

---

Neue Geschäftsmodelle

# ERNÄHRUNGSINDUSTRIE & LEBENSMITTELEINZELHANDEL

Alexander Bullinger und Luciana Hutapea, VDI Technologiezentrum GmbH

November 2022

---

Die Lebensmittelbranche befindet sich in einem Umbruch: Veränderte Ernährungsweisen und digitalbasierte Geschäftsideen besitzen das Potenzial, den Lebensmittelmarkt grundlegend zu verändern. Die folgenden Themenkarten informieren über Herausforderungen, fördernde und hemmende Faktoren sowie die Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigung.

MITBESTIMMUNGS-  
**PORTAL**

---

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



## **Inhalt**

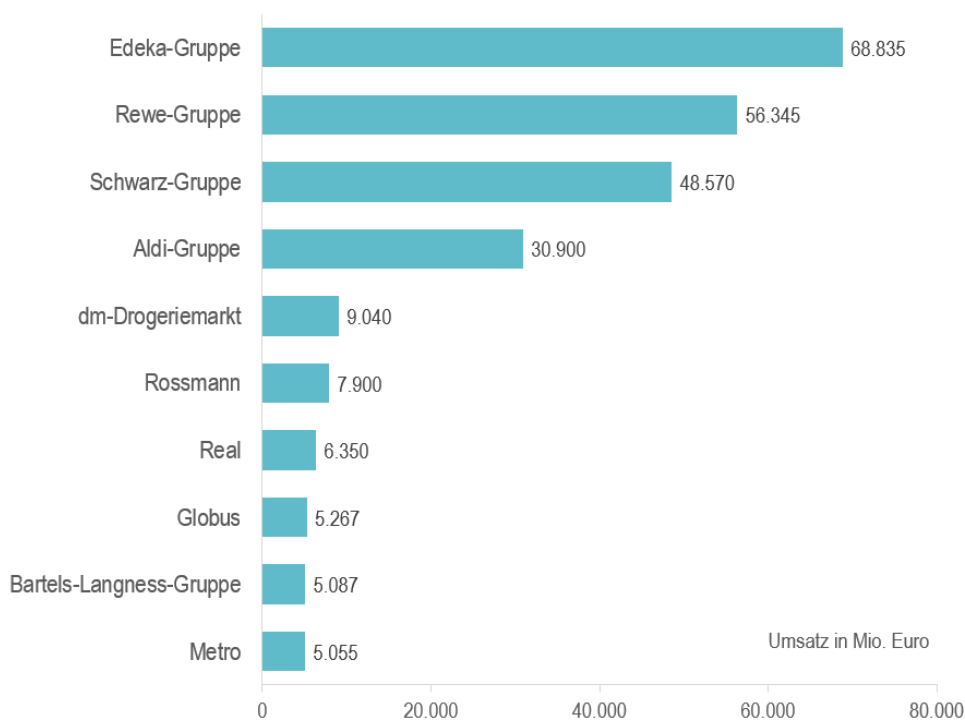
<b>1</b>	<b>Worum geht es?</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Wie entwickelt sich das Ernährungsverhalten in Deutschland?</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Welche Herausforderungen erwachsen aus der Digitalisierung für die Ernährungsindustrie?</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Welche Herausforderungen erwachsen aus der Digitalisierung für den Lebensmitteleinzelhandel?</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Welche Geschäftsmodelle zeichnen sich in Ernährungsindustrie und Einzelhandel ab?</b>	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>Welche Faktoren können die Einführung neuer Geschäftsmodelle (in Deutschland) fördern?</b>	<b>7</b>
<b>7</b>	<b>Welche Faktoren können die Einführung neuer Geschäftsmodelle (in Deutschland) hemmen?</b>	<b>8</b>
<b>8</b>	<b>Wie können sich die neuen Geschäftsmodelle auf Arbeit, Beschäftigung und Qualifizierung auswirken?</b>	<b>9</b>
<b>9</b>	<b>Einfluss der Mitbestimmungsakteure</b>	<b>10</b>
<b>10</b>	<b>Weiterführende Informationen</b>	<b>11</b>
	Ansprechpartner in der Hans-Böckler-Stiftung	11
	<b>Über die Autoren</b>	<b>12</b>

## 1 Worum geht es?

Die Lebensmittelbranche befindet sich in einer Phase der Veränderung und des Umbruchs. Digitale Geschäftsmodelle und neue Wettbewerber – teils aus anderen Wirtschaftssektoren – drängen in den Markt und stellen etablierte Geschäftsmodelle, Vertriebswege und Produktionsweisen infrage.

