhandel eine der wichtigsten Säulen der Stadt. „Kein Geschäft ohne uns“, bringt es folgerichtig die für den Einzelhandel zuständige Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) auf den Punkt. Dies wurde in der Zeit der Covid-19-Pandemie deutlich: Die Beschäftigten, ihre Arbeitsbedingungen und die Systemrelevanz des Einzelhandels erhielten mehr öffentliche Aufmerksamkeit. Diese ging im Nachgang der Krise wieder zurück, obwohl die Arbeitnehmer:innen des Einzelhandels nach wie vor eine gesamtgesellschaftlich zentrale Aufgabe erfüllen und ihre Leistungen den Eckstein in der Wertschöpfungskette bilden.

Dieser Branchenbericht nimmt die Beschäftigung und die Beschäftigten des Berliner Einzelhandels genauer in den Blick. Der Bericht soll Anregung sein für Gespräche – zwischen Kolleg:innen, Arbeitnehmenden, Betriebsräten und Arbeitgebenden, sowie Akteur:innen, die sich in verschiedenen Positionen und in unterschiedlichen (politischen) Institutionen mit dieser Branche befassen. Es werden Daten und Statistiken analysiert, Fakten zusammengetragen und Perspektiven verschiedener Akteur:innen der Branche dargestellt. Er bietet Informationen über die aktuelle Situation und gibt einen Überblick über die Entwicklungen und Trends der vergangenen Jahre, präsentiert Einblicke in die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und die Herausforderungen, mit denen die Branche zu kämpfen hat. Auch der Onlinehandel und die Digitalisierung der Arbeit sowie die Frage des Fachkräftemangels werden genauer betrachtet. Für einen Gastbeitrag konnten wir Sarah Kuhn und Dr. Holger Seibert vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) Berlin-Brandenburg gewinnen,

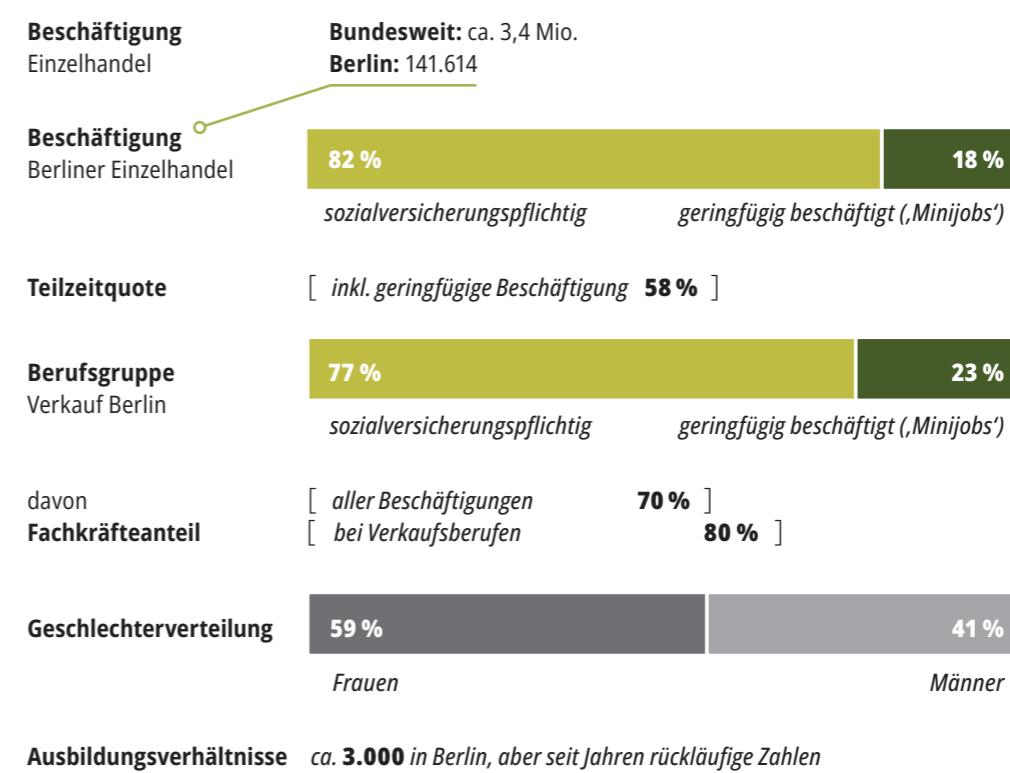
die einen Exkurs zum Thema der Ersetzbarkeit von Tätigkeiten im Einzelhandel durch digitale Technologien präsentieren.

Diese Publikation beruht dabei auf der Auswertung verschiedener Quellen: Offizielle Statistiken und Analysen, die von der Bundesagentur für Arbeit und weiteren Institutionen erhoben und veröffentlicht werden, sind ebenso betrachtet worden wie Ergebnisse wissenschaftlicher Untersuchungen und Umfrageergebnisse und Einschätzungen der Sozialpartner. Die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) und die von ihr geleisteten Sonderauswertungen der Daten des DGB-Index für Gute Arbeit liefern wichtige Erkenntnisse für das Verständnis des Arbeitsalltags der Arbeitnehmenden. Der Handelsverband Deutschland (HDE) trägt mit seinen Befragungen und Datenaufbereitungen die Perspektive der Unternehmen und Betriebe bei. Darüber hinaus kommen weitere Akteur:innen zu Wort, mit denen Hintergrundgespräche und Interviews geführt wurden, oder die an den Veranstaltungen des Projekts Joboption Berlin – drei Sozialpartnerdialogen und einem Werkstattgespräch teilgenommen haben. Ihnen sei besonders herzlich gedankt!

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit der Lektüre!

## Einige Zahlen im Überblick

(Stand Juni 2024)



<sup>1</sup> Sen WiEnBe 2024, 6.

<sup>2</sup> IHK Berlin 2025, 28.

# 1. Blicke in die (Berliner) Branche und ihre Beschäftigung



Zu Beginn soll es zunächst darum gehen, eine Übersicht über zentrale Daten der Branche zu erlangen und diese in die bundesweiten Verhältnisse einzuordnen. Welche konjunkturellen und strukturellen Veränderungen zeigten sich in den letzten Jahren, bundesweit wie in Berlin? Wie ist die aktuelle Beschäftigungslage in Berlin, welche Entwicklungen und Trends zeichnen sich ab? Wie ist die Geschlechterverteilung, die Altersstruktur und in welchen Segmenten sind die Beschäftigten verortet? Schließlich wird auf spezifische Aspekte näher eingegangen, die die Arbeit im Einzelhandel prägen: eine hohe Teilzeitquote, ein hoher Anteil von Fachkräften, oft niedrige Verdienste und die Arbeit im Verkauf als Interaktionsarbeit.

Im Hinterkopf zu behalten ist dabei, dass die Betriebs- und Unternehmensgröße häufig einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsorganisation und -bedingungen hat. Ein kleiner Betrieb muss Personaleinsätze anders planen als ein großer, die Kapazitäten für Aufgaben und Innovationen, die über das Management des täglichen Geschäfts hinausgehen, sind häufig gering. Innovationen wie z. B. die Einführung von digitalen Technologien, strategische Werbung, Anreize für die Bindung von Mitarbeiter:innen und die Rekrutierung von Auszubildenden sind für kleine und Kleinstbetriebe schwieriger zu stemmen. Für die Beschäftigten kann sich die persönliche Nähe als Vorteil auswirken, weil im besten Fall unkomplizierter auf individuelle Bedürfnisse eingegangen werden kann. Hinsichtlich einer kollektiven Interessenvertretung kann eine kleine Betriebsgröße aber auch als Nachteil empfunden werden. Kurzum: Die Beschäftigtenstruktur ist ebenso vielfältig wie die Betriebslandschaft, so dass sich hinter den Zahlen ein buntes Bild unterschiedlicher Arbeits- und Lebensbedingungen verbirgt.

## 1.1 Die Großwetterlage: Daten zu Umsatz und Konjunktur

### ■ Bundesweite Rahmenbedingungen

In Deutschland fließen etwa ein Drittel aller privaten Konsumausgaben in den Einzelhandel, hat das Statistische Bundesamt errechnet.<sup>3</sup> Dies übersetzt sich in 2024 in einen **Nettoumsatz** (d. h. Erlös nach Abzug der Umsatzsteuer) von ca. 664 Milliarden Euro. Davon fiel auf den stationären Handel ein Anteil von knapp 87 Prozent, auf den E-Commerce gut 13 Prozent.<sup>4</sup> Dennoch ist festzustellen, dass der Onlinehandel als der Wachstumstreiber im Einzelhandel anzusehen ist. So entstand im Versand- und Onlinehandel 2024 ein reales Wachstum von 2,5 Prozent, dagegen legte der stationäre Handel mit 0,9 Prozent wesentlich verhaltener zu.<sup>5</sup> Da die bundesweiten Zustände und Entwicklungen auch die Rahmenbedingungen für Berlin darstellen, sollen sie zunächst umrissen werden.

Die **Sektoren** im Einzelhandel unterscheiden sich in ihrer derzeitigen Situation und der Entwicklung. Der Lebensmittelhandel zeigt in 2024 nach einer schlechteren Phase in 2022 und 2023 eine leichte Erholung. Im Einzelhandel mit Nicht-Lebensmitteln stiegen die Umsätze insgesamt sehr moderat. Eine angespannte Konsumstimmung wird im Einzelhandel mit Textilien, Bekleidung, Schuhen und Lederwaren besonders deutlich, wo es wie im Einzelhandel mit Möbeln, Haushaltsgeräten und Baubedarf Rückgänge gab.<sup>6</sup>

Auf den Onlinehandel wird im folgenden Kapitel näher eingegangen, deshalb werden hier zunächst einige Daten zum **stationären Einzelhandel** vorgestellt. In diesem Bereich werden die vordersten sieben Plätze im Umsatz-Ranking von großen Unternehmen belegt, die hauptsächlich Lebensmittel verkaufen. Der Lebensmittelhandel generiert auch mehr als die Hälfte des Nettoumsatzes im stationären Einzelhandel. Edeka Supermärkte mit 42 Milliarden Euro, Lidl mit 30 Milliarden Euro und Rewe Supermärkte mit 28 Milliarden Euro sind die stärksten Vertriebslinien.<sup>7</sup> Der stationäre Modehandel steht demgegenüber aufgrund der Konsumverschiebung in den Onlinehandel unter Druck; zu nennen ist hier insbesondere auch der intensive Wettbewerb mit Onlineplattformen wie Shein, Temu und AliExpress.<sup>8</sup> In dem Sektor ist zudem seit 2021 eine starke Konzentrierung des (stationären) Mode-, Schuh- und Lederwarenmarktes zu beobachten: Unternehmen der höchsten Klasse (ab 100 Millionen Euro Umsatz) haben einen Anteil am Gesamtumsatz von fast 65 Prozent. In diesen wird auch ein größeres Wachstum verzeichnet als in weniger umsatztarken Unternehmen.<sup>9</sup>

Diese Situation ist die derzeitige Zwischenstation auf einer Berg- und Talfahrt, die die letzten Jahre auch das **Geschäftsklima** charakterisiert. Dies überrascht angesichts der schwierigen und kaum abschätzbaren Lage während der

<sup>3</sup> Vgl. HDE 2024, 11.

<sup>4</sup> HDE 2025, 3.

<sup>5</sup> KPMG 2025, 9.

<sup>6</sup> KPMG 2025, 4, 13, 16, 19.

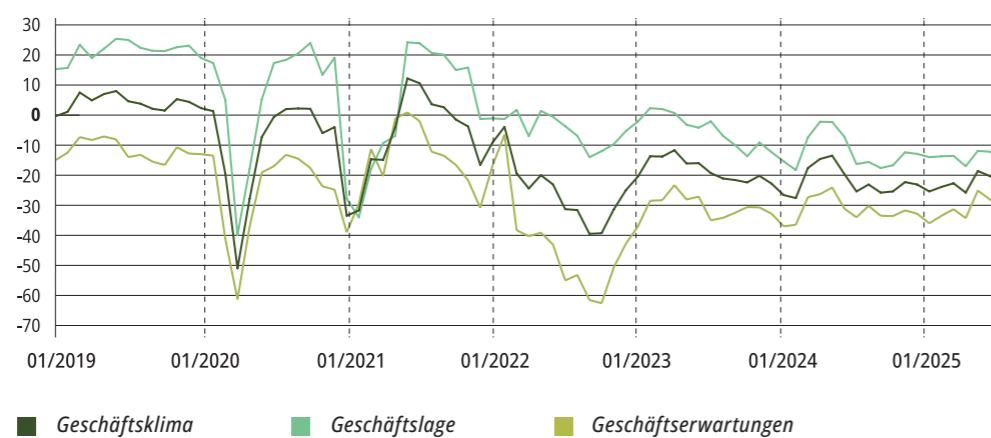
<sup>7</sup> Cyganek 2025 (EHI), 5f., 36.

<sup>8</sup> KPMG 2025, 19f.;  
HDE 2025, 30f.

<sup>9</sup> BTE 2025.

Covid-19-Pandemie wenig. Die zwei tiefen Einbrüche im Frühling und Winter 2020 waren den Infektionswellen geschuldet. Insgesamt zeigt die Geschäftslage jedoch ein hohes Niveau, der Lebensmitteleinzelhandel erreichte in 2021 sogar einen historischen Höchstpunkt.<sup>10</sup> Nach einer erneuten Erholung im frühen 2021 entsteht wieder eine Abwärtsbewegung, auch angesichts des Krieges in der Ukraine. Die Lage stabilisiert sich mit Ausnahme des Frühlings 2024 auf recht niedrigem Niveau, wobei sich in 2025 eine leichte Erholung abzeichnet. (vgl. Abb. 1) Die Grafik zeigt zudem, dass die Erwartungen stets unterhalb der ermittelten Geschäftslage liegen, also bei den Unternehmen eine pessimistische Stimmung oder große Vorsicht zu herrschen scheint.

**Abbildung 1: Geschäftsklima im Einzelhandel** (Januar 2019 bis August 2025)



Quelle: ifo Institut (2025): Geschäftsklima Deutschland: Lange Zeitreihe für das ifo Geschäftsklima Deutschland und seine beiden Komponenten Geschäftslage und -erwartungen in den Wirtschaftsbereichen, Einzelhandel (Salden, saisonbereinigt); Indexwerte (2015 =100).

## ■ Die Situation in Berlin

Wie sieht es nun also in Berlin aus? Der gesamte **Wirtschaftssektor Handel** (der also auch Außen- und Großhandel sowie Handel mit, Instandhaltung sowie Reparatur von KFZ einschließt) hat in 2024 in Berlin einen Umsatz von knapp 70 Milliarden Euro erzielt und war damit mit weitem Abstand auf Platz 1 im Branchenvergleich.<sup>11</sup> Der **Einzelhandel** allein setzte im Geschäftsjahr 2023 rund 35 Milliarden Euro um.<sup>12</sup>

Auf längere Sicht zeigt sich der reale (preisbereinigte) **Umsatz im Berliner Einzelhandel** zwischen 2016 und 2023 recht stabil – er verzeichnet sogar einen kleinen Aufwärtstrend während der Covid-19-Pandemie und insgesamt eine robuste Steigerung seit 2015. Innerhalb dieses insgesamt positiven Trends sind im Verlaufe der Jahre jedoch einige Aufwärts- und Abwärtsbewegungen beobachtbar – bedingt auch durch die Covid-19-Pandemie. Die positive Stimmung von 2019 wurde 2020 beendet. Nur der Lebensmittelhandel lief weiterhin stabil.

Nach verschiedenen Hochs und Tiefs zwischen 2022 und 2024 wird erst im Frühling 2025 wieder ein hoffnungsvoller Bild gezeichnet. Im Sommer 2025 weist die Investitionsbank Berlin im Rahmen ihrer Trendanalyse darauf hin, dass die Umsatzentwicklung insgesamt positiv verlief – während bei der Beschäftigung ein Rückgang beobachtet wird.<sup>13</sup> (vgl. Kapitel 1.2)

Bevor die Beschäftigungszahlen genauer betrachtet werden, wird nun zunächst noch ein Blick auf die Betriebe in Berlin geworfen. Einen ersten Eindruck in die Landschaft des Einzelhandels gibt das Gewerberegister. Insgesamt sind im Gewerbedaten-Dashboard im Wirtschaftszweig Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen) über 70.000 Gewerbe für das Jahr 2024 geführt, diese Branche führt damit die Statistik an.<sup>14</sup> Zu beachten ist hier: Nicht jedes angemeldete Gewerbe hat Beschäftigte (denn auch Solo-Selbstständige sind Gewerbetreibende); wenn es um Beschäftigung geht, ist deshalb die Anzahl der Betriebe relevanter.

Insgesamt sind in der Statistik der Bundesagentur für Arbeit über 8.600 **Betriebe** in Berlin verzeichnet. Einen sehr hohen Anteil hat zum einen die Subbranche Einzelhandel mit Nahrungs- und Genussmitteln, also z. B. Lebensmittelgeschäfte und Kioske. Zum anderen finden sich viele in der Kategorie Einzelhandel mit sonstigen Gütern, in der Geschäfte mit einer speziellen Warengruppe wie Bekleidung oder Bücher, aber auch Apotheken geführt werden. Die Landschaft ist zudem geprägt von einer sehr hohen Zahl an Kleinstbetrieben, d. h. solchen mit weniger als zehn Beschäftigten. Sie ähnelt damit derjenigen im bundesweiten Einzelhandel. Da die Betriebszählung jedoch mit einigen Unschärfen behaftet ist, erlauben diese Daten nur eine grobe Einschätzung.<sup>15</sup>

## Kurze Erläuterung zur statistischen Datenbasis

Unter Einzelhandel wird im Allgemeinen jener Komplex von Aktivitäten gefasst, die neue oder gebrauchte Waren für den Gebrauch an private Haushalte, also Endkund:innen, (weiter)verkauft. Der Einzelhandel taucht in Statistiken als Wirtschaftszweig 47 auf, eine Definition und Erläuterungen – auch zu den neun Subbranchen (sog. Gruppen) – liefert das Statistische Bundesamt.<sup>16</sup> Eine weitere Perspektive bieten die Statistiken zur Klassifikation der Berufe. Die Hauptberufsgruppe im Einzelhandel umfasst Verkäufer:innen (z. T. mit Spezialisierungen) sowie Kaufleute des Einzelhandels und bildet sich in der Ziffer 62 in der Klassifikation der Berufe ab. Darüber hinaus relevant ist die Ziffer 61 mit weiteren Einkaufs-, Vertriebs- und Handelsberufen, u. a. auch der Kaufleute im E-Commerce.<sup>17</sup>

<sup>10</sup> Hennrich / Wohlrabe 2024 (ifo), 71f.

<sup>11</sup> Polyeia 2025a (Sen WiEnBe).

<sup>12</sup> Statistik Berlin Brandenburg 2025.

<sup>13</sup> IBB 2019-2025.

<sup>14</sup> Polyeia 2025b (Sen WiEnBe).

<sup>15</sup> BA 2025a.

<sup>16</sup> Vgl. Statist. Bundesamt 2008, 361.

<sup>17</sup> Vgl. BA 2021.

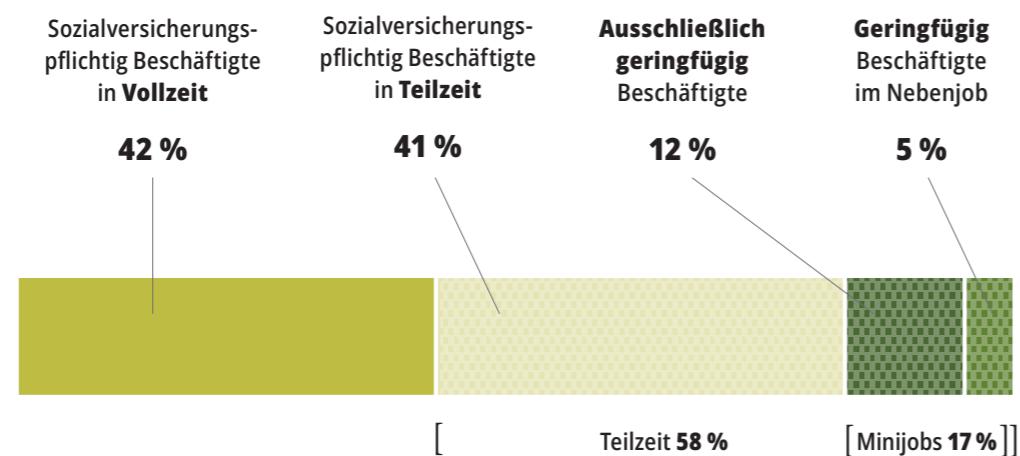
## 1.2 Zur Lage der Beschäftigung

### Bundesweit und in Berlin

**Bundesweit** waren Ende Juni 2024 bei der Bundesagentur für Arbeit knapp 3,4 Millionen Beschäftigungsverhältnisse für den Einzelhandel (Wirtschaftszweig 47) gemeldet, sie ist damit eine der **beschäftigungsstärksten Branchen** Deutschlands.<sup>18</sup> Mehr als 2,44 Millionen waren sozialversicherungspflichtige, mehr als 920.000 davon geringfügige Beschäftigungsverhältnisse (Minijobs). Anteilig stellen Minijobs also mehr als ein Viertel der Beschäftigung dar.<sup>19</sup> Damit liegt diese Branche hinsichtlich dieser Erwerbsform im Vergleich mit anderen sehr weit vorne. 12 Prozent aller in Deutschland verzeichneten Minijobs sind im Einzelhandel angesiedelt.

In **Berlin** steht der Wirtschaftszweig des Einzelhandels bezüglich der Zahl an Beschäftigungsverhältnissen an dritter Stelle (nach Gesundheitswesen sowie Erziehung und Unterricht). Besonders beschäftigungsstarke Einzelhandelsunternehmen in Berlin sind Edeka (inkl. Netto) sowie die REWE Markt Group GmbH; sie liegen in den Top 10 der 200 größten Arbeitgeber in Berlin und nächster Umgebung.<sup>20</sup> Im Jahr 2024 sind im Berliner Einzelhandel bei der Bundesagentur für Arbeit insgesamt knapp 142.000 Arbeitsverhältnisse verzeichnet. Knapp 117.000 davon sind sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse.<sup>21</sup> Neben der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung sind knapp 25.000 geringfügige Beschäftigungsverhältnisse erfasst.

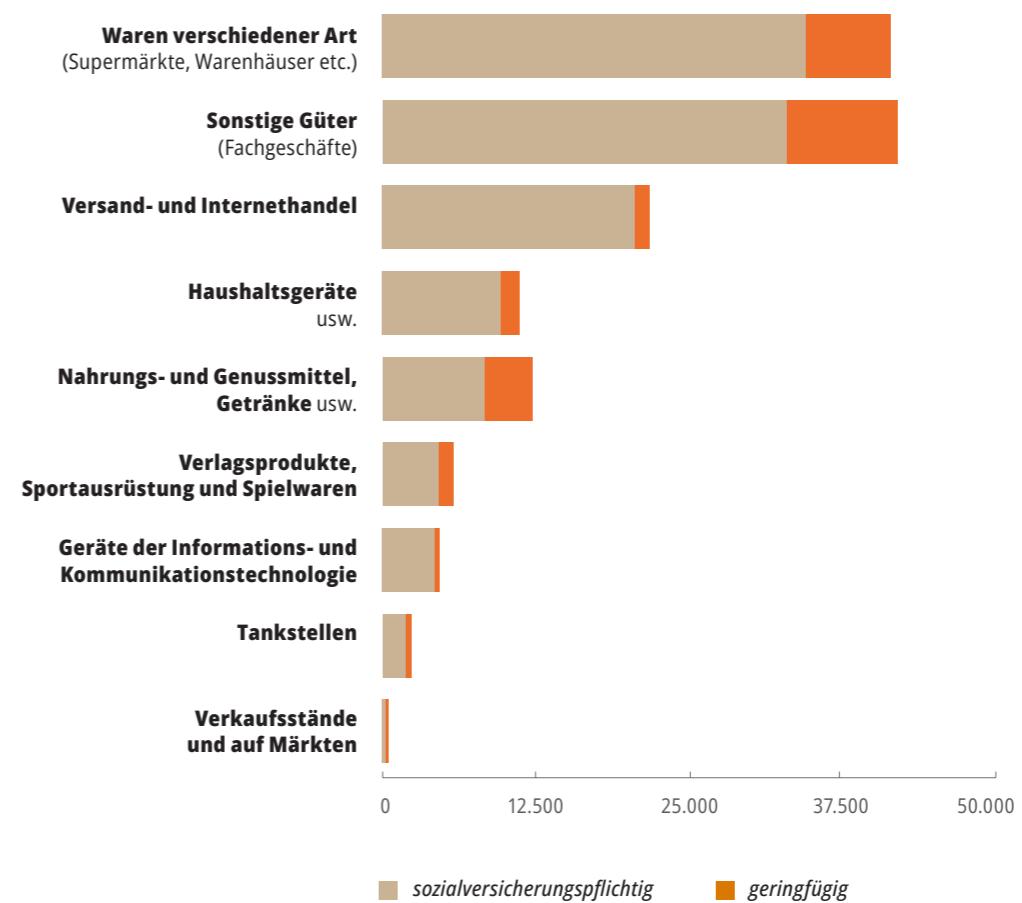
**Abbildung 2: Sozialversicherungspflichtige und geringfügige Beschäftigung im Berliner Einzelhandel**



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2025c): Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (Quartalszahlen), Berlin, Stichtag 30.06.2024.

Damit gehört die Branche auch in Berlin zu den Spitzenreiterinnen bei den **Minijobs**, nur in der Gastronomie finden sich mehr. Mehr als 17 Prozent der Beschäftigungsverhältnisse im Berliner Einzelhandel sind Minijobs. Davon sind wiederum 70 Prozent ausschließlich geringfügige Beschäftigungen. Ausschließlich geringfügig beschäftigt zu sein, bedeutet, dass kein weiteres Erwerbsarbeitsverhältnis vorliegt, aufgrund fehlender Beiträge zu den Sozialversicherungen sind Minijobber:innen nicht sozial abgesichert.<sup>22</sup> Bei knapp 30 Prozent ist der Minijob ein Nebenjob, die dazugehörigen Personen gehen also noch (mindestens) einer weiteren Beschäftigung nach, durch die sie sozial abgesichert sind.<sup>23</sup> Die Anteile von sozialversicherungspflichtiger und geringfügiger Beschäftigung sind in den verschiedenen Subbranchen unterschiedlich. (vgl. Abb. 2 und Abb. 3)

**Abbildung 3: Sozialversicherungspflichtige und geringfügige Beschäftigung in den Subbranchen des Berliner Einzelhandels**



<sup>18</sup> BA 2025b.

<sup>19</sup> Eine Person, die sowohl einer sozialversicherungspflichtigen wie einer geringfügigen Beschäftigung im Einzelhandel nachgeht, taucht in beiden Kategorien auf.

<sup>20</sup> Gneuss 2025 (Berlin Partner).

<sup>21</sup> BA 2025c. Soweit nicht anders angegeben, beziehen sich die folgenden Angaben auf Daten dieser Statistik.

<sup>22</sup> Vgl. Mauch 2024a (ArbeitGestalten).

<sup>23</sup> Vgl. Mauch 2024b (ArbeitGestalten).

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025): Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008), Berlin, Stichtag 30.06.2024.

Die Mehrheit der Beschäftigungsverhältnisse fällt auf die **Berufsgruppe Verkauf**. Die Bundesagentur für Arbeit stellte fest, dass in 2022 bundesweit ungefähr 80 Prozent der im Einzelhandel registrierten Beschäftigungen im Verkauf angesiedelt waren.<sup>24</sup> In dieser Berufsgruppe werden Verkäufer:innen und Kaufleute des Einzelhandels (inklusive Filial- und Verkaufsstellenleitungen) zusammengefasst. In Berlin sind insgesamt knapp 90.000 sozialversicherungspflichtige Beschäftigungen in dieser Berufsgruppe registriert, ca. 75 Prozent davon sind im Einzelhandel tätig (weitere auch z. B. in der Gastronomie, dem Großhandel und dem Handel mit Kfz).<sup>25</sup> Hinzu kommen über 26.000 geringfügige Beschäftigungen in Verkaufsberufen insgesamt.<sup>26</sup>

## ■ Die Beschäftigten im Einzelhandel

Schließlich sollen noch zwei Dimensionen Aufmerksamkeit erhalten, über die die Statistiken der Bundesagentur für Arbeit Auskunft geben: Die Verteilung der Geschlechter sowie der verschiedenen Alterskohorten.

So zeigt sich hinsichtlich der **Geschlechter**, dass die Mehrheit der im Einzelhandel Beschäftigten Frauen sind.<sup>27</sup> Ihr Anteil an der Gesamtbeschäftigung in Berlin liegt in 2024 bei 59 Prozent, dementsprechend stellen Männer 41 Prozent. Diese Verteilung zeigt sich auch bei der geringfügigen Beschäftigung. Im längerfristigen Vergleich zeichnet sich jedoch ab, dass sich der Männeranteil langsam erhöht. So lag er in 2016 noch bei 36 Prozent und in 2020 bei 38 Prozent der Gesamtbeschäftigung im Einzelhandel.<sup>28</sup>

Hinsichtlich der **Altersstruktur** konstatiert der HDE zur bundesweiten Situation: „Der Einzelhandel ist jung – fast 50 % der Mitarbeiter sind unter 40 Jahre alt“.<sup>29</sup> In Berlin sind 70 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten zwischen 25 und 55 Jahre alt. 15 Prozent sind zwischen 55 und 65 Jahre und 13 Prozent unter 25 Jahre alt. Etwas über 1 Prozent sind 65 Jahre oder älter, davon waren 928 Personen über den üblichen Renteneintrittspunkt hinaus beschäftigt.

Bei der geringfügigen Beschäftigung sind junge Menschen unter 25 Jahren überdurchschnittlich häufig vertreten – ca. 36 Prozent der Minijobs entfallen auf sie. 52 Prozent werden von Menschen zwischen 25 und 65 Jahren ausgeübt, 11 Prozent von Menschen, die 65 Jahre oder älter sind. Bei der ausschließlich geringfügigen Beschäftigung liegt ebenfalls ein Schwerpunkt bei den Jungen unter 25 Jahren mit 44 Prozent, die Älteren ab 65 Jahren liegen bei 15 Prozent. Diese beiden Gruppen sind durch ihren Status als Studierende:r oder Rentner:in bereits z. B. bezüglich ihrer Krankenversicherung abgesichert und erfahren deshalb die Vorteile des Minijobs.



## ■ Entwicklungen und Trends in der Beschäftigung

Die Schwankungen in den Beschäftigtentzzahlen im Einzelhandel sind zum einen durch ein jährlich wiederkehrendes **saisonales Muster** geprägt: Zum Ende des Jahres zeigen sich aufgrund des Weihnachtsgeschäfts regelmäßig Erhöhungen in der Beschäftigtentzahl. Bei den Minijobs zeigen sich diese Schwankungen deutlicher als in der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung, weil diese Beschäftigungsform unter bestimmten Bedingungen attraktiv erscheint. Sowohl Arbeitgeber:innen als auch Arbeitnehmer:innen sehen geringfügige Beschäftigung als weniger verbindlich an, weil die arbeitsrechtliche Situation häufig wenig präsent ist. Auch werden Minijobs als ‚Flexibilisierungsreserve‘ bei schwankendem Umsatz- oder Arbeitsaufkommen genutzt – obwohl sie aufgrund hoher Arbeitgeberanteile bei den Sozialabgaben in den meisten Fällen genau betrachtet teurer ist.

Schaut man sich zum anderen die **längerfristigen Entwicklungen** der Beschäftigung im Einzelhandel an, rücken die Herausforderungen seit der Covid-19-Pandemie in den Blick. Es ist bekannt, dass der Onlinehandel während dieser Zeit einen sprunghaften Anstieg erlebte (dazu mehr in Kapitel 2), in Bezug auf die Beschäftigung in der Branche waren die Negativausschläge jedoch – ähnlich wie bei den Umsätzen – weit weniger ausgeprägt als in der Gastronomie. Die Statistik der Bundesagentur für Arbeit zeigt sogar einen relativ starken Aufwuchs der Beschäftigung in der zweiten Jahreshälfte 2021 und auch noch 2022. Seitdem ist eine – wenn auch (bisher?) – **geringe Negativentwicklung** bei der Beschäftigung zu beobachten, insbesondere bei der sozialversicherungspflichtigen.

Bemerkenswert ist, dass die **Anzahl an Minijobs** im Dezember 2024 einen Höchstwert seit sechs Jahren erreicht hat. Dies ist vor allem dem Anstieg der geringfügigen Beschäftigung im Nebenjob seit Mitte 2019 geschuldet. Die ausschließlich geringfügige Beschäftigung hat dagegen im gleichen Zeitraum leicht abgenommen. (vgl. Abb. 4)

<sup>24</sup> BA 2023,7.

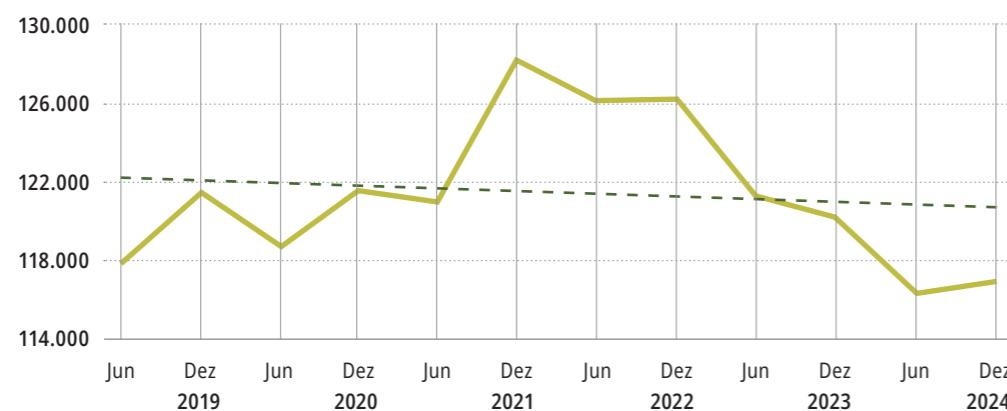
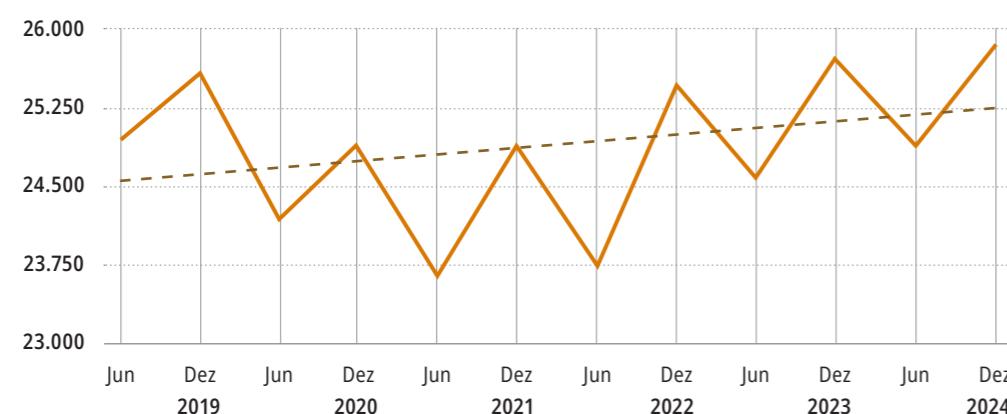
<sup>25</sup> BA 2025d.

<sup>26</sup> BA 2025e.

<sup>27</sup> In den Statistiken der **Bundesagentur für Arbeit** werden nur die Geschlechter „Männer“ und „Frauen“ erhoben, deshalb wird in dieser Darstellung mit diesen beiden Kategorien gearbeitet.

<sup>28</sup> BA 2016; BA 2020.

<sup>29</sup> HDE 2025a.

**Abbildung 4: Entwicklung der Beschäftigung** (Juni 2019 bis Dezember 2024, Berlin)**Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung** im Berliner Einzelhandel**Geringfügige Beschäftigung** im Berliner Einzelhandel

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2019-2025): Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008) (Quartalszahlen), Einzelhandel (WZ 47), Berlin.