In Deutschland verfügen Lebensmitteleinzelhandel und Ernährungsindustrie über ein je recht spezifisches Profil. Während die Ernährungsindustrie vor allem durch einen hohen Anteil an kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) geprägt ist, wird der Markt im Lebensmitteleinzelhandel maßgeblich von den vier größten Unternehmen abgedeckt: der Edeka-Gruppe, der Rewe-Gruppe, der Schwarz-Gruppe, zu der Lidl und Kaufland gehören. Die Aldi-Gruppe teilt sich fast drei Viertel des Gesamtumsatzes. Die starke Konzentration des Lebensmitteleinzelhandels führt zu einer hohen Marktmacht zulasten der Lebensmittelherstellung.

### Umsatz der zehn größten Lebensmitteleinzelhändler (2021)



Quelle: Eigene Darstellung nach NielsenIQ Tradedimensions

Hans Böckler  
Stiftung

Wie auch die übrige Wirtschaft, werden die beiden Marktsegmente der Lebensmittelbranche von der Digitalisierung beeinflusst – sowohl in der Gegenwart als auch mit Blick auf zukünftige Entwicklungsperspektiven. Dabei eröffnen sich für Unternehmen einerseits neue Möglichkeiten der Kundenansprache und Vertriebsoptimierung; andererseits erhöht der Eintritt neuer Konkurrenten aus der Digitalbranche wie Amazon oder Online-Supermärkte wie Picnic, Gorillas, Flink oder Getir den Wettbewerbs- und Weiterentwicklungsdruck für etablierte Marktteilnehmer. Insbesondere im

Bereich des Online-Handels mit Lebensmitteln (auch Electronic Food oder kurz E-Food genannt) wird hohes Marktpotenzial gesehen.

Dabei hat u. a. die Coronapandemie dem Online-Handel mit Lebensmitteln einen neuen Schub gegeben. Der generierte Umsatz durch E-Food hat sich laut der aktuellen Jahrerhebung des Bundesverbands E-Commerce und Versandhandel (bevh) von 1,6 Milliarden Euro im Jahr 2019 auf 3,9 Milliarden Euro im Jahr 2021 mehr als verdoppelt. Allerdings liegt der Anteil an Online-Bestellungen am Gesamtvolumen der Lebensmittelbranche in Deutschland mit etwa 2 Prozent noch gering im Vergleich zu anderen europäischen Ländern. Gründe für den niedrigen Anteil sind u. a. die hohe Dichte an Lebensmittelgeschäften, insbesondere in Großstädten, und die anfallenden Liefergebühren, die eine Online-Bestellung häufig weniger attraktiv gestalten. Obwohl der Anteil noch recht gering erscheint, wird E-Food auch hierzulande eine erhöhte Marktrelevanz attestiert. Die Themenkarten behandeln folgende Fragen: Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich durch die Digitalisierung in der Ernährungsindustrie und dem Lebensmitteleinzelhandel? Wie wirken sich die Digitalisierung sowie die damit verbundenen neuen Geschäftsmodelle und Produktionstechniken auf die Arbeit der Beschäftigten aus?

## **2 Wie entwickelt sich das Ernährungsverhalten in Deutschland?**

Von besonderer Bedeutung für den Einfluss, den digitale Geschäftsmodelle auf die Lebensmittelbranche nehmen, sind sich verändernde Kauf- und Essgewohnheiten der Kundschaft. Ethische, ökologische, soziale, kulinarische und gesundheitliche Kundenbedürfnisse gewinnen im Konsumverhalten zunehmend an Bedeutung. Grundsätzlich lassen sich einige unterschiedlich stark ausgeprägte Trendlinien ausmachen.

Über die reine Nahrungsaufnahme hinaus wird Essen zunehmend als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit und einer Lebenseinstellung verstanden. Im Sinne einer personalisierten Ernährung erzeugen bestimmte Ernährungs- und Diätkonzepte (unter anderem Vegetarismus, Veganismus und die sogenannte Steinzeitdiät Paleo) als Spiegel eines ausgeprägten Gesundheits- und Umweltbewusstseins sowie bestimmter moralischer und sozialer Einstellungen eine Form der Gruppenzugehörigkeit. Gesundheit wird als durch Ernährung aktiv gestaltbare Größe verstanden und soll durch Rückgriff auf frische und gesunde Lebensmittel optimiert werden. Damit einhergehend steigt die Ausgabebereitschaft der Kundschaft.

Des Weiteren wird verstärkt Wert auf die regionale Herkunft von Lebensmitteln gelegt. Damit verbunden ist die Hoffnung auf frische und nachhaltig produzierte Nahrungsmittel. In diesem Verständnis wird das sogenannte Slow Food als Gegenteil zu globalisiertem Fast Food mit industriell hergestellten Lebensmitteln und Massentierhaltung definiert. Gleichermaßen steigt das Bedürfnis nach natürlichen Herstellungsverfahren unter Verzicht auf Zusatz-, Konservierungs-, Farb- und Aromastoffe. Der

Begriff des Clean Eating umschreibt dieses Konsumverhalten als Gegensatz zu hochverarbeitetem Convenience Food.

Nicht zuletzt gewinnen ethische Gesichtspunkte zunehmend an Relevanz. Themen wie Massentierhaltung, Ressourceneffizienz, Umwelt- und Klimaschutz sowie Ausbeutung von Nahrungsmittelproduzenten rücken sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf politischer Ebene stärker in den Fokus. Mit dem European Green Deal verfolgt die EU u. a. das Ziel, das europäische Ernährungssystem nicht nur nachhaltiger, sondern auch fairer und gesünder zu gestalten. Für Unternehmen der Ernährungsindustrie und den Lebensmitteleinzelhandel bedeutet das, klimaneutrale und resiliente Lieferketten zu schaffen sowie mehr Transparenz und Regionalität zu erreichen.

### 3 Welche Herausforderungen erwachsen aus der Digitalisierung für die Ernährungsindustrie?

Die Ernährungsindustrie umfasst rund 30 Teilsektoren. Dazu zählen die Fleisch- und Fischindustrie, die Milchindustrie, die Süß- und Backwarenindustrie, die Herstellung von nicht-alkoholischen und alkoholischen Getränken sowie die Verarbeitung von Obst und Gemüse.

#### **Infoangebot**

Die → [Branchenmonitore](#) der Hans-Böckler-Stiftung geben einen grafisch orientierten Kurzüberblick über wesentliche strukturelle, konjunkturelle und sonstige Entwicklungen in einer Branche. Sie liefern kurz und knapp Informationen zu Wettbewerb, Abhängigkeiten, Beschäftigungssituation, Nachhaltigkeit, aktuellen Trends und wichtigen Themen in einer Branche.

Über 90 Prozent aller Unternehmen der Branche in Deutschland sind KMU. Laut Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) lag 2021 die Anzahl der Betriebe mit mehr als 20 Angestellten in der Ernährungsindustrie bei über 6.100. Insgesamt sind über 610.000 Beschäftigte in der Branche tätig, der jährliche Gesamtumsatz liegt bei knapp 185 Milliarden Euro. Grundsätzlich zeigen sich zwischen den einzelnen Sektoren große Unterschiede hinsichtlich Verarbeitungsgrad der Lebensmittel, Rohstoffabhängigkeit, Beschäftigungsprofilen sowie Kapital- und Technologieeinsatz. Allen Teilbranchen gemein ist – unabhängig von den Auswirkungen der Digitalisierung – ein hoher Wettbewerbsdruck, der sich in Einsparerfordernissen und im Optimierungsdruck von Produkten und Prozessen äußert.