Dem leichten Beschäftigungsrückgang gegenüber stehen reale Umsatzsteigerungen im Handel allgemein und insbesondere im Einzelhandel. Im Sommer 2025 weist auch die Investitionsbank Berlin (IBB) auf eine „**zunehmende Entkopplung von Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung**“ hin. Denn der zuvor bereits beobachtete Beschäftigungsrückgang intensiviert sich in den ersten Monaten des Jahres 2025. Besonders betroffen sind Supermärkte sowie Kaufhäuser und Tankstellen. Als einen möglichen Grund nennt die IBB die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung – denkbar sei aber auch, dass die Zahl der Betriebe abnimmt und die Mitarbeiter:innen der verbleibenden Geschäfte trotzdem höhere Umsätze erzielen können.<sup>30</sup>

Es ist nicht eindeutig, worauf die **Beschäftigungsreduktion** zurückzuführen ist und ob sie sich weiter fortsetzen wird. Konkurrenz- und Verdrängungsdynami-

ken erhöhen den Druck zur Rationalisierung (auch mit Hilfe von Digitalisierung) und scheinen den Abbau anzutreiben. Denn Personalkosten sind ein Faktor, der im Vergleich zu Miet- und Materialkosten relativ einfach durch die Unternehmen beeinflussbar ist.<sup>31</sup> Doch die Einsparung von Personal führt häufig zu einer Mehrbelastung der Beschäftigten. (vgl. Kapitel 3)

## 1.3 Arbeiten im Einzelhandel – ausgewählte Aspekte

### ■ Teilzeitbeschäftigung

Die Einzelhandelsbranche ist durch einen sehr hohen Anteil an **Teilzeitbeschäftigung**<sup>32</sup> geprägt. Über die Hälfte der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse im deutschen Einzelhandel sind in 2024 als Teilzeit verzeichnet. Da geringfügige Beschäftigung notwendigerweise in Teilzeit ausgeübt wird, ergibt sich bundesweit ein Gesamtanteil von fast zwei Dritteln aller Beschäftigungen.

In **Berlin** ergibt sich aus der Statistik für 2024 bei der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung ungefähr eine Gleichverteilung von Vollzeit und Teilzeit. Auch hier ist ebenfalls geringfügige Beschäftigung als Teilzeit zu berücksichtigen, nimmt man sie hinzu, liegt der Anteil von Teilzeitarbeit insgesamt bei 58 Prozent. (vgl. Abb. 2) Im Vergleich mit dem bundesweiten Einzelhandel ist er also niedriger. Vergleicht man ihn jedoch innerhalb Berlins mit anderen Branchen, zeigt sich, dass der Teilzeitanteil im Einzelhandel überdurchschnittlich hoch ist (wie auch in anderen personennahen Dienstleistungsbereichen wie dem Gesundheits- und Sozialwesen). In Wirtschaftsbranchen, in denen Frauen stark vertreten sind, ist Teilzeit verbreiteter als in solchen, die einen hohen Männeranteil aufweisen.<sup>33</sup> Frauen arbeiten zudem viel häufiger in kurzer Teilzeit mit maximal 20 Stunden in der Woche, in 2023 waren es im bundesweiten Einzelhandel ein Drittel aller Frauen.<sup>34</sup>

Für den hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigung werden unterschiedliche **Begründungen** angeführt. Für die Unternehmen stellt sie, neben Minijobs, ein „Flexibilitätsinstrument“ dar, so der Handelsverband Deutschland. Doch auch den Arbeitnehmer:innen kommt die Teilzeitbeschäftigung entgegen, denn diese liege gesamtgesellschaftlich im Trend und verbessere die Work-Life-Balance.<sup>35</sup> Die Gewerkschaft ver.di weist dagegen darauf hin, dass sich diese Flexibilität meist zu Ungunsten der Beschäftigten auswirkt. Dies zeigt sich daran, dass die Mehrheit der Beschäftigten keinen Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitszeit nehmen und auch nur in geringem Umfang über den Zeitraum ihres Überstundenausgleichs entscheiden kann, wie zumindest ältere Umfragen zeigen.

<sup>30</sup> IBB 2025, 18.

<sup>31</sup> Dennissen / Dörflinger 2023 (BAuA), 7.

<sup>32</sup> Als Teilzeit gilt dabei in den Statistiken der Bundesagentur für Arbeit jede Arbeitszeit, die unterhalb der für den jeweiligen Betrieb festgelegten Wochenarbeitszeit liegt.

<sup>33</sup> Frei et al 2024 (Sen ASGVA), 33.

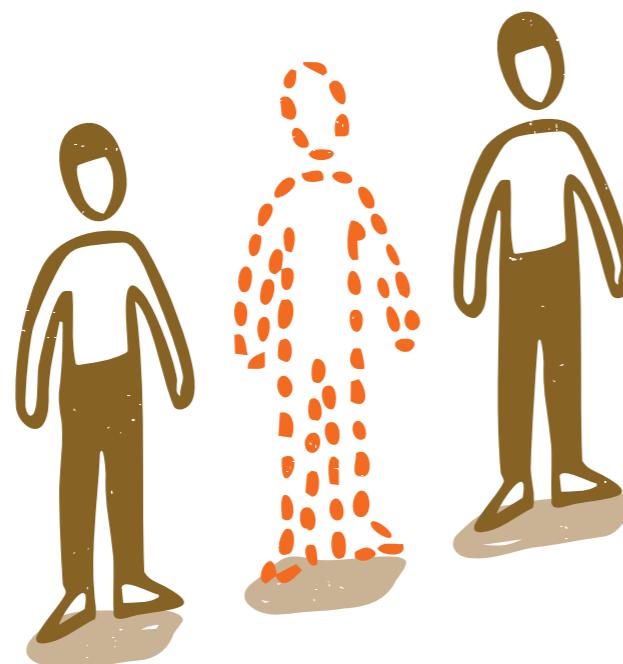
<sup>34</sup> Pfahl et al 2025 (WSI), 37.

<sup>35</sup> HDE 2025a.

Zudem wird von ver.di auf einen relevanten Anteil an unfreiwilliger Teilzeit hingewiesen, knapp ein Viertel der Befragten bestätigen dies in empirischen Studien.<sup>36</sup> Bei geringfügiger Beschäftigung wurde Anfang der 2020er Jahre branchenübergreifend festgestellt, dass im Durchschnitt von Seiten der Arbeitnehmer:innen eine Erhöhung der Arbeitszeit gewünscht wird.<sup>37</sup>

Der größere Kontext dieses Phänomens muss also beachtet werden: Im Einzelhandel sind die Beschäftigten – zumindest jene, die an Ladenöffnungszeiten gebunden sind – mit **ungünstigen Arbeitszeiten** konfrontiert. Die meisten Geschäfte haben bis in die Abendstunden geöffnet, Samstage sind ebenfalls normale (oder sogar besonders intensive) Arbeitstage. 40 Prozent der Beschäftigten im Einzelhandel arbeiten zwischen 18 und 23 Uhr, über die Hälfte sehr häufig oder oft am Wochenende. Insgesamt werden diese Arbeitszeiten von vielen als Belastung empfunden.<sup>38</sup>

Zudem hat die Teilzeitfrage immer auch eine geschlechterpolitische Dimension: So stellen sich bei atypischen Arbeitszeiten Fragen nach der **Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familienzeit**, die Gewährleistung der Sorgearbeit ist hier von besonderer Bedeutung. So arbeiten drei Viertel der Frauen mit Kindern in Teilzeit, weil sie familiäre Betreuungsaufgaben übernehmen, immerhin ein Viertel der Frauen ohne Kinder geben den gleichen Grund an. Knapp die Hälfte der Männer mit Kindern führen ihre Teilzeit auf familiäre Betreuungsaufgaben zurück, und nur gut jeder zehnte Mann ohne Kinder. Aus- oder Fortbildungen spielen dagegen bei Männern eine viel größere Rolle bei der Wahl der Teilzeit als bei Frauen.<sup>39</sup> Auch wenn für den Einzelhandel spezifische Daten derzeit nicht vorliegen, ist davon auszugehen, dass diese Zusammenhänge auch in dieser Branche hochrelevant sind.



## ■ Fachkräfte im Einzelhandel

Schließlich ist im Zusammenhang mit den Beschäftigungsbedingungen Aufmerksamkeit auf das **Anforderungsniveau** zu richten. Die Bundesagentur für Arbeit unterscheidet dabei die Kategorien Helfer:innen, Fachkräfte, Spezialist:innen und Expert:innen. Mit insgesamt fast 70 Prozent arbeitet die große Mehrheit der im Berliner Einzelhandel Tätigen als **Fachkraft**. In den Verkaufsberufen ist der Anteil sogar noch höher, hier liegt er bei 80 Prozent.<sup>40</sup> Auch geringfügige Beschäftigungsverhältnisse sind häufig in dieses Anforderungsniveau eingestuft: In den Verkaufsberufen wird in zwei Dritteln der Minijobs Arbeit auf Fachkräftenniveau erbracht.

Es zeigt sich jedoch, dass der Anteil jener, die einen (einschlägigen) Berufsabschluss aufweisen, geringer ausfällt. In den Statistiken sind knapp 45 Prozent der in Verkaufsberufen erfassten Beschäftigung mit einem Berufsabschluss verknüpft, allerdings ist auch bei fast 20 Prozent unbekannt, ob ein beruflicher Abschluss vorliegt bzw. welcher. Bekannt ist jedoch, dass im Verkauf viele Fachkraftstellen von Personen ausgeübt werden, die nicht über eine abgeschlossene Ausbildung verfügen.<sup>41</sup>

Daraus kann sich eine **ambivalente Situation** ergeben. Zum einen steht eine formale Unterqualifizierung nicht in direktem Zusammenhang damit, ob die Menschen in der Lage sind, ihre Arbeit gut zu machen. Denn häufig bringen sie Kompetenzen und Erfahrungen aus anderen Bereichen mit, die gerade im Verkauf auf der Fläche von hohem Nutzen sind. „Was zählt, ist das mind-set“, bringt es die Personalverantwortliche eines Berliner Fachgeschäfts auf den Punkt. So werden auch Personen eingestellt, die einen akademischen Abschluss haben und bereits länger in einem anderen Beruf gearbeitet haben. Personen mit beruflichem Abschluss z. B. als Kauffrau im Einzelhandel, werden im Backoffice benötigt, nicht aber auf der Verkaufsfläche.<sup>42</sup> Dies bestätigt auch eine Beschäftigtenvertreterin aus dem Bekleidungssektor, die berichtet, dass bei Bewerbungsgesprächen kleine Praxisaufgaben gestellt werden und damit die Eignung festgestellt wird.<sup>43</sup> Daraus ergibt sich durchaus ein Vorteil und eine Attraktivität der Arbeit im Einzelhandel: Sie ist in hohem Maße **offen für Quereinsteiger:innen**.

Zum anderen kann diese Situation auch **Nachteile** erzeugen, wenn z. B. die Eingruppierung in Tarifverträgen an die formale Qualifizierung gebunden wird. Aus einer formalen Unterqualifizierung können sich geringere Verdienste ergeben, die Personen ohne einschlägige Ausbildung hinnehmen müssen. Zudem sind die Hürden, ohne einen entsprechenden Ausbildungsnachweis den Arbeitsplatz zu wechseln, unter Umständen höher. Schwerwiegender sind noch die Schwierigkeiten, in höhere Positionen zu gelangen – z. B. zur Filialleiterin befördert zu werden. In diesen Positionen werden Wissen und Kompetenzen erwartet, die in der Ausbildung systematisch vermittelt und durch den Abschluss nachgewiesen werden können. Dieser Themenkomplex wird in Kapitel 3 erneut aufgenommen.

<sup>36</sup> ver.di 2019, 51.

<sup>37</sup> Wanger / Weber 2023 (IAB), 18.

<sup>38</sup> ver.di 2019, 51.

<sup>39</sup> BAHMIZ Untersuchung 2024 (WSI).

<sup>40</sup> Büermann 2018 (Bertelsmann Stiftung), 10.

<sup>41</sup> Werkstattgespräch Nov. 2024.

<sup>42</sup> Gespräch Frühjahr 2025.

## ■ Einkommen und Tarifbindung

Ein weiterer relevanter Punkt, der die Arbeitsbedingungen prägt, ist der des **Ein-kommens** – und damit verbunden auch die Frage nach **Tarifbindungen**. Während die Löhne im Einzelhandel in den letzten Jahren gestiegen sind, nimmt die Tarifbindung insgesamt ab und auch die Zahlung von **Niedriglohn** ist weiterhin verbreitet.

Für die **bundesweite Situation** ergibt sich ein zweigeteiltes Bild: Der Handelsverband Deutschland (HDE) zeichnet eine durchaus positive Entwicklung nach und hebt hervor, dass die Tarifsteigerungen der letzten Jahre dazu verhalfen, erstens den brancheneigenen Niedriglohnsektor zu reduzieren und zweitens die Entgelte zu erhöhen. So habe es einen **Reallohnzuwachs** von insgesamt ca. 5 Prozent seit 2014 gegeben. Dagegen gibt es bei den Arbeitnehmer:innen eine viel kritischere Bewertung. Befragungen von Einzelhandelskaufleuten und Verkäufer:innen ergaben, dass 85 Prozent der Arbeitnehmer:innen sich nicht gerecht entlohnt, d. h. **unterbezahlt fühlen**. Fast zwei Drittel würden ihren Beruf auf keinen Fall oder eher nicht weiterempfehlen. Unter Beschäftigten mit Arbeitgeber:innen, die Tarifverträge haben, zeigt sich eine leicht höhere Zufriedenheit. Zudem ist auch im Einzelhandel ein Gender Pay Gap zu beobachten, der sich bei zunehmender Berufserfahrung vergrößert.<sup>44</sup> Eine aktuelle Befragung, die alle Beschäftigten des Handels einbezog, ermittelte, dass 79 Prozent der Beschäftigten ihr Einkommen, gemessen an ihrer Arbeitsleistung, für in hohem oder sehr hohem Maße unzureichend einschätzen. Die Hälfte der Befragten gab an, nicht von ihrem Einkommen leben zu können, ein weiteres Fünftel, dass es gerade so ausreiche.<sup>45</sup>

Denn zu bedenken ist, dass viele Arbeitnehmer:innen im Einzelhandel keine tariflichen Löhne erhalten. Insgesamt ist die Branche bundesweit nach wie vor stark von **Niedriglöhnen** geprägt. In den Verkaufsberufen erhielten noch 2022 mehr als ein Drittel der Arbeitnehmer:innen Bruttomonatsgehalte, die die Niedriglohnschwelle nicht überschreiten – obwohl die Niedriglohnquote seit Jahren sinkt.<sup>46</sup> Teilzeitbeschäftigungen und Minijobs sind in dieser Berechnung noch nicht berücksichtigt. Da gerade Minijobs branchenübergreifend in vier von fünf Fällen mit Mindestlohn vergütet werden<sup>47</sup>, ist davon auszugehen, dass es auch in Berlin eine durchaus höhere Anzahl von Menschen gibt, die dies betrifft. Zudem ist zu bedenken, dass in Berlin der real existenzsichernde Lohn („living wage“) auf 15,40 Euro geschätzt wird.<sup>48</sup> Der Mindestlohn liegt mit 12,41 Euro (in 2024) um einiges darunter, so dass auch im Einzelhandel das Phänomen ‚Armut trotz Arbeit‘ gut bekannt sein dürfte.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass im Einzelhandel bundesweit ein **Tarifvertrag** einen durchschnittlich um ca. 13 Prozent höheren Verdienst begründet<sup>49</sup> – abgesehen von weiteren Regelungen, die Tarifverträge enthalten und damit der

Gestaltung der Arbeitsverhältnisse für Arbeitgebende wie Arbeitnehmende verlässliche Regelungen bieten. Angesichts dessen ist es unerfreulich, dass bundesweit und branchenübergreifend ein Abwärtstrend bei der **Tarifbindung** von Unternehmen zu beobachten ist. Im deutschen Einzelhandel besteht seit Jahren kein allgemeinverbindlicher Tarifvertrag, die zuständige Gewerkschaft ver.di fordert dies immer wieder ein. Bundesweit sind nach Zahlen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) nur noch 17 Prozent der Betriebe im Einzelhandel an einen Flächentarif gebunden, nur 1 Prozent haben einen Haustarifvertrag. In 2023 betraf eine Tarifbindung demzufolge nur noch 23 Prozent der Beschäftigten.<sup>50</sup>



In **Berlin** (und Brandenburg) gilt derzeit ein Flächentarifvertrag im Einzelhandel, der im Juli 2024 abgeschlossen wurde und bis Mitte 2026 gilt. 15 Prozent der Berliner Betriebe im Einzelhandel unterliegen einem Tarifvertrag, darin arbeiten immerhin 49 Prozent der Beschäftigten dieser Branche und profitieren auf diese Weise von den Vorteilen eines Tarifvertrages. Allerdings: 85 Prozent der Berliner Einzelhandelsbetriebe operieren ohne Tarifvertrag. Ein Drittel der nicht-tarifgebundenen Betriebe gibt an, sich am Tarifvertrag zu orientieren.<sup>51</sup>

Eine solche Orientierung ist aber potenziell weniger verlässlich als eine Bindung. Der Verdienst ist dabei nicht nur eine Frage der Lebensbedingungen während der Erwerbsphase – ganz besonders stellt sie sich in Hinblick auf das Alter. Für viele reicht die zu erwartende **Rente** nicht, um die Lebenshaltungskosten stemmen und gesellschaftliche Teilhabe sichern zu können. Ein sehr großer Teil der Beschäftigten im Einzelhandel geht davon aus, dass sie nicht oder nur gerade so von der gesetzlichen Rente aus der eigenen Erwerbstätigkeit werden leben können<sup>52</sup>, diese Einschätzung ist auch in Berlin verbreitet und belastet die Betroffenen.<sup>53</sup> Als Maßnahme zur Absicherung vor Altersarmut wurde bereits vor vielen Jahren sozialpartnerschaftlich eine betriebliche Altersvorsorge (bAV) eingeführt<sup>54</sup>, die allerdings offenbar nur wenig in Anspruch genommen wird.

<sup>44</sup> Lübker / Herrberg 2024 (WSI), 9, 6f.; Herrberg et al. 2024 (WSI), 6, 9.

<sup>45</sup> ver.di 2025b, 5.

<sup>46</sup> Deutscher Bundestag 2024, 89-100.

<sup>47</sup> Kalina 2025 (IAQ).

<sup>48</sup> Fairwork 2025, 6. Die Schätzungen stammen von wageindicator.org.

<sup>49</sup> Lübker / Herrberg 2024 (WSI), 18f.; Herrberg et al. 2024 (WSI), 19ff.

<sup>50</sup> HDE 2025c.

<sup>51</sup> Frei et al 2024 (Sen ASGIVA), 79, 83.

<sup>52</sup> ver.di 2019a, 51.

<sup>53</sup> Brunsen et al 2025 (SenASGIVA), S. 61, 72.