Zwei miteinander verschränkte Entwicklungen prägen das künftige Anforderungsprofil an die Ernährungsindustrie: zum einen die sich verändernden und steigenden Anforderungen an Lebensmittel und zum anderen der weitere technologische Fortschritt hin zu noch stärker automatisierten und digitalisierten Prozessen in der Lebensmittelfertigung. Darin liegen Chancen und Potenziale für die Industriebetriebe.

Durch die Rückverfolgbarkeit von Lebensmitteln über den gesamten Wertschöpfungsprozess hinweg – vom Anbau bzw. der Zucht über die Verarbeitung und den Transport bis hin zum Handel – kann das Informationsbedürfnis der Kundschaft bezüglich regionaler und natürlicher Fertigung befriedigt werden. Zugleich wird damit der Anforderung nach transparenten Informationen zu Haltungs- und Produktionsbedingungen Rechnung getragen. Darüber hinaus erlauben die Überwachung des Warenflusses und die Vernetzung von Produktionsprozessen eine nachfrageorientierte Steuerung des Lebensmittelangebots und damit ein nachhaltigeres Wirtschaften.

#### **4 Welche Herausforderungen erwachsen aus der Digitalisierung für den Lebensmitteleinzelhandel?**

Als wichtigster Absatzkanal für die Ernährungsindustrie beschäftigt der Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland laut Statistischem Bundesamt rund 1.019.000 Personen (Stand 2020) und erzielt einen Umsatz von 210,7 Milliarden Euro (Stand 2020). Vor allem das Thema E-Food ist für die Branche von enormer Bedeutung.

Zwar macht der Online-Handel in Deutschland zurzeit nur etwa 2 Prozent der Lebensmittelbranche aus, allerdings lässt sich erhebliches Wachstumspotenzial erkennen. Besonders während der Coronapandemie verzeichnete der E-Food-Handel ein enormes Wachstum. Große Vorteile online bestellter Lebensmittel sind die Bequemlichkeit z. B. durch die Lieferung nach Hause sowie die Zeitersparnis beim Einkauf. Online-Lieferdienste wie Gorillas, Flink oder Getir versprechen ihrer Kundschaft zudem eine schnelle Lieferung innerhalb weniger Minuten. Während diese Anbieter vor allem auf Schnelligkeit und ein kompaktes Sortiment für den spontanen Einkauf setzen, bedienen Rewe und Picnic mit zuvor festgelegten Lieferzeiten eher den klassischen Wocheneinkauf.

Eine besondere Herausforderung für Unternehmen besteht darin, logistische Prozesse an die Anforderungen der Kundschaft anzupassen. Gesetzliche Hygienevorschriften, Lagerungsbedingungen und die Aufrechterhaltung der Kühlkette sind – insbesondere bei Frischwaren – Parameter, die es im Zuge der Direktlieferung zum Endkunden zu beachten gilt. Die Zusammenstellung einer individuellen Produktauswahl erfolgt derzeit überwiegend von Hand, bindet also Personalressourcen, und der mögliche Grad an Automatisierung ist mit Blick auf frische und lose Waren eingeschränkt. Insbesondere die Zustellung der Ware auf der letzten Meile ist für den Lebensmittelhandel mit hohen Kosten verbunden. Das Versprechen einer schnellen und flexiblen Lieferung kann dabei zusätzlich Zeitdruck erzeugen. Häufig übertragen sich der zunehmende Zeit- und Preisdruck auf die Beschäftigten der Lieferdienste und Logistikdienstleister und tragen zu schwierigen Arbeitsbedingungen bei.

Eine Chance liegt für den stationären Lebensmitteleinzelhandel in der Nutzung von Onlinekanälen, um der Kundschaft eine zusätzliche Einkaufsmöglichkeit zu bieten und damit die eigene Marktposition gegenüber

neuen Akteuren wie Gorillas, Flink oder AmazonFresh, die den Onlinevertrieb intensiv nutzen, zu sichern.