<sup>54</sup> ver.di 2022; Gespräch mit N. Busch Petersen (Hauptgeschäftsführer HBB) Feb. 2025.

## ■ Physische Belastungen und die Zweischneidigkeit der Interaktionsarbeit

Der Arbeitsalltag im Einzelhandel ist von vielen **Herausforderungen** geprägt, sowohl von physischen als auch von psychischen. Zu ersteren gehören u. a. Tätigkeiten wie schweres Heben, Stemmen und Tragen sowie längeres Arbeiten in ungünstigen Körperhaltungen, die nach Umfragen mehr als die Hälfte der Beschäftigten sehr häufig oder oft ausüben müssen. Fast 40 Prozent der Arbeitnehmer:innen sind (sehr) häufig mit Lärm am Arbeitsplatz konfrontiert, ebenso viele müssen (sehr) häufig unter Zeitdruck arbeiten und sind somit von Arbeitshetze betroffen.<sup>55</sup> Das führt nicht selten dazu, dass die Beschäftigten Pausen verkürzen oder ausfallen lassen oder trotz Krankheit arbeiten.<sup>56</sup> Die neueste Befragung zeigt bei der Hetze noch höhere Werte, was darauf hindeutet, dass das zu leistende Arbeitspensum sich im vergangenen Jahr weiter gesteigert hat.<sup>57</sup>

Hinsichtlich der Aufmerksamkeit, die die psychische Belastung im Einzelhandel erhält, hat sich in den vergangenen Jahren einiges getan. So hat sich der Begriff **Interaktionsarbeit** etabliert, um genauer zu fassen, was den Arbeitsalltag im Dienstleistungsbereich – im Bereich des Einzelhandels insbesondere die Tätigkeiten rund um den Verkauf – prägt und letztlich die Wertschöpfung realisiert: die Arbeit an und mit Kund:innen. Diese geht einher mit spezifischen Anforderungen, die z. B. Beschäftigte im produzierenden Gewerbe nicht haben.<sup>58</sup>

Der Kontakt mit Kund:innen, ihnen Hilfe und Unterstützung zu sein, ist für viele einerseits der Grund gewesen, einen Verkaufsberuf zu wählen und bietet Sinn und Freude im Arbeitsalltag.<sup>59</sup> Andererseits enthält die Interaktion mit Kund:innen auch viele Unwägbarkeiten. Häufig müssen die auf der Fläche anwesenden Verkäufer:innen ihre aktuelle Aufgabe unterbrechen, um Hilfeleistung zu geben oder auftretende Probleme zu lösen – dies kann auch zu Belastungen führen, wenn dieses Element bei der Zeitkalkulation nicht ausreichend berücksichtigt wird. Zu wenig Zeit und ein zu hohes Arbeitspensum sind relevante Stressfaktoren für Arbeitnehmer:innen mit vielen Interaktionen mit Kund:innen.<sup>60</sup> Unwählbar sind auch die Emotionen der Kund:innen, mit denen die Beschäftigten umgehen müssen. Respektloses Verhalten ist dabei eine Herausforderung, von der viele Beschäftigte im Einzelhandel besonders seit der Covid-19-Pandemie verstärkt berichten. Fast die Hälfte der Beschäftigten im Handel muss sehr häufig oder oft mit herablassendem Verhalten umgehen – neben Kund:innen sind es manchmal auch Vorgesetzte, die **mangelnde Wertschätzung** an den Tag legen.<sup>61</sup> Dies sagen insbesondere auch Einzelhandelsbeschäftigte in Berlin.<sup>62</sup> Ein Viertel der Befragten gab sogar an, sehr häufig oder oft in Konfliktsituationen mit Kund:innen zu geraten.<sup>63</sup> Als Arbeitnehmer:in, die mit ihrem Verhalten das Unternehmen repräsentiert, ist zudem auch die Arbeit an den eigenen Emotionen zentral für diese Arbeit. Auf abschätziges oder gar aggressives Agieren von Kund:innen kann kaum mit Unmut oder Beschwerden reagiert werden. Vielmehr wird erwartet, dass auch auf ungehaltenes

Verhalten mit



Respekt reagiert wird. „Der Kunde ist König“ ist die Formel, die diese Erwartung transportiert – und nicht selten die Belastung von Verkäufer:innen erhöht.

Insgesamt gilt es, die sozialen Kompetenzen, die Menschen in Verkaufsberufen ausbilden und in der Praxis zur Anwendung bringen, als Teil ihrer **Beruffachlichkeit** – und damit als Arbeit – anzuerkennen und wertzuschätzen.<sup>64</sup> Einen guten Umgang mit unangemessenem Verhalten von Kund:innen, aber auch Kolleg:innen oder Vorgesetzten zu finden, sollte dabei nicht Aufgabe der Einzelnen sein. Gemeinsam entwickelte Strategien sind sowohl zielführender als auch nachhaltiger und dienen letztlich allen Beteiligten und der Förderung einer verbesserten Betriebskultur.<sup>65</sup>

Interaktionsarbeit stellt mithin Herausforderungen für die **Gesundheit** der Arbeitnehmer:innen dar: Neben den starken körperlichen Belastungen, von denen Beschäftigte berichten, sollten auch die psychischen Belastungen Teil des regulären Gesundheitsmanagements sein. Ein wirksames Instrument stellen hierbei Gefährdungsbeurteilungen dar, die auch die möglichen Faktoren für psychischen Stress einbeziehen.<sup>66</sup> Der Erhalt der Gesundheit ist ein Interesse, das Beschäftigte und Unternehmen teilen: Wenn sich fast die Hälfte der Arbeitnehmer:innen im Einzelhandel durch die Arbeit gesundheitlich belastet fühlt und eine Mehrheit aussagt, dass sie ihre Arbeit auch deshalb nicht bis zum Rentenalter ausführen kann, wird ein Handlungsbedarf deutlich sichtbar.<sup>67</sup>

Wie anfangs erwähnt sind es jedoch auch gerade die Interaktionen mit Menschen, die eine Quelle der **Zufriedenheit** mit der Arbeit im Einzelhandel darstellen. So identifizieren sich drei Viertel der interaktiv im Einzelhandel Tätigen mit ihrer Arbeit und ebenfalls eine Mehrheit hat in (sehr) hohem Maße den Eindruck, mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten.<sup>68</sup> Die Arbeit wird als sinnvoll empfunden und im eigenen Team wird häufig ein hohes Maß an **Kollegialität** wahrgenommen.<sup>69</sup> Das Erleben der eigenen Arbeit als sinnhaft und insbesondere eine ausgeprägte Kollegialität sind Ressourcen, die für die selbstbestimmte Verbesserung von Arbeitsbedingungen hilfreich sind – es gilt, diese nachhaltig zu nutzen.

<sup>55</sup> ver.di 2024a, 10, 12, 8.

<sup>56</sup> ver.di 2020a, 44.

<sup>57</sup> ver.di 2025b, 6.

<sup>58</sup> ver.di 2019b, 19-47; BAuA 2021.

<sup>59</sup> Herrberg et al. 2024 (WSI), 8f.

<sup>60</sup> ver.di 2019b, 61.

<sup>61</sup> ver.di 2025b, 7.

<sup>62</sup> Brunsen et al. 2025 (Sen ASGIVA), 44.

<sup>63</sup> ver.di 2024a, 14.

<sup>64</sup> Jacobsen / Hilf 2019.

<sup>65</sup> Sozialpartnerdialoge Nov. 2022 / Mrz. 2023.

<sup>66</sup> BAuA 2025.

<sup>67</sup> ver.di 2025b, 11; ver.di 2024a, 6.

<sup>68</sup> verdi 2019b, 57.

<sup>69</sup> verdi 2020b, 6.

## 2. Das große D – Digitalisierung im Einzelhandel

Die Digitalisierung erlebt seit vielen Jahren einen massiven Aufschwung. So hat der Onlinehandel während der Covid-19-Pandemie einen Schub erfahren. Doch die klassische Trennung von stationärem Einzelhandel und Onlinehandel bröckelt. Viele Arbeitnehmer:innen erleben dies im Alltag, und auch ver.di und der Handelsverband Berlin-Brandenburg sind sich in dieser Hinsicht einig.<sup>70</sup> Gleichzeitig verändern sich die Arbeitsprozesse und -organisationen auch im stationären Einzelhandel durch die Einführung und Erweiterung digitaler Technologien und werfen deshalb für die Beschäftigten die Frage nach Mitbestimmungsmöglichkeiten auf. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz wird zunehmend ein Thema, über ihre Verwendung wird bisher allerdings eher in größeren Unternehmen diskutiert.<sup>71</sup> Wie also steht es um die Situation des Onlinehandels bundesweit und in Berlin, welche Effekte zeitigt die digitale Transformation hinsichtlich der Beschäftigungslage? Was bedeutet die Digitalisierung der Arbeit für die Beschäftigten?

### 2.1 Online & Offline – Klick oder Klinke?

#### ■ Entwicklung und Situation des Onlinehandels und der Beschäftigung

Viele Unternehmen, kleine wie große, verfolgen inzwischen hybride Geschäftsmodelle und sogenannte Multi- oder Omnichannel-Vertriebswege, d. h., sie bieten ihre Waren sowohl stationär in Läden als auch im Internet an. Dabei haben einige Unternehmen den stationären Handel um den Onlinehandel erweitert, andere sind vom klassischen Versand- in den Internethandel gewechselt, andere sind als Pure Player rein online unterwegs. Besondere Aufmerksamkeit – und ein großes Wachstum – erreichen im Onlinehandel die sogenannten Marktplätze, die verschiedenen Anbieter:innen eine Plattform bieten und sie mit Kund:innen vermitteln.

Mit Blick auf die bundesweite Situation zeigt sich, dass der **Anteil des Onlinehandels an den bundesweiten Umsätzen des Einzelhandels** bereits in den Jahren vor der Covid-19-Pandemie stetig gewachsen ist und schließlich in 2021 einen Höchststand erreicht hat. Nach einer „Seitenbewegung [seit 2022] gibt es wieder Wachstum im Onlinehandel“, heißt es im *Onlinemonitor 2025* des Handelsverbandes Deutschland (HDE). Die Umsätze im Onlinegeschäft sind insgesamt bundesweit in den vergangenen 20 Jahren von 6,4 Milliarden Euro in 2005 auf 88,8 Milliarden Euro in 2024 gestiegen, für 2025 wird eine weitere Erhöhung



und damit ein neuer Rekordwert erwartet.<sup>72</sup> Dabei sind insbesondere die sogenannten Marktplätze stark. So belegt Amazon 2024 mit knapp 15 Milliarden Euro Nettoumsatz bundesweit Platz 1, mit weitem Abstand folgen danach Otto (4,4 Milliarden) und Zalando (2,5 Milliarden).<sup>73</sup> Die umsatzstärksten Warengruppen sind dabei Bekleidung sowie Elektronikartikel und Telekommunikation.<sup>74</sup>

Der Online-Lebensmittelhandel war vor der Pandemie eine Nische, die nur einen Umsatzanteil von ca. 1,1 Prozent hatte. Die Hochzeit der Pandemie, in der der Lebensmittelhandel zwar geöffnet war, jedoch mit Hygienemaßnahmen und Ansteckungsgefahr verbunden wurde, bot viel Raum für schnelles Wachstum. Die bequeme Lieferung von Lebensmitteln nach Hause beschleunigte die Etablierung neuer Akteur:innen und Geschäftsmodelle, z. B. von Lieferdiensten<sup>75</sup>, beförderte die Entwicklung neuer Sparten bei Onlinehändlern und neue Allianzen von stationären Einzelhändlern mit Start-Ups. In Großstädten und Metropolregionen sind Lebensmittel-Onlinehändler besonders präsent.<sup>76</sup>

Folgerichtig stellt der Onlinehandel, der sich auch in der Gründung und Ansiedlung von Start-Ups niederschlägt, einen wichtigen Treiber der **Umsatzsteigerungen auch in Berlin** dar. Allein der Onlinehandel ist jährlich um 24 Prozent auf 8,66 Milliarden Euro gewachsen und macht inzwischen rund ein Drittel der Berliner Einzelhandelsumsätze aus. Jeder achte Arbeitsplatz des deutschen Internethandels findet sich in Berlin, in dem Bereich arbeiten hier mehr Menschen als in Hamburg, München, Köln und Leipzig zusammengenommen. Der Wertschöpfungsanteil, der in Berlin realisiert wird, ist allerdings mit 13 Prozent recht klein, da viele Vorleistungen (wie z. B. die Kommissionierung und Verpackung der Waren) in den großen Warenlagern außerhalb Berlins geleistet werden.<sup>77</sup>

Ein weiterer Trend im Onlinehandel ist die zunehmende Konzentrierung des Marktes auf etablierte und große Player, zudem haben in den vergangenen Jahren Onlinemarktplätze wie Temu und Shein zugelegt, die auch mit neuen Geschäftsmodellen und großem Wachstum in Deutschland einige Aufmerksamkeit erregen.<sup>78</sup> Dies führt zu hohem **Konkurrenzdruck** bei den Unternehmen. Kaum

<sup>70</sup> Gespräch mit N. Busch-Petersen (Hauptgeschäftsführer HBB), Feb. 2025; Glaubitz 2022 (ver.di).

<sup>71</sup> HDE / Safaric Consulting 2025, 9ff.

<sup>72</sup> HDE / IFH 2025, 4.

<sup>73</sup> EHI 2025b.

<sup>74</sup> bevh 2025.

<sup>75</sup> Vgl. Müller 2024 (ArbeitGestalten).

<sup>76</sup> Vgl. Wiedemann et al 2023.

<sup>77</sup> IBB 2024a, 19, 4, 7, 11, 9.

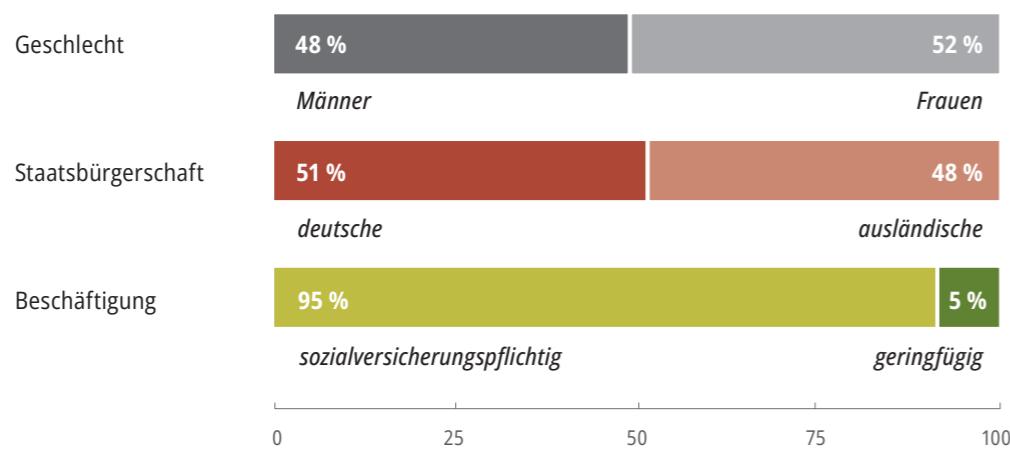
<sup>78</sup> KPMG 2025; EHI 2025b.

zu leugnen ist dabei auch der Druck, der damit auf den stationären Handel entsteht und die Geschäftsmodelle transformiert.

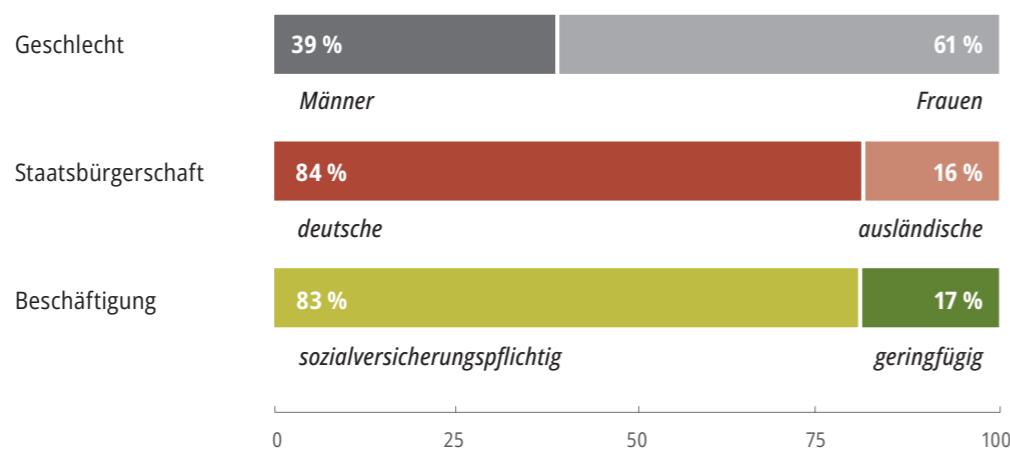
Die Situation für kleine Onlineshops ist trotz der positiv wirkenden Zahlen beim Wachstum des Onlinehandels deutlich schwieriger. Sowohl die **Digitalisierung des eigenen Shops** als auch die Vergrößerung der eigenen Geschäftsbasis, indem man neben einem stationären auch einen Online-Vertriebsweg einführt, ist auf verschiedene Weise anspruchsvoll: Es müssen u.a. rechtliche Bestimmungen erfüllt werden, die viel Wissen voraussetzen, und es bedarf einiger IT-Kompetenzen – das Unterfangen kann sich als arbeits- bzw. personal- sowie kostenintensiv erweisen. An dieser Stelle sind Unterstützungsangebote für kleinere und mittlere Unternehmen notwendig, worauf sowohl der Handelsverband Deutschland als auch seine Vertretung in Berlin hinweisen.<sup>79</sup>

**Abbildung 5: Vergleich der Beschäftigung: Onlinehandel vs. stationärer Handel**

#### Internet- und Versandhandel



#### Einzelhandel mit Waren verschiedener Art in Verkaufsräumen



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2025c); Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008) (Quartalszahlen), Berlin, Stichtag 30.06.2024.

## ■ Beschäftigung im Onlinehandel

Der Versand- und Internethandel ist im Berliner Einzelhandel hinsichtlich ihrer Beschäftigungsstärke die drittgrößte Subbranche. Hier sind knapp 22.000 Beschäftigungsverhältnisse erfasst. Schaut man genauer auf die Beschäftigungsdaten, fallen einige **Besonderheiten** auf. So ist der Anteil an geringfügiger Beschäftigung mit 5,5 Prozent sehr viel niedriger als in den anderen Subbranchen. Gleichzeitig ist der Anteil der Personen mit einem akademischen Abschluss mit 44 Prozent der Beschäftigten sehr viel höher als in den anderen Subbranchen. Zudem sind Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit mit 48 Prozent bei der Beschäftigung überproportional häufig vertreten. Insgesamt ist fast ein Drittel der im gesamten Berliner Einzelhandel tätigen Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit in dieser Subbranche tätig.<sup>80</sup> In Abbildung 5 werden einige Aspekte dar- und in den Vergleich mit der beschäftigungsstärksten Subbranche in stationären Einzelhandel gestellt. Die Kategorie Einzelhandel mit Waren verschiedener Art in Verkaufsräumen umfasst Supermärkte und Discounter mit Non-Food-Anteilen ebenso wie Kaufhäuser und Gemischtwarenläden.

Die Bundesagentur für Arbeit hat diese und weitere **Unterschiede in der Beschäftigung** in einer sich auf das Bundesgebiet bezogenen Analyse weiterverfolgt – auch vor dem Hintergrund, dass im Versand- und Internethandel statt der Verkaufsberufe die Verkehr- und Logistikberufe eine wichtige Rolle einnehmen und damit die unter Lagerei geführte Subbranche des Verkehr- und Logistikwesens. Dies betrifft unter anderem den Riesen des Marktes, Amazon, der seit 2020 Mitglied des deutschen Handelsverbandes HDE ist, sich aber zugleich als Logistikunternehmen versteht. Die seit vielen Jahren von ver.di und den Beschäftigten eingeforderten tarifvertraglichen Vereinbarungen lehnt Amazon jedoch in beiden Branchen ab.

Es ist zwar insgesamt aufgrund verschiedener Unschärfen nicht leicht zu ermitteln, inwiefern der Aufstieg des Onlinehandels Verschiebungen auf dem **Arbeitsmarkt** auslöst, es lassen sich jedoch im Vergleich von stationärem und Online-Handel einige Aspekte benennen. Während der Einzelhandel zu gut 60 Prozent auf Verkaufsberufen basiert, stellen sie im Internethandel nur 4 Prozent. Dafür liegt der Anteil der Berufe in Unternehmensführung und -organisation mit 27 Prozent und der der Verkehr- und Logistikberufe mit 38 Prozent sehr viel höher als im Einzelhandel insgesamt (wo erstere 8 Prozent und letztere 6 Prozent ausmachen). Auch die Anforderungsniveaus zeigen sehr unterschiedliche Anteile in der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung: Im Einzelhandel arbeiten 76 Prozent der Beschäftigten auf Fachkraftniveau, im Internethandel nur 39 Prozent. Der Anteil an Spezialisten- und Expertentätigkeiten liegt im stationären Einzelhandel bei 16 Prozent, im Internethandel bei 26 Prozent. Helfertätigkeiten prägen im Einzelhandel insgesamt 11 Prozent, im Internethandel 34 Prozent der Beschäftigungsverhältnisse.<sup>81</sup>

<sup>79</sup> Praxishilfen findet man unter digitalzentrumhandel.de.

<sup>80</sup> BA 2025c.

<sup>81</sup> BA 2023, 7f.

Festhalten lässt sich, dass im Kontext von Onlinehandel eine stärkere **Polarisierung** zwischen gut ausgebildeten und entlohnnten Spezialist:innen und Expert:innen in der Unternehmensführung sowie geringer entlohnnten Helfer:innen offenbar wird. Die Arbeitsbedingungen im zentralen technisch-administrativen Bereich (der eher in den Städten zu finden ist), in den Logistikzentren und bei der Auslieferung differieren sehr voneinander – von Verdienst über Autonomie in den Arbeitsabläufen bis hin zu gesellschaftlicher und betriebsinterner Anerkennung.<sup>82</sup> Die Gewerkschaftssekreterin im Handel in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen betont dabei, dass es in hohem Maße migrantische Arbeitskräfte sind, die häufig unter prekären Bedingungen dafür sorgen, dass das Essen auf unserem Tisch steht und die von uns gewünschten Waren bei uns ankommen.<sup>83</sup>

## 2.2 Digitalisierung des Arbeitsplatzes

Die große Transformation, die die Digitalisierung mit sich bringt, betrifft nicht nur das Verhältnis von Online- und Offlinehandel. Auch die **Arbeit im Offlinehandel** selbst, also im stationären Einzelhandel, ist seit Jahren auf vielfältige Weise von Digitalisierung betroffen.<sup>84</sup> Wohl in jedem Geschäft werden digitale Technologien angewendet. Auch in kleinen Geschäften ist die Verwendung digitaler Warenwirtschaftssysteme und Warenscanner an der Kasse inzwischen selbstverständlich; ebenso werden Personaleinsatzplanungen bzw. Dienstpläne meist digital erstellt, wobei sich hier verschiedene Digitalisierungsgrade zeigen. Während in Geschäften mit überschaubarem Personal ein Onlinedokument zum Einsatz kommt, verwenden große Unternehmen häufig eine eigens dafür entworfene Software. Zudem sind auch Messengerdienste und E-Mails für die Kommunikation für viele Beschäftigte zum Standard geworden. Dabei vollziehen sich die Veränderungen in manchen Bereichen und in manchen Sektoren der Branche sehr schnell. Hier gilt es, mit wachem Auge die Chancen und Risiken zu beobachten sowie frühzeitig und transparent die Veränderungsprozesse gemeinsam zu gestalten.

Insgesamt sind nach den Ergebnissen der Umfragen des DGB-Index Gute Arbeit 79 Prozent der im Einzelhandel Tätigen **von Digitalisierung betroffen**, 49 Prozent sogar in (sehr) hohem Maße. Die Datengrundlage stammt aus dem Jahr 2022, angesichts der großen Dynamik in diesem Bereich mag sich die Situation bereits geändert haben. Dies gilt insbesondere für das Thema Künstliche Intelligenz: In 2022 gaben 20 Prozent der befragten Beschäftigten an, dass sie mit Technologien dieser Art arbeiten.<sup>85</sup> Mit der Einführung von digitaler Technologie ist zunächst oft die Hoffnung verbunden, dass sie die Arbeit erleichtert, da sie die Effizienz und die Effektivität steigert und bestenfalls unbeliebte Tätigkeiten übernimmt. In den Umfrageergebnissen unter Beschäftigten stehen allerdings häufig die Risiken und Belastungen im Vordergrund. Hier zeigen sich Fehlentwicklungen und der Bedarf nach Intervention.

In einem Werkstattgespräch im Projekt Joboption Berlin überwog ebenfalls die Skepsis unter den Beschäftigten, die im Verkauf im stationären Handel arbeiten. So bestätigten sie, dass es mit der Einführung neuer digitaler Technologien eine **Verlagerung der Aufgaben und Tätigkeiten** gibt – dies jedoch nur bedingt zu einer Erleichterung der Arbeit führt. Insbesondere komplexe und der Praxis unangepasste Software erhöht sogar häufig die **Belastung**.<sup>86</sup> In verschiedenen Umfragen berichtet ein Drittel bzw. die Hälfte der Beschäftigten im Einzelhandel von einer Erhöhung ihrer Arbeitsbelastung durch den Einsatz digitaler Mittel im Rahmen ihrer Arbeit.<sup>87</sup> Über die Hälfte der Befragten gibt zudem an, dass sich die zu bewältigende Arbeitsmenge mit der Digitalisierung erhöht hat. Für fast die Hälfte der befragten Beschäftigten erhöht sich zudem die Notwendigkeit des Multitaskings.<sup>88</sup>

Besorgnis erregt zudem, dass digitale Tools zur Einsparung von Personal eingesetzt werden und in der Folge **Beschäftigung abgebaut** wird. Self-Checkout-Kassen, die inzwischen sowohl im Lebensmittel- als auch im Nonfood-Sektor immer weitere Verbreitung finden, werden hier als ein augenfälliges Beispiel genannt.<sup>89</sup> Das menschliche Personal hat nur noch die Aufgabe, Fehler zu korrigieren, die den Kassen oder den Kund:innen unterlaufen, Altersfreigaben bei alkoholischen Getränken zu vollziehen und Diebstähle zu verhindern – freundliche Interaktionen kommen hier kaum zustande. Inzwischen werden erste KI-gestützte Kassensysteme eingeführt, die auch diese Aufgaben übernehmen können, indem sie in Echtzeit bestimmte Gesichtsmerkmale der Kund:innen auslesen und davon das Alter ableiten. Auch gegen das bekannte Phänomen des erhöhten Diebstahls an Self-Check-Out-Kassen wird KI eingesetzt. Diese neuesten Technologie-Entwicklungen ermöglichen schließlich personallose Läden (auch Smart-Stores genannt), die jeden Tag rund um die Uhr geöffnet haben und Kund:innen das sogenannte autonome Einkaufen ermöglichen. Es gibt Abschätzungen darüber, inwiefern digitale Technologien zuvor von Menschen ausgeführte Tätigkeiten übernehmen können und wie stark bestimmte Berufe davon betroffen sind. Dieses Phänomen wird Substituierbarkeitspotenzial genannt. Eine Betrachtung für die Einzelhandels-Branche liefert der Gastbeitrag des IAB-Regional Berlin-Brandenburg.

<sup>82</sup> Fuchs et al. 2023 (HBS).

<sup>83</sup> Gespräch mit Vertreterin von ver.di-Handel, Mai 2025.

<sup>84</sup> Vgl. für eine Übersicht Deckert / Wohllebe 2021.

<sup>85</sup> ver.di 2023, 35, 22.

<sup>86</sup> Werkstattgespräch Nov. 2024.

<sup>87</sup> ver.di 2025b, 10; ver.di 2023, 52.

<sup>88</sup> ver.di 2023, 54.

<sup>89</sup> Werkstattgespräch Nov. 2024.

<sup>90</sup> Haarke 2024 (HDE).

Während der HDE die vermehrte Digitalisierung und den Einsatz von KI als eine Reaktion auf den Fachkräftemangel im Einzelhandel einordnet<sup>90</sup>, warnen Interessenvertretungen und die Gewerkschaft ver.di vor Arbeitsplatzabbau und betonen nachdrücklich die drohende Abwertung der Arbeit von Beschäftigten im Einzelhandel, insbesondere im Verkauf. Der mit neuen Technologien verbundene Aufwand, der für die Mitarbeiter:innen (insbesondere bei der Neueinführung) entsteht, wird häufig unzureichend berücksichtigt und kann Mehrbelastung verursachen. Ziel sollte sein, die **digitale Transformation menschenzentriert und gemeinsam mit den Beschäftigten zu gestalten**, schließlich sind sie die Expert:innen der Praxis. Dies gilt selbstverständlich ebenso für die Einführung von KI-Systemen.

„Wir hören von Kolleg:innen immer wieder, dass sie sich nur noch als Erfüllungsgehilf:innen von Apps, als Roboter fühlen. So arbeiten will aber kein Mensch, der sich für einen Beruf im Handel interessiert“, so Stefanie Nutzenberger vom ver.di-Bundesvorstand und Bundesfachbereich Handel schon 2023.<sup>91</sup> Denn die Mehrheit von ihnen entscheidet sich für einen Beruf im Verkauf, weil sie den Kontakt mit den Kund:innen schätzt, sie durch Beratung und durch Einsatz ihres Fachwissens bei der Wahl des für sie richtigen Produkts unterstützen möchte.

Die Sorge – und häufig auch Beobachtung – der Beschäftigten ist, dass Tätigkeiten im Verkauf durch die zunehmende Digitalisierung abgewertet werden. Eine Antwort auf diese Veränderungen stellt eine neuartige Form des Tarifvertrages dar, der zwischen ver.di und der H&M Group verhandelt wurde und erstmalig im Oktober 2022 in Kraft trat. Dieser **Digitalisierungstarifvertrag** enthält erstens eine Stärkung der Beteiligung der Beschäftigten auf das Zukunftskonzept des Konzerns, zweitens Regelungen zur Gestaltung guter, gesundheitsförderlicher Arbeit und drittens Verabredungen zu einer nachhaltigen Beschäftigungssicherung, auch angesichts eines weiteren Ausbaus des Onlinegeschäfts. Kündigungen und Abgruppierungen sollten verhindert, das Kernelement des stationären Handels, die Beratung von Kund:innen, gestärkt werden. Ziel war es, die Digitalisierung im Interesse aller Beteiligten voranzubringen.<sup>92</sup> Nun sind Filialschließungen und Entlassungen bei H&M nicht vollständig ausgesetzt worden und es mussten Kompromisse geschlossen werden, doch sowohl der Konzern als auch die Interessenvertretung der Beschäftigten beurteilten den Tarifvertrag und die daran geknüpften Maßnahmen als Schritt in die richtige Richtung.

Die Beteiligung der Beschäftigten an der Einführung neuer Technik oder Technologien ist dabei nicht nur eine Frage des Respekts, sondern auch eine des verbrieften Rechts und der Effizienz. Betriebsräte haben auch im Kontext der Digitalisierung umfassende Beteiligungs- und **Mitbestimmungsrechte**.<sup>93</sup> Diese werden offenbar nicht immer konsequent beachtet: In der Befragung zu Guter Arbeit gaben immerhin 80 Prozent der Beschäftigten im Einzelhandel an, dass sie gar nicht oder nur in geringem Maße Einfluss darauf nehmen können, wie digitale Technik eingesetzt wird.<sup>94</sup> Bietet man denjenigen, die die neuen Tools letztlich anwenden müssen, keine Gelegenheit zur Partizipation, ist das Risiko hoch, dass der Implementierungsprozess unnötige Komplikationen mit sich bringt.<sup>95</sup> Insbesondere gilt dies auch für die neuesten Entwicklungen hinsichtlich künstlicher Intelligenz, weil sich die Anwendungsmöglichkeiten und -gebiete ausdehnen und damit frühzeitige Aufklärung und, falls nötig, eine Intervention der Interessenvertretung nötig ist.<sup>96</sup>

<sup>91</sup> ver.di 2023, 58.

<sup>92</sup> Quinto 2024 (ver.di).

<sup>93</sup> ArbeitGestalten 2022;  
Behruf / Laßmann 2021  
(ver.di), 80-97.

<sup>94</sup> ver.di 2023, 57.

<sup>95</sup> Vgl. ArbeitGestalten 2024.

<sup>96</sup> ver.di 2025c.



## Gastbeitrag

# Digitale Ersetzbarkeit im stationären Einzelhandel und im Onlinehandel

*Sarah Kuhn, Dr. Holger Seibert*

IAB-Regional Berlin-Brandenburg

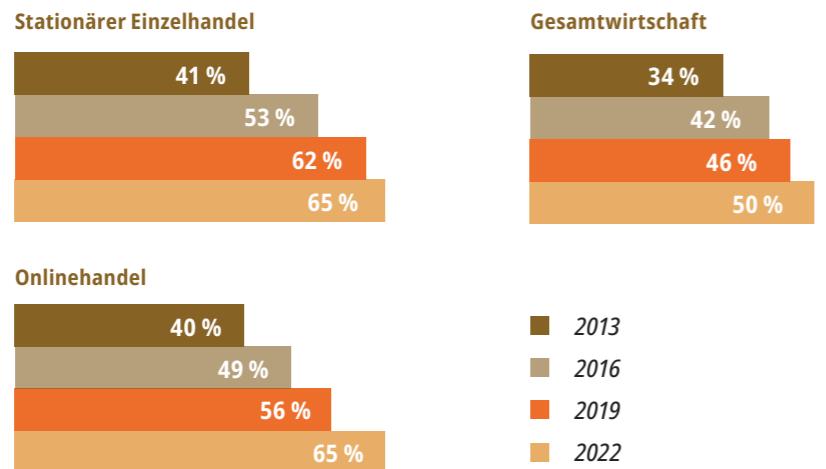
Durch neue digitale Technologien verändert sich der Arbeitsmarkt. Dies gilt besonders für das Ausmaß, in dem berufliche Tätigkeiten potenziell durch den Einsatz von Computern oder computergesteuerten Maschinen ersetzt werden, dem sogenannten Substituierbarkeitspotenzial. Es beschreibt, welcher Anteil an Tätigkeiten in einem Beruf zu bestimmten Zeitpunkten bereits durch den Einsatz moderner Technologien ersetzt werden könnte.<sup>1</sup>

Von aktuellen Entwicklungen, besonders im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI), sind auch Handelsberufe betroffen. Im Folgenden werden Veränderungen des Substituierbarkeitspotenzials im stationären Einzelhandel und im Onlinehandel für Berlin in der Zeit zwischen 2013 und 2022 beschrieben. Das Substituierbarkeitspotenzial war in Berlin im stationären Einzelhandel und im Onlinehandel immer höher als in der Gesamtwirtschaft (2022: 65 Prozent vs. 50 Prozent). Im Zeitverlauf ist das Substituierbarkeitspotenzial zunächst im stationären Einzelhandel stärker gestiegen als im Onlinehandel.

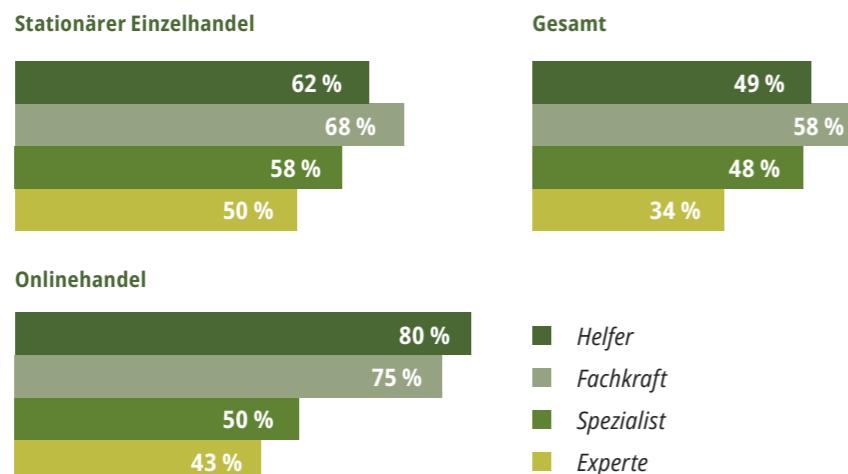
<sup>1</sup> Grienberger, K./Matthes, B./Paulus, W. (2024): Folgen des technologischen Wandels für den Arbeitsmarkt: Vor allem Hochqualifizierte bekommen die Digitalisierung verstärkt zu spüren (IAB-Kurzbericht 05/2024).

Während der Zuwachs von 2019 auf 2022 im stationären Einzelhandel nur noch 3 Prozentpunkte betrug, waren es im Onlinehandel 9 Prozentpunkte, sodass das Substituierbarkeitspotenzial in beiden Teilbereichen 2022 bei 65 Prozent lag.

**Abbildung 1: Substituierbarkeitspotenzial** im stationären Einzelhandel, im Onlinehandel und in der Gesamtwirtschaft in Berlin, 2013, 2016, 2019 und 2022, sozialversicherungspflichtig und ausschließlich geringfügig Beschäftigte



**Abbildung 2: Substituierbarkeitspotenzial nach Anforderungsniveau** im stationären Einzelhandel, im Onlinehandel und in der Gesamtwirtschaft in Berlin, 2022, sozialversicherungspflichtig und ausschließlich geringfügig Beschäftigte



Quelle: Beschäftigungsstatistik der *Bundesagentur für Arbeit*.

Relevant ist die Frage, ob verschiedene Anforderungsniveaus unterschiedliche Substituierbarkeitspotenziale haben. Das Anforderungsniveau beschreibt den Komplexitätsgrad eines Berufs und umfasst vier Stufen: Helfer, Fachkraft, Spezialist, Experte.<sup>2</sup> Es zeigt sich, dass bei allen Anforderungsniveaus das Substituierbarkeitspotenzial höher ist als in der Berliner Gesamtwirtschaft – sowohl im stationären wie im Online-Handel. Im Onlinehandel besteht aber eine starke Diskrepanz zwischen Helfern bzw. Fachkräften auf der einen und Spezialisten bzw. Experten auf der anderen Seite. Im stationären Einzelhandel liegen die Substituierbarkeitspotenziale dichter zusammen.

Dies ist auf die unterschiedliche berufliche Zusammensetzung der Beschäftigten in den beiden Teilbranchen zurückzuführen. Im stationären Handel dominieren auf der Helfer- und Fachkraftebene die Verkaufsberufe mit einem mittleren Substituierbarkeitspotential von unter 70 Prozent. Im Onlinehandel arbeitet dagegen eine Mehrheit als kaufmännische und Büro-Fachkräfte sowie Lagerhelfer. Diese Berufe weisen deutlich höhere Substituierbarkeitspotenziale von 80 Prozent und mehr auf.

Auf dem Niveau der Spezialisten und Experten dominieren im stationären Einzelhandel die kaufmännischen Berufe, die hier vielfach Substituierbarkeitspotenziale zwischen 50 und 60 Prozent aufweisen. Im Onlinehandel sind die Spezialisten- und Expertenberufe hingegen viel stärker durch Werbung- und Marketing-, Informatik- und IKT-, sowie Unternehmensführungsberufe dominiert. Diese weisen deutlich niedrigere Substituierbarkeitspotenziale von unter 50 Prozent, teilweise auch unter 30 Prozent auf.

Diese Analyse zeigt, dass nicht alle Beschäftigten im stationären Einzelhandel und im Onlinehandel gleichermaßen von der digitalen Transformation betroffen sind bzw. sein werden. Wichtig zu betonen ist, dass es hier um Potenziale technischer Ersetzbarkeit geht. Ob und inwiefern die technischen Möglichkeiten auch tatsächlich umgesetzt werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Es kann Gründe geben, die gegen eine tatsächliche Substituierung sprechen, beispielsweise weil eine Umstellung zu komplex wäre oder ethische Bedenken dem entgegenstehen. Unstrittig ist jedoch, dass auf der einen Seite einige Tätigkeiten durch die Digitalisierung wegfallen bzw. automatisiert werden, andererseits aber auch neue Tätigkeiten und Berufe entstehen. Daher kann ein hohes Substituierungspotenzial als Indikator für einen Wandel der Arbeitswelt gesehen werden.

<sup>2</sup> Bundesagentur für Arbeit (2021): Klassifikation der Berufe 2010 – Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erklärungen.

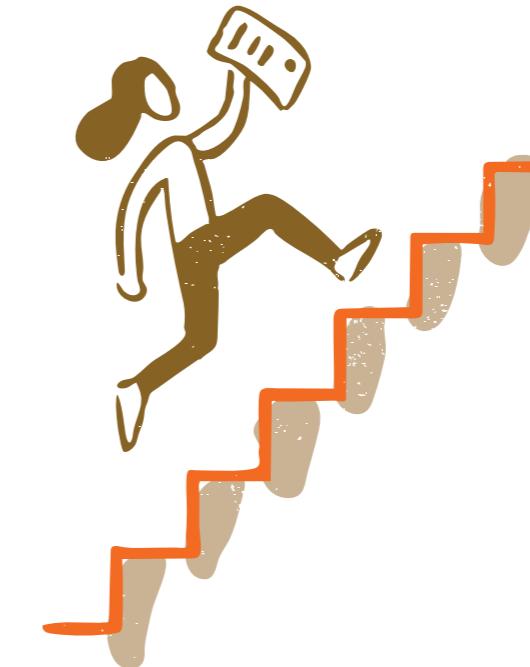
### 3. Fachkräfte- und Personalmangel

Fachkräftemangel ist eines der bestimmenden Schlagwörter in gegenwärtigen Debatten um den Zustand und die Zukunft der deutschen Wirtschaft. Auch im Einzelhandel, so betont der Handelsverband Deutschland, sei dies ein drängendes Problem. Die Daten hierzu sind jedoch nicht eindeutig. Zudem zeichnet sich der Einzelhandel insbesondere im Bereich Verkauf dadurch aus, dass eine große Offenheit für Quereinsteiger:innen zu bestehen scheint. Dadurch ergibt sich ein Potenzial an Arbeitskräften, die unter Umständen den drohenden Fachkräftemangel auffangen können. Befragungen unter den Beschäftigten zeigen jedoch, dass in der Tat eine Unterbesetzung in den Filialen belastende Auswirkungen auf die Beschäftigten zeitigt. Es besteht die Gefahr, dass das Problem sich letztlich selbst verstärkt: Höhere Belastungen führen dazu, dass die Arbeit im Einzelhandel unattraktiver wird und Mitarbeiter:innen, Auszubildende und mögliche Interessierte sich abwenden und gegen diese Branche entscheiden. Wie also sieht es im Einzelhandel aus? Welche Daten gibt es zu diesem Thema und wie sind sie einzuordnen?

#### 3.1 Fachkräfte oder Personal – was fehlt?

##### ■ Daten zum Fachkräftemangel

Der Handelsverband Deutschland konstatiert einen ausgeprägten Fachkräftemangel in der Branche.<sup>97</sup> In der Tat begegnet man im Alltag häufig Aushängen in Geschäften und Supermärkten, mit denen neue Mitarbeiter:innen gewonnen werden sollen, meist gleich in mehreren Beschäftigungsformen. Einige Studien, die Prognosen erstellen, bestätigen die Einschätzung des Handelsverbands. So errechnete das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) Köln, dass im Jahr 2028 bundesweit eine **Fachkräftelücke im Verkauf** (ohne Produktspezialisierung) von 40.470 Stellen bzw. Beschäftigten bestehen werde. Damit führt diese Berufsgruppe wie in den letzten Jahren die Liste an – Veränderungen wie die fortschreitende Digitalisierung werden in diesen allerdings nicht berücksichtigt. Der Fachkräftereport der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) berichtet, dass 37 Prozent der Einzelhandelsunternehmen Schwierigkeiten haben, offene Stellen zu besetzen, insbesondere, wenn Absolvent:innen mit einer dualen Berufsausbildung gesucht werden.<sup>98</sup> Auch bei der Bundesagentur für Arbeit wird eine **große Anzahl von Stellenangeboten** vermeldet, hier liegen Verkaufsberufe auf Platz 2. Im Verkauf von Lebensmitteln lag in 2022 ein Engpass an Fachkräften vor.<sup>99</sup> Als Engpassberuf vermeldet die Bundesagentur für Arbeit zudem den Beruf „Aufsicht und Führung – Verkauf“, der auf Platz 3 der Top 10-Liste beim Anforderungsniveau Expert:in liegt.<sup>100</sup>



Es gibt jedoch weitere Berechnungen, die sich bezüglich eines (kommenden) Fachkräftemangels im Handel zurückhaltender zeigen. So ist im mittelfristigen Fachkräftemonitoring, das für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) für die jeweils nächsten fünf Jahre erstellt wird, und mit Daten des Projekts QuBe (Qualifikations- und Berufsprojektionen) arbeitet, der Einzelhandel **nicht als Bereich mit Fachkräftemangel** ausgezeichnet.<sup>101</sup>

Für **Berlin** ergibt sich ein leicht verändertes Bild. Die Engpassanalysen der Bundesagentur für Arbeit attestieren der Berufsgruppe „Verkauf von Lebensmitteln“ auf Fachkräftenniveau einen Engpass, denn es stehen relativ wenige Arbeitsuchende einer höheren Anzahl von Stellen gegenüber. Auch der Beruf „Verkauf ohne Produktspezialisierung“ nähert sich dem roten Bereich. In beiden Berufen fällt der Mangel jedoch im Bundesländervergleich nur gering aus. Auf Spezialist:innen- und Expert:innen-Niveau werden im Verkauf keine Engpässe verzeichnet, auch wenn das Angebot von entsprechend ausgebildeten Arbeitskräften, die auf der Suche nach einer Stelle sind, nicht allzu hoch ist.<sup>102</sup> Die Betriebsbefragung ergab, dass 35 Prozent der Betriebe im Berliner Einzelhandel einen Fachkräftebedarf melden, wobei je Betrieb durchschnittlich drei Fachkräfte gesucht werden.<sup>103</sup> Dies betrifft also immerhin ein Drittel aller Betriebe und damit einen nicht unerheblichen Teil, auch wenn die Branche damit unterhalb des Berliner Durchschnitts liegt.

Den Fachkräftemangel- und Engpassberechnungen sind zudem der geplante **Beschäftigungsabbau** gegenüberzustellen. Die bundesweite HDE-Konjunkturumfrage ergab, dass in der ersten Jahreshälfte 2024 in 29 Prozent der antwortenden Betriebe Personal abgebaut wurde. 19 Prozent der Betriebe plan-

<sup>97</sup> HDE 2024b.

<sup>98</sup> DIHK 2024, 11.

<sup>99</sup> BA 2024a, 11, 13.

<sup>100</sup> BA 2025f, 14.

<sup>101</sup> Zika et al 2024 (BMAS u. a.).

<sup>102</sup> BA 2025f.

<sup>103</sup> Brunsen et al. 2024 (SenASGIVA), 46.

ten einen Abbau für die zweite Hälfte des Jahres.<sup>104</sup> Zurückzuführen sei dies, so erläutert der HDE, auf schwierige Rahmenbedingungen für die Branche, eine stark reduzierte Konsumneigung sowie die gestiegenen Kosten für den Faktor Arbeit. Unternehmen investierten dementsprechend stärker in Automatisierung und Digitalisierung, um Personal einzusparen. In der QuBe-Befragung (Welle 8) ergab sich für das Land Berlin, dass bis 2040 mit einem Abbau von Beschäftigung im Einzelhandel zu rechnen ist: Es wird erwartet, dass es 25.000 weniger Erwerbstätige in der Branche geben wird als noch 2023.<sup>105</sup> Dementsprechend fällt auch die **Zukunftsprojektion** für verschiedene Berufsgruppen aus dem Bereich Verkauf aus: Zwar ist der Anteil älterer Personen in diesem Bereich hoch, doch erstens sind die ausscheidenden Erwerbspersonen durch inländische und ausländische Arbeitskräfte gut auszugleichen, und zweitens wird insgesamt erwartet, dass die Zahl der (benötigten) Arbeitskräfte sinken wird.<sup>106</sup>

## ■ Personalmangel und die Folgen

Eine Perspektivverschiebung ergibt sich zudem, wenn man sich der Situation in den Betrieben, also der gelebten Praxis im Einzelhandel zuwendet. Ein drängendes Problem für die im Einzelhandel Beschäftigten stellt sich, wenn zu wenig Personal zur Verfügung steht. So sind auch im Einzelhandel **Personalengpässe** ein Thema, mit dem Betriebsräte häufig konfrontiert sind.<sup>107</sup> Die genauen Gründe sind vielfältig und vielschichtig. Festzuhalten ist jedoch, dass die Folgen des Personalmangels, nämlich zusätzliche Belastungen, von den Beschäftigten getragen werden müssen, was auch Teilnehmende eines Werkstattgesprächs problematisierten.<sup>108</sup>

Weiterreichende Untersuchungen bestätigen diese Einschätzung: In der Befragung zum DGB-Index Gute Arbeit geben 44 Prozent der Befragten an, sehr häufig oder oft mehr Arbeit zu haben, weil Personal fehlt. Ein weiteres Merkmal der Arbeit im Einzelhandel kommt hinzu: Der Einfluss auf die Arbeitsmenge durch die Beschäftigten ist gering. Mehr als die Hälfte der Beschäftigten geben an, dass **keine Anpassung der Arbeitsmenge** vorgenommen wird, auch wenn Störungen oder unvorhergesehene Ereignisse ihre Arbeitsabläufe unterbrechen, und 59 Prozent haben keinen oder nur wenig Einfluss auf die Arbeitsmenge, die an einem typischen Arbeitstag erledigt werden muss. Infofern stellt Personalmangel – sei es aufgrund von unbesetzten Stellen oder missglückter Dienst- und Einsatzplanung – einen **Stressor** für die Beschäftigten dar. Die Arbeitsetze nimmt zu.<sup>109</sup> Zudem sind übliche Effekte bei Personalmangel im Dienstleistungssektor, dass Abstriche in der Qualität gemacht werden müssen sowie die Arbeitsfähigkeit langfristig verloren geht.<sup>110</sup> Nach neuesten Umfragen schätzen fast 80 Prozent der Beschäftigten im Handel, dass sie ihren Beruf nicht bis zum Eintritt in die Rente ausüben können.<sup>111</sup>

Wie bereits in Kapitel 2.2 beschrieben, ist Digitalisierung häufig nur scheinbar eine einfache Lösung bei fehlendem Personal. Denn die Effizienz- und Effektivitätssteigerungen sind erstens nur dann realisierbar, wenn die digitalen Mittel zur Entlastung der Beschäftigten führen – was häufig nicht der Fall ist. Zweitens ist die Arbeit im Einzelhandel insbesondere im Verkauf häufig nicht einfach rationalisierbar: Eine **hochwertige Beratung**, die von Mensch zu Mensch stattfindet, sei letztlich entscheidend für die Kaufentscheidung der Kund:innen, bringt es eine Beschäftigte im Bekleidungssektor des Berliner Einzelhandels auf den Punkt.<sup>112</sup>

Zur **Vermeidung eines drohenden Fachkräfte- bzw. Personalmangels** gibt es unterschiedliche Strategien. Zunächst müssen durch zielsichere Instrumente der Personalbindung und die Verbesserung von Arbeitsbedingungen Mitarbeiter:innen gehalten werden. Die Ergebnisse der jüngsten Umfrage zu den Arbeitsbedingungen zeigen hier dringenden Handlungsbedarf, denn der Wunsch nach einem Arbeitgeber- und Arbeitsplatzwechsel scheint im Handel ausgeprägt zu sein.<sup>113</sup> Darüber hinaus braucht es gute Strategien zur Personalgewinnung. Die Unternehmen nehmen die Personal- und Fachkräftegewinnung als Problem wahr und sie sind auch bereit, in die Behebung des Problems zu investieren.<sup>114</sup> Aus- und Weiterbildungen sind zwei gezielte Maßnahmen, mit denen gegen Fachkräftemangel vorgegangen werden kann.

## 3.2 Aus- und Weiterbildung

### ■ Ausbildungen im Einzelhandel

Seit vielen Jahren liegen die Ausbildungsberufe im Einzelhandel weit vorne bei den Wünschen von jungen Menschen. Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit begründet sich dies auch darin, dass die Jugendlichen diesem Beruf in ihrer Lebenswelt begegnen. In der bundesweiten Statistik liegt der **Berufswunsch** Verkäuferin auf Platz 3, Kauffrau im Einzelhandel auf Platz 5. Doch auch bei Männern sind diese beiden Berufe beliebt: Verkäufer liegt auf Platz 6, Kaufmann im Einzelhandel auf Platz 8.<sup>115</sup> Wie bei der Beschäftigung, scheinen sich die Geschlechterdifferenzen auch bei den Ausbildungswünschen zu verringern. Seit August 2018 gibt es zudem die neue (dreijährige) Ausbildung zur Kauffrau zum Kaufmann für E-Commerce, der auf die spezifischen Anforderungen für den Onlinehandel fokussiert. 2018 starteten bundesweit mehr als 1.300 Personen in diese Ausbildung, Ende 2023 waren 4.362 Auszubildende gemeldet.<sup>116</sup>

Bei den **Angeboten an Ausbildungsstellen** ergibt sich bundesweit ein ähnliches Bild: Sie führen in absoluten Zahlen die Listen an, nicht verwunderlich bei der Größe der Branche und einem entsprechenden Personalbedarf. Bundesweit wurden von Oktober 2023 bis September 2024 40.000 Stellen für Ausbildungen

<sup>104</sup> HDE Zahlerspiegel 2024, 27.

<sup>105</sup> Zika et al 2025, 10.

<sup>106</sup> BiBB / IAB / GWS 2024, 155-165.

<sup>107</sup> Vgl. Ahlers 2025, 4.

<sup>108</sup> Werkstattgespräch Nov. 2024.

<sup>109</sup> ver.di 2020a, 72, 71.

<sup>110</sup> ver.di 2025a, 26f., 31f.

<sup>111</sup> ver.di 2025b, 11.

<sup>112</sup> Werkstattgespräch Nov. 2024.

<sup>113</sup> ver.di 2025b, 25.

<sup>114</sup> HDE 2024, 25.

<sup>115</sup> BA 2024b, 10.

<sup>116</sup> BiBB 2025a (Kaufmann/ Kauffrau im E-Commerce).

zum/zur Kaufmann/-frau im Einzelhandel und 29.000 für eine Ausbildung zum/zur Verkäufer:in angeboten. Dass Bewerber:innen und Ausbildungsbetriebe zusammenfinden, ist dabei häufig schwierig – nicht nur, aber auch im Einzelhandel. Die Zahlen, die dazu erhoben werden, sind ambivalent. So fiel die Zahl der bundesweit im Verkaufsberuf gemeldeten betrieblichen Ausbildungsstellen in 2023 höher aus als die Zahl der gemeldeten Bewerber:innen; ca. ein Fünftel der Plätze blieb unbesetzt.<sup>117</sup> Dennoch bleiben auch Bewerber:innen unversorgt, d. h., sie konnten trotz offener Plätze nicht in ein Ausbildungsverhältnis mit einem Betrieb eintreten. Hier liegt offensichtlich ein **Problem der Passung** vor, das u. a. auf die regionale Verteilung oder – wie Betriebe und Unternehmen anführen – nicht ausreichenden Kompetenzen und Voraussetzungen der Bewerber:innen zurückgeführt werden kann.

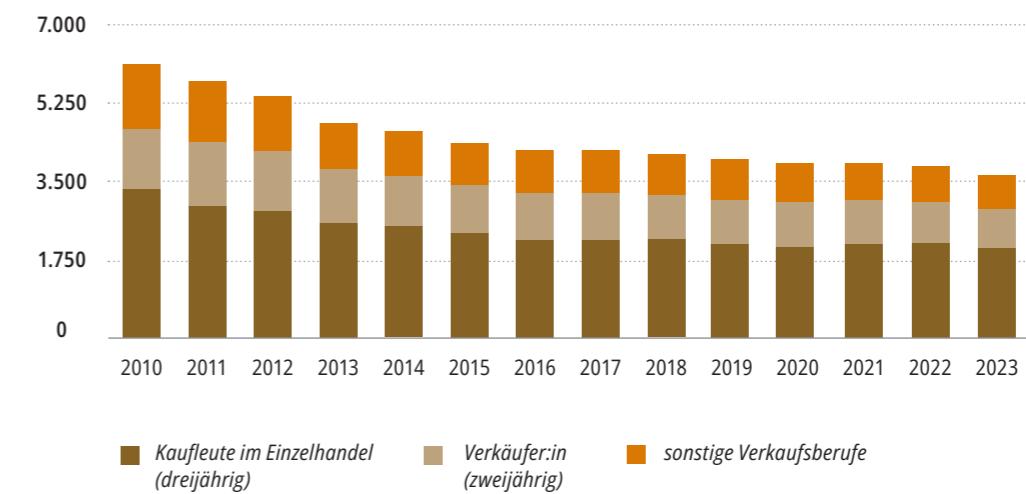
Konkret befanden sich in **Berlin** im Dezember 2023 laut dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) knapp 3.000 überwiegend junge Menschen in einem **aktiven Ausbildungsverhältnis** zu einem Verkaufsberuf (882) oder zum Beruf Kauffrau/-mann im Einzelhandel (2.037). Hinzu kommen noch 141 Personen in der Ausbildung zum Beruf Kauffrau/-mann im E-Commerce.<sup>118</sup> Insgesamt stehen in Berlin die Einzelhandelsberufe weit oben in den Listen der Angebote wie der Suche. Und auch hier gibt es offenbar ein Mismatch, weil sowohl Ausbildungsplätze unbesetzt als auch Bewerber:innen unversorgt bleiben.

Die Geschlechterverteilung ist – im Vergleich zur gesamten Beschäftigung – umgekehrt: Frauen stellen in den Ausbildungen zu den Verkaufsberufen nur ein gutes Drittel, Männer dagegen zwei Drittel. Eklatant ist der Unterschied in der Ausbildung für den E-Commerce, denn hier stellen Frauen 28 Prozent und Männer 72 Prozent. Der Anteil von Menschen mit ausländischem Pass ist bei den Einzelhandelskaufleuten mit weniger als 8 Prozent bzw. ca. 6 Prozent in der Spezialisierung E-Commerce gering, liegt bei den Verkaufsberufen mit knapp 15 Prozent dagegen höher.<sup>119</sup>

Für den Einzelhandel zeigt sich seit Jahren ein **Rückgang bei der Anzahl der Ausbildungsverhältnisse**, wie Abbildung 6 zeigt.

Zudem zeigen die Zahlen für Berlin, dass in Einzelhandelsberufen eine hohe **Vertragslösungsquote** vorliegt. Bei Kaufleuten im Einzelhandel liegt sie bei ca. 39 Prozent, bei Verkaufsberufen bei ca. 37 Prozent<sup>120</sup>, also etwas höher als der berlinweite Durchschnitt (36,6 Prozent)<sup>121</sup>. Nicht jede Vertragslösung ist ein **Ausbildungsabbruch**, denn häufig wird nur die Ausbildungsstelle gewechselt. Dennoch weist eine hohe Vertragslösungsquote auf **Probleme** in der Ausbildung hin, die sich aus verschiedenen Quellen speisen. Häufig sind es Konflikte mit Ausbilder:innen oder mit Kolleg:innen, so eine Beraterin für Auszubildende, doch auch Überforderung und psychische Probleme bereiten den Auszubildenden Schwierigkeiten.<sup>122</sup>

**Abbildung 6: Ausbildungsverhältnisse im Einzelhandel 2010 – 2023, Berlin**



Quelle: BiBB (2025a); Datensystem Auszubildende - Zeitreihen (DAZUBI), Berlin, Stichtag jeweils 31. Dezember.

Neben jenen Fällen, die in Beratungsstellen aufgenommen werden, hält sich auch insgesamt die **Zufriedenheit** mit der Ausbildung in den Einzelhandelsberufen in Grenzen. In den Ausbildungsreporten des DGB Berlin-Brandenburg von 2022 und 2024 landen sie auf den hinteren Plätzen – dennoch sei dazu gesagt, dass immerhin ca. 60 Prozent der Befragten (sehr) zufrieden waren. In der Einzelhandelsbranche wurden einige qualitative **Mängel** festgestellt. So wird häufig die fachliche Qualität der Ausbildung bemängelt, hier vergeben 22 Prozent der Auszubildenden in Einzelhandelsberufen nur eine schlechte, 27 Prozent eine mittlere Bewertung im unteren Bereich.<sup>123</sup>

Ein Schlüssel zur **Abhilfe** besteht in der Verbesserung der Arbeitsbedingungen bereits während der Ausbildung. Zentral sei dabei, dass Ausbilder:innen und Vorgesetzte von den Auszubildenden nicht die gleiche Leistung erwarten, die langjährige und erfahrene Mitarbeiter:innen bringen – sie befinden sich eben noch im Lernprozess. Auszubildende haben Rechte und Bedürfnisse, die zu achten sind. Eine gute und klare Kommunikation, auch hinsichtlich der Erwartungen auf allen Seiten, ist ebenso zentral wie eine verlässliche Begleitung der Auszubildenden. Dies beginnt schon vor der Bewerbungsphase, indem umfassende und realistische Informationen zum Beruf und zur Ausbildung bereitgestellt werden. Haben sich Auszubildende und Unternehmen gefunden, gilt es, den Neuankömmlingen mit Hilfe eines guten Onboardings ein Ankommen im Betrieb und im Kreis der Kolleg:innen zu ermöglichen. Während der Ausbildung geben regelmäßige Feedback-Gespräche Orientierung über Fortschritte, Stärken und Möglichkeiten der Verbesserung.<sup>124</sup> Neben einem kooperativen Verhältnis zwischen Auszubildenden und ausbildenden Unternehmen sind auch die Berufsschulen einzubeziehen, die als Institution für erfolgreiche Ausbildungen essenziell sind.<sup>125</sup>

<sup>117</sup> BA 2024b, 11, 20.

<sup>118</sup> BiBB 2024 (Kaufmann / Kauffrau im E-Commerce).

<sup>119</sup> BiBB 2024a (Kaufmann / Kauffrau im Einzelhandel und im E-Commerce; Verkäufer/in).

<sup>120</sup> Vortrag Kipphan / Papatrecha (JAzA), Sozialpartnerdialog Jul. 2025.

<sup>121</sup> Vortrag Neises (BiBB), Jun. 2025.

<sup>122</sup> Vortrag Kipphan / Papatrecha (JAzA), Sozialpartnerdialog Jul. 2025.

<sup>123</sup> DGB BB 2025, 8; DGB BB 2024, 8, 23, 33..

<sup>124</sup> Gespräch mit Ausbildungsberaterin Apr. 2025.

<sup>125</sup> Vgl. IHK Berlin 2022, 9.

## ■ Weiterbildung als Chance

Angesichts der Ausgangslage im Einzelhandel sind neben der Verstärkung der Ausbildungsbemühungen **Weiterbildungsmaßnahmen** für Mitarbeiter:innen ein Hebel, um die Fachkräftesicherung für die Betriebe und Unternehmen voranzutreiben und zugleich die Lage der Beschäftigten zu verbessern. Denn der Einzelhandel ist ein Beschäftigungsfeld, das häufig als eine Art „Auffangbecken“ wahrgenommen wird, wie eine Betriebsrätin es auf einer Veranstaltung des Projekts Joboption Berlin formulierte.<sup>126</sup> Hier finden Menschen auch ohne formale Ausbildung einen Arbeitsplatz. Ist dies einerseits mit einer negativen Konnotation versehen, so liegt in dieser Offenheit der Branche andererseits auch ein großes Potenzial: Sie eröffnet vielen Neu-, Wieder- und Quereinsteiger:innen die Chance, (wieder) eine Erwerbsarbeit aufzunehmen. Dies betrifft zum Beispiel Personen nach den ersten Jahren der Elternschaft, die nicht in ihre vorherigen Berufe zurückkehren können oder wollen; Menschen mit Beeinträchtigungen, die aus diesem Grund aus ihrem vorherigen Beruf ausgeschieden sind; aber auch Migrierte, die neu in Deutschland angekommen sind und (noch) nicht in ihrem Beruf arbeiten können. Doch angesichts steigender Anforderungen, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Digitalisierung, profitieren alle Beschäftigten von Weiterbildungsmaßnahmen.

Zugleich wird von vielen Beschäftigten bemängelt, dass sie in ihrem beruflichen Kontext zu wenig Möglichkeiten haben, ihr eigenes Wissen erweitern oder eigene Ideen einbringen zu können. Die **Aufstiegschancen** werden als schlecht empfunden.<sup>127</sup> So ist es begrüßenswert und naheliegend, dass 44 Prozent der Handelsunternehmen bundesweit angeben, in nächster Zukunft in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter:innen investieren zu wollen.<sup>128</sup> Auch in Berlin setzen Betriebe zunehmend auf Weiterbildungsmaßnahmen: So bieten 45 Prozent der Betriebe im Einzelhandel Weiterbildungen an, jedoch nur 26 Prozent der Beschäftigten haben daran teilgenommen.<sup>129</sup>

Wichtig ist, dass diese **Förderung** auch bei den Un- und Angelernten **ankommt**. Denn häufig nehmen eher bereits gut qualifizierte Arbeitnehmer:innen an Weiterbildungsmaßnahmen teil und seltener jene, die als Quereinsteiger:innen beginnen und / oder für ihre Berufe gering qualifiziert sind.<sup>130</sup> Formal gering-qualifizierte Beschäftigte sind darüber hinaus häufig mit dem Problem konfrontiert, dass sie wenige Karriereoptionen haben und deshalb auf den unteren Stufen einer potenziellen Karriereleiter verbleiben. Ähnliches gilt auch für die Beschäftigten in Minijobs: Gibt es zum einen die Hoffnung, dass diese Beschäftigungsform als „Brücke“ in die sozialversicherungspflichtige und lebenssichere Beschäftigung dienen kann, ziehen tiefere Analysen der Daten diesbezüglich eine eher negative Bilanz.<sup>131</sup> In den Unternehmen fehlt häufig eine strategische Personalentwicklung, die die Qualifizierungsbedarfe und -potenziale erfasst und dafür sorgt, dass in der Folge geeignete Kandidat:innen gezielt unterstützt

werden. Bei der Feststellung der Bedarfe sollten und müssen die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen unbedingt einbezogen werden, um eine Wirksamkeit der Maßnahmen abzusichern.<sup>132</sup>

Es gibt in diesem Bereich also **Potenziale**, die gehoben werden können und sollten. Bundesweit und branchenübergreifend wurde eine Nationale Weiterbildungsstrategie entwickelt und umgesetzt. Zudem gibt es ein Gesetz zur Stärkung der Aus- und Weiterbildungsförderung, das Instrumente zur Unterstützung von Arbeitgeber:innen enthält.<sup>133</sup> Doch diese sind – gerade bei kleinen Betrieben – wenig bekannt. Betriebsräte haben bestimmte Rechte bei der Ausgestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen, sie sind jedoch stark von der Betreitschaft und den Entscheidungen der Arbeitgeberseite abhängig. Grundsätzlich sind hohe Teilzeitquoten und große Arbeitsbelastungen Hemmnisfaktoren bei der Inanspruchnahme von Weiterbildungen<sup>134</sup> – und beides ist im Einzelhandel weit verbreitet. An dieser Stelle bedarf es weiterer Analysen und der Entwicklung zielführender Strategien für eine Umsetzung in die Praxis.

## 4. Gute Arbeit stärken – Fazit und Stellschrauben

Die Branche des Einzelhandels ist hinsichtlich der Beschäftigungs- wie der Betriebsformen und -größen sehr divers. Auch die Geschäftsmodelle und schließlich die Menschen in entscheidenden Positionen sind so vielfältig, dass es kaum möglich ist, eine für alle geltende Problembeschreibung oder gar eine einheitliche Antwort auf die Herausforderungen zu formulieren.

Dennoch sollen hier **zentrale Ergebnisse** der vorangegangenen Darstellungen zusammengefasst werden, um **Stellschrauben** zu identifizieren, die **Gute Arbeit im Einzelhandel fördern**. Denn diese ist derzeit nicht für alle eine Selbstverständlichkeit. Vielmehr zeigen Umfrageergebnisse im Rahmen des anerkannten DGB-Index Gute Arbeit regelmäßig, dass es diesbezüglich noch Verbesserungsbedarf gibt, auch für Auszubildende. Unter Guter Arbeit werden hier Arbeitsbedingungen verstanden, die von den Beschäftigten als förderlich für die eigene (berufliche) Entwicklung sowie arm an Belastungen beschrieben werden. Ein angemessenes und leistungsgerechtes Einkommen sowie ausreichende Ressourcen gehören ebenfalls dazu.

<sup>126</sup> Werkstattgespräch Nov. 2024.

<sup>127</sup> Brunsen et al 2025 (SenASGIVA), 40f.

<sup>128</sup> HDE 2024, 35.

<sup>129</sup> Frei et al 2024 (SenASGIVA), 72.

<sup>130</sup> Heß, P. / Leber, U. (2025) (IAB).

<sup>131</sup> Bruckmeier et al. (2022) (IAB), 5ff.

<sup>132</sup> Giertz / Straacke (2019) (HBS).

<sup>133</sup> Vortrag Just, Sozialpartnerdialog Jul. 2025.

<sup>134</sup> Lott et al. 2025 (WSI).

## Zentrale Ergebnisse:

- Die Einzelhandelsbranche ist bundesweit und in Berlin stark, sowohl hinsichtlich der Beschäftigung als auch hinsichtlich der Umsätze. Insgesamt hat der Einzelhandel die Covid-19-Pandemie gut überstanden, auch wenn die Lage durch aktuelle Krisen weiter angespannt ist.
- Es zeichnet sich eine Entkopplung von Umsätzen und Beschäftigungszahlen ab, wobei weiter zu beobachten ist, ob dieser Trend anhält. Während erstere sich zu stabilisieren scheinen, ist bei Letzteren ein Rückgang festzustellen, wohl auch wegen der zunehmenden Einführung digitaler Technologien.
- Die Anzahl der Minijobs im Berliner Einzelhandel steigt leicht. Insbesondere üben mehr Menschen einen Minijob im Einzelhandel als Nebenjob aus. Die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung nimmt dagegen tendenziell ab.
- Der Onlinehandel ist nach einer Hochphase während der Covid-19-Pandemie und einer folgenden Abschwächung des Wachstums wieder auf Erfolgskurs. Mögliche arbeitsmarktbezogene Effekte sind auch für Berlin weiter zu beobachten. Dem Risiko, dass Arbeitsplätze für Fachkräfte verloren gehen, weil diese Subbranche mehr Hochqualifizierte und mehr gering entlohnte Helfer:innen aufweist, ist durch eine Stärkung qualifizierter Arbeit entgegenzutreten.
- Die Digitalisierung und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz müssen menschenzentriert gestaltet werden; das Wissen und die Bedarfe der Arbeitnehmer:innen müssen wirksam einbezogen werden, um ihre Praxistauglichkeit zu garantieren. Eine Abwertung der Kerntätigkeiten im Verkauf (wie z. B. Beratung) ist nicht nur für Arbeitnehmer:innen frustrierend, sondern auch für Kund:innen, und wirkt sich damit auf die Erfolge der Unternehmen aus.
- Die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind verbesserungswürdig. Viele sind mit einer geringen Entlohnung und einem hohen Risiko für Altersarmut konfrontiert. Arbeitsetze, ein überhöhtes Arbeitspensum sowie eine zu geringe Personalbemessung führen zu gesundheitlichen Belastungen. Unangenehme Interaktionen mit Kund:innen und Vorgesetzten sind weit verbreitet und werden häufig nicht angemessen adressiert. Hohe Belastungen können so zu einer Verstärkung bestehender Herausforderungen beitragen, da Beschäftigte ausfallen, nur als Teilzeitkräfte zur Verfügung stehen oder gar die Branche verlassen.
- Eine höhere Attraktivität der Einzelhandels- und insbesondere der Verkaufsberufe kann deshalb auch dazu verhelfen, den von einigen am Horizont gesichteten Fachkräftemangel zu reduzieren. Tarifverträge geben ein wirksames Instrument an die Hand, um Arbeitsverhältnisse sicher zu gestalten und die Vorteile der Sozialpartnerschaft für beide Seiten zu realisieren. Arbeitszeitfragen sind im Einzelhandel drängend, da durch ungünstige Arbeitszeiten Probleme bei der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben entstehen, die entschärft werden müssen. Kontextbedingungen wie z. B. die nach wie vor ungleiche Verteilung von Sorgearbeit zwischen Frauen und Männern sind dabei ebenfalls zu berücksichtigen.
- Im Einzelhandel müssen zukunftssichere Erwerbsbiografien und Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung der Beschäftigten gewährleistet werden, um zu verhindern, dass sich engagierte Beschäftigte abwenden. Dies beginnt bei der Ausbildung, die qualitativ optimierbar wäre, betrifft jedoch auch erfahrene Mitarbeiter:innen, die u. U. ohne formale Ausbildung qualifizierte Arbeit ausüben, jedoch wenig Aufstiegschancen haben.
- Einem möglichen Fachkräftemangel kann durch Weiterbildungen und Qualifizierungen begegnet werden, von denen auch die hohe Anzahl an Quereinsteiger:innen profitieren kann. Zudem könnten strukturell benachteiligte Gruppen durch gezielte Maßnahmen und Instrumente verstärkt einbezogen und für die Arbeit im Einzelhandel gewonnen werden.



# Literaturverzeichnis

- Abraha, H. (2024):** Stärkung der Datenschutzrechte von Arbeitnehmer\*innen. Wie Gewerkschaf-ten und Betriebsräte mithilfe von Kollektivverhandlungen Datenschutzstandards am Arbeits-platz festhalten können. Hg. v. Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Ahlers, E. (2025):** Personalengpässe: Was tun Betriebsräte gegen den Fachkräftemangel? Hg. v. WSI (Wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung) (WSI Report, 103).
- ArbeitGestalten (Hg.) (2021):** Beschäftigung im Berliner Einzelhandel. Ein Branchenbericht.
- ArbeitGestalten (Hg.) (2022):** Frühwarnsystem: Betriebsräte:innen bleiben informiert. Arbeitshilfe zur digitalen Transformation im Einzelhandel.
- ArbeitGestalten (Hg.) (2024):** Mitbestimmung in der digitalen Transformation.
- BA (Bundesagentur für Arbeit) (2019 – 2025):** Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008) (Quartalszahlen), Berlin.
- BA (Bundesagentur für Arbeit) (2021):** Klassifikation der Berufe 2010 – überarbeitete Fassung 2020. Bd. 1, Bd. 2.
- BA (Bundesagentur für Arbeit) (Hg.) (2023):** Der Arbeitsmarkt im Einzelhandel im Kontext der Transformation. (Arbeitsmarkt kompakt).
- BA (Bundesagentur für Arbeit) (2024a):** Arbeits- und Fachkräftemangel trotz Arbeitslosigkeit. Nürnberg (Berichte: Arbeitsmarkt kompakt).
- BA (Bundesagentur für Arbeit) (2024b):** Situation am Ausbildungsmarkt 2023/24. Lücke zwi-schen Bewerber- und Stellenmeldungen ist kleiner geworden (Berichte: Arbeitsmarkt kompakt).
- BA (Bundesagentur für Arbeit) (2025a):** Betriebsgrößenklassen WZ 47, Stichtag 30.06.2024, Sonderauswertung.
- BA (Bundesagentur für Arbeit) (2025b):** Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008) (Quartalszahlen), Deutschland, Stichtag 30.06.2024.
- BA (Bundesagentur für Arbeit) (2025c):** Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008) (Quartalszahlen), Berlin, Stichtag 30.06.2024.
- BA (Bundesagentur für Arbeit) (2025d):** Berufe auf einen Blick – 62 Verkaufsberufe, Berlin. Interaktive Statistik.
- BA (Bundesagentur für Arbeit) (2025e):** Beschäftigte nach Berufen (KldB 2010) (Quartalszah-len), Berlin, Stichtag 30.06.2024.
- BA (Bundesagentur für Arbeit) (2025f):** Fachkräfteengpassanalyse nach Ländern. Jahreszah-len (2024).
- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (2021):** Interaktionsarbeit: Die Arbeit an und mit Menschen als besondere Form der Erwerbsarbeit. Faktenblatt 01. Dortmund.
- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (2025):** Handlungsleitfaden Interaktionsarbeit gestalten.
- Behruf, D. / Laßmann, S. (2021):** Digitale Arbeit. Veränderungsprozesse tarif- und betriebspoli-tisch gestalten. Hg. v. ver.di - Bereich Innovation und Gute Arbeit.
- bevh - der E-Commerce-Verband (2025):** Onlineumsätze vor, während und nach den Corona-Lockdowns (inkl. Mehrwertsteuer, ohne C2C). Interaktive Statistik.
- BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (2024a):** BIBB DAZUBI Datenblatt. Aktueller Daten-stand: Berichtsjahr 2023.
- BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung)/IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsfor-schung)/GWS (Gesellschaft für wirtschaftliche Strukturforschung) (2024a):** Berufsgrup-pen-Dossiers (8. Welle, Basisprojektion). Zukunftsprojektionen.
- BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (2025a):** Datensystem Auszubildende – Zeitreihen (DAZUBI).

- Bruckmeier, K. / Lietzmann, T. / Walwei, U. / Wiemers, J. (2022):** Reform der geringfuegigen Beschaeftigung. Hg. v. IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung).
- Brunsen, H. / Busse, B. / Wolnik, K. / Wenzel, L. (2025):** Gute Arbeit in Berlin 2024. Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung im Rahmen des DGB-Index Gute Arbeit. Hg. v. Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung.
- BTE - Handelsverband Textil Schuhe Lederwaren (2025):** Fachhandel: Konzentration auf Höchststand.
- Deutscher Bundestag (2024):** Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Ab-geordneten Susanne Ferschel, Gökyay Akbulut, Matthias W. Birkenwald, weiterer Abgeordneter und der Fraktion Die Linke. Aktenzeichen: 20/12721.
- Bürmann, M. (2018):** Ungelernte Fachkräfte. Formale Unterqualifikation in Deutschland. Hg. v. Bertelsmann Stiftung.
- Burstedde, A. / Tiedemann, J. (2025):** IW-Arbeitsmarktforschreibung 2028. Aktualisierung mit Daten bis 2023. Hg. v. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (IW-Report).
- Quinto, C.-D. (2025):** Digitalisierungstarifvertrag bei H&M: Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung der digitalisierten Arbeitswelt. In: ver.di (Hg.): Digitalisierung und Kl. Gute Arbeit 2025., S. 116–130.
- Cyganek, P. (2025):** Stationärer Einzelhandel Deutschland 2025. Hg. v. EHI Retail Institute. Köln.
- Deckert, R. / Wohllebe, A. (2021):** Digitalisierung und Einzelhandel. Taktiken und Technolo-gien, Praxisbeispiele und Herausforderungen. Wiesbaden: SpringerGabler.
- Dennißen, F. / Dörflinger, N. (2023):** „Ich bin Kunde, ich bin König“. Interaktionsarbeit im Ein-zelhandel. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- DIHK (Deutsche Industrie- und Handelskammer) (2024):** Fachkräfteengpässe und Wirt-schaftsschwäche. DIHK-Fachkräftetreport 2024/2025.
- Deutscher Gewerkschaftsbund Bezirk Berlin-Brandenburg (DGB BB) (2024):** Ausbildungs-report 2022 der DGB-Jugend Berlin-Brandenburg. Berlin.
- Deutscher Gewerkschaftsbund Bezirk Berlin-Brandenburg (DGB BB) (2025):** Ausbildungs-report Berlin-Brandenburg 2024. Berlin.
- EHI Retail Institute (2025a):** Die beliebtesten Rankings auf handelsdaten.de im Jahr 2024. EHI Dos-sier.
- EHI Retail Institute (2025b):** Onlinehandel in Deutschland legt wieder zu. 25.09.2025.
- Fairwork (2025):** Fairwork Deutschland Bewertungen 2025.
- Frei, M. / Kriwoluzky, S. / Pahl, S. / Wittbrodt, L. (2024):** Betriebspanel Berlin 2023. Ergebnis-se der 28. Befragungswelle. Hg. v. Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integ-ration, Vielfalt und Antidiskriminierung.
- Fuchs, M. / Dannenberg, P. / Riedler, T./Wiedemann, C. (2023):** Onlinehandel: Arbeitskont-rolle und Mitbestimmung in Großstadtregionen. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung (Working Paper Forschungsförderung, 279).
- Giertz, J.-P. / Stracke, S. (2019):** Strategische Personalplanung. Praxiswissen Betriebsvereinba-rungen. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung (Study, 433).
- Glaubitz, J. (2022):** Zukunft Handel. Für eine lebenswerte (Innen-)Stadt. Hg. v. ver.di Fachbe-reich Handel.
- Gneuss, M. – Journalistenbüro (2025):** Top 200 - Die größten Arbeitgeber Berlins. Hg. v. Berlin Partner - Business Location Center/ Berliner Morgenpost.
- Haarke, S. (2024):** Fachkräfte für den Handel, heute und morgen. Hg. v. Handelsverband Deutschland (HDE).
- HDE (Handelsverband Deutschland) (2024):** Zahlspeigel 2024.
- HDE (Handelsverband Deutschland) (2025a):** Beschäftigungsstruktur. Online verfügbar unter <https://einzelhandel.de/beschaeftigungsstruktur>, zuletzt geprüft am 13.10.2025.
- HDE (Handelsverband Deutschland) (2025b):** Entgeltentwicklung. Online verfügbar unter <https://einzelhandel.de/entgeltentwicklung>, zuletzt geprüft am 13.10.2025.

- HDE (Handelsverband Deutschland) (2025c):** Entwicklung der Tarifbindung. Online verfügbar unter <https://einzelhandel.de/tarifbindung>, zuletzt geprüft am 13.10.2025.
- HDE (Handelsverband Deutschland) / IHF Köln (2025):** Online Monitor 2025. online - mobile - stationär.
- HDE (Handelsverband Deutschland) / Safaric Consulting (2025):** Künstliche Intelligenz im Handel. Umfrage zum KI-Einsatz 2025.
- Hennrich, J. / Wohlrabe, K. (2024):** Branchen im Fokus: Groß- und Einzelhandel im Ernährungsgewerbe. In: ifo Schnelldienst 77 (09), S. 69–72.
- Herrberg, H. / Lübker, M. / Bünger, P. (2024):** Was verdienen Verkäufer/innen im Einzelhandel? Eine Analyse auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung (Arbeitspapier, 46).
- Heß, P. / Leber, U. (2025):** Betriebe unterstützen die Teilnahme von Höherqualifizierten an Weiterbildungen häufiger als bei Geringqualifizierten. (IAB-Forum, 19.04.2025).
- Holler, M. / Dörflinger, N. (2023):** Arbeitsfähigkeit in der Interaktionsarbeit. Faktenblatt 05. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Hoppe, M. / Roth, I. (2020):** Leistungssteuerung und Arbeitsintensität. Eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor. Hg. v. ver.di - Bereich Innovation und Gute Arbeit.
- ifo Institut (Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V.) (2025):** Geschäftsklima Deutschland: Lange Zeitreihen (Wirtschaftsbereich Einzelhandel).
- IHK Berlin (Industrie- und Handelskammer Berlin) (2022):** Businessplan „Wirksame Bildung“.
- IHK Berlin (Industrie- und Handelskammer Berlin) (2025):** Handel als Lebensader. In: Berliner Wirtschaft (01-02 2025), S. 28.
- IBB (Investitionsbank Berlin) (2019; 2023; 2024):** Berlin Konjunktur.
- IBB (Investitionsbank Berlin) (2024a):** Digitalwirtschaft – Berlin ist Fintech-Hauptstadt. (Berlin aktuell).
- IBB (Investitionsbank Berlin) (2025b):** Berlin Konjunktur. Konjunktur tritt auf Stelle.
- Jacobsen, H. / Hilf, E. (2019):** Beruf als Fiktion. Wandel von Berufsökonomie im Einzelhandel unter flexibilisierten Beschäftigungsbedingungen. In: W. Dunkel, H. Hanekop u. N. Mayer-Ahuja (Hg.): Blick zurück nach vorn. Sekundäranalysen zum Wandel von Arbeit nach dem Fordismus. Frankfurt am Main: Campus, S. 255–289.
- Kalina, T. (2025):** Struktur der Niedriglohnbeschäftigte in Deutschland 2022. Hg. v. Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) (Sozialpolitik aktuell).
- KPMG AG (2025):** Entwicklungen im deutschen Einzelhandel. Fokus: Trends im Online-Fashion-Handel (Retail Sales Monitor, 1/2025).
- Lott, Y. / Polloczek, M. / Peters, E. (2025):** Und es gibt ihn doch! Der Gender Training Gap bei betrieblichen Weiterbildungen (WSI-Report, 101).
- Lübker, M. / Herrberg, H. (2024):** Was verdienen Einzelhandelskaufleute? Eine Analyse auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung (Arbeitspapier, 43).
- Mauch, K. (2024a):** Geringfügige Beschäftigung in Berlin - ein Überblick. Hg. v. ArbeitGestalten.
- Mauch, K. (2024b):** Für wen lohnt sich ein Minijob? Ein Überblick. Hg. v. ArbeitGestalten.
- Müller, A. (2024):** Liefern in prekären Verhältnissen. Arbeitsbedingungen bei den Lebensmittel- und Essenslieferanten in Berlin. Hg. v. ArbeitGestalten.
- Pfahl, S. / Unrau, E. (2024):** Gründe für Teilzeittätigkeiten nach Elternschaft 2022. Hg. v. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung. GenderDaten-Portal.
- Pfahl, S. / Unrau, E. / Lott, Y. (2025):** Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland in ausgeählten Branchen. (WSI-Report 102).
- Polyteia (2025a):** Berliner Gewerbedaten-Dashboard. Hg. v. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe.
- Polyteia (2025b):** Berliner Gewerbedaten-Dashboard. Hg. v. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe.
- SenWiEnBe (Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe) (2024):** Wirtschafts- und Innovationsbericht 2023/2024.
- Statistik Berlin-Brandenburg (2025):** Statistischer Bericht. Rechtliche Einheiten und Niederlassungen im Land Berlin 2023 (Stand: Unternehmensregister 30.09.2024).
- Statistisches Bundesamt (2008):** Klassifikation der Wirtschaftszweige. Mit Erläuterungen.
- ver.di - Bereich Innovation und Gute Arbeit (2019a):** Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Sorgearbeit im Dienstleistungssektor. Eine Sonderauswertung auf Grundlage des DGB-Index Gute Arbeit 2017.
- ver.di - Bereich Innovation und Gute Arbeit (2019b):** Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit. Eine Sonderauswertung auf der Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor.
- ver.di - Bereich Innovation und Gute Arbeit (2020a):** Leistungssteuerung und Arbeitsintensität. Eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor.
- ver.di - Bereich Innovation und Gute Arbeit (2020b):** Kollegialität. So beurteilen die Beschäftigten im Dienstleistungssektor die Lage. Ein Report auf Basis einer Repräsentativumfrage mit dem DGB-Index Gute Arbeit (Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten, 15).
- ver.di - Bereich Innovation und Gute Arbeit (2021):** Digitale Arbeit. Veränderungsprozesse tarif- und betriebspolitisch gestalten (Praxis gestalten).
- ver.di - Ressort 5 Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (2022):** Aktuelles aus der betrieblichen Altersversorgung (sopo aktuell, 334).
- ver.di - Bereich Innovation und Gute Arbeit (2023):** Arbeitsbedingungen und Digitalisierung. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2022 für den Dienstleistungssektor.
- ver.di - Bereich Innovation und Gute Arbeit/ Bereich Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (2024a):** Arbeitsbelastung hoch, Arbeitsschutz mangelhaft (Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten, 17).
- ver.di - Bereich Innovation und Gute Arbeit (2024b):** Gute Arbeit 2025 – Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (Gute Arbeit 2025).
- ver.di - Bereich Innovation und Gute Arbeit (2025a):** Fachkräftesicherung und Personalmangel im Dienstleistungssektor. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2024.
- ver.di - Bundesverwaltung Fachbereich D – Handel (2025b):** Arbeitsbedingungen im Handel.
- Wanger, S. / Weber, E. (2023):** Arbeitszeit: Trends, Wunsch und Wirklichkeit. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). (IAB-Forschungsbericht, 16).
- Wiedemann, C. / Dederichs, S. / Fuchs, M. / Riedler, T. / Zimmermann, J. / Dannenberg, P. (2023):** Entwicklung des deutschen Online-Lebensmitteleinzelhandels in Zeiten der Corona-Pandemie. Hans-Böckler-Stiftung (Working Paper Forschungsförderung, 280).
- Zika, G. / Kalinowski, M. / Krinitz, J. / Maier, T. / Mönnig, A. / Schneemann, C. (2024):** Fachkräftemonitoring für das BMAS – Mittelfristprognose bis 2028. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB); Gesellschaft für wirtschaftliche Strukturforschung (GWS) (Forschungsbericht, 647).
- Zika, G. / Maier, T. / Wolter, M. I. (2025):** Langfristige Folgen von Demografie und Strukturwandel für die Arbeitsmarktrektion: Berlin. Projections auf Basis der Welle 8. Hg. v. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) u. Gesellschaft für wirtschaftliche Strukturforschung (GWS).

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschäftsklima im Einzelhandel  
(Januar 2019 bis August 2025).

Abbildung 2: Sozialversicherungspflichtige und geringfügige Beschäftigung im Berliner Einzelhandel.

Abbildung 3: Sozialversicherungspflichtige und geringfügige Beschäftigung in den Subbranchen des Berliner Einzelhandels.

Abbildung 4: Entwicklung der Beschäftigung  
(Juni 2019 bis Dezember 2024, Berlin).

Abbildung 5: Vergleich der Beschäftigung: Onlinehandel vs. stationärer Handel (Berlin).

Abbildung 6: Ausbildungsverhältnisse im Einzelhandel 2010 – 2023, Berlin.

## Impressum

1. Auflage  
*Berlin, November 2025*

**BRANCHENBERICHT:** Kassensturz.  
Daten, Fakten und Erfahrungen aus der Arbeitswelt des Berliner Einzelhandels.

**Autorin:** Dr. Sonja Engel  
**Gastbeitrag:** Sarah Kuhn / Dr. Holger Seibert (IAB-Regional Berlin-Brandenburg)

**Herausgeber:** 

Beratungsgesellschaft mbH, Ahlhoff  
Havelberger Straße 4, D-10559 Berlin  
Telefon: 030 280 320 86  
[www.arbeitgestaltengmbh.de](http://www.arbeitgestaltengmbh.de)  
[info@arbeitgestaltengmbh.de](mailto:info@arbeitgestaltengmbh.de)

**Redaktionsschluss:** September 2025  
**Illustrationen:** Annika Huskamp | [annikahuskamp.com](http://annikahuskamp.com)  
**Design, Layout, Grafiken & Illustrationen (S. 29 und S. 41):**  
Emma Kollmorgen | [emmakollmorgen.de](http://emmakollmorgen.de)

Die Publikation „Kassensturz. Daten, Fakten und Erfahrungen aus der Arbeitswelt des Berliner Einzelhandels“ wurde im Rahmen des Projektes Joboption Berlin erstellt. [www.joboption-berlin.de](http://www.joboption-berlin.de)



Joboption Berlin wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung.

**Kooperationspartner:**



Senatsverwaltung  
für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration,  
Vielfalt und Antidiskriminierung

**BERLIN**