## **5 Welche Geschäftsmodelle zeichnen sich in Ernährungsindustrie und Einzelhandel ab?**

Grundsätzlich lassen sich zwei übergeordnete Geschäftsmodelle in der Lebensmittelbranche voneinander abgrenzen. Auf der einen Seite steht das Vertriebskonzept der sogenannten Pure Player, die als reine Onlinehändler keine stationäre Filiale führen, sondern ausschließlich Produkte aus einem Zentrallager heraus direkt an den Endkunden liefern. Diese Anbieter lassen sich ferner dahingehend unterteilen, ob sie ein Voll- oder ein Fachsortiment – beispielsweise Sportnahrung, Spirituosen oder Bioprodukte – anbieten. Beispiele für ein Vollsortiment sind picnic, flaschenpost und mytime, Beispiele für ein Fachsortiment sind bofrost und vinos. Zu den Pure Playern gehören zudem die Online-Lieferdienste wie Gorillas, Flink und Getir, die seit einiger Zeit in deutschen Großstädten zu finden sind. Die Bestellung erfolgt über eine App und beinhaltet meistens bis zu einem bestimmten Bestellwert eine Liefergebühr. Mit einem Netz aus Warenlagern liefern sogenannte Rider die Ware innerhalb weniger Minuten mit dem Fahrrad.

Demgegenüber verbinden Multi-Channel-Anbieter ein Distributionsnetz aus stationären Filialen mit digitalen Bestellsystemen. In der klassischen Variante erfolgt die Bestellung über das Internet und die Waren werden zu einem vereinbarten Termin nach Hause, zur Arbeit o. Ä. geliefert oder können in einer Filiale oder am Zentrallager abgeholt werden. Diesen Ansatz verfolgen in Deutschland u. a. Rewe oder Edeka, zumeist aber nur in ausgewählten Städten oder Gebieten.

In beiden übergeordneten Geschäftsmodellen können – abhängig von der datenschutzrechtlichen Ausgestaltung – Kundendaten zu Marketingzwecken ggf. gesammelt, verarbeitet und beispielsweise für eine personalisierte Ansprache oder individuell zugeschnittene Rabattaktionen genutzt werden.

## **6 Welche Faktoren können die Einführung neuer Geschäftsmodelle (in Deutschland) fördern?**

Die Nutzung von E-Food kann insbesondere aus Sicht der Kundschaft von Vorteil sein. Dabei sind vor allem drei Faktoren zu benennen, die die Einführung neuer Geschäftsmodelle fördern können.

Erstens sind Online-Bestellungen von Lebensmitteln – in gleichem Maße wie Konsumgüter, deren Online-Vertrieb sich bereits etabliert hat – bequem und zeitsparend. Je nach Geschäftsmodell entfällt für die Kundschaft der Weg zum Supermarkt inklusive der Parkplatzsuche, der Produktsuche vor Ort, des Wartens an der Kasse und des Transports der eingekauften Waren (des mitunter „schweren Tragens“). Außerdem kann zumindest der Einkauf (je nach Angebot auch die Auslieferung) auch außerhalb regulärer

Öffnungszeiten vorgenommen werden. Online-Lieferdienste werben zudem mit einer Lieferung der Ware innerhalb weniger Minuten.

Zweitens bietet ein Online-Angebot ein erhöhtes Maß an Transparenz. Informationen zu den Lebensmitteln wie Herkunft, Mengen- und Nährwertangaben können verbraucherfreundlich aufbereitet werden und damit das Kundenvertrauen erhöhen. Online-Produktübersichten erlauben einen schnellen und unkomplizierten Vergleich von Preisen und Qualität zwischen verschiedenen Produkten, Marken und Händlern. Durch eine für die Kunden nachvollziehbare Preisgestaltung unter Kenntlichmachung von Produktionsbedingungen, Verarbeitung und Transportwegen können ggf. höhere Preise und damit eine gerechte Entlohnung erzielt werden.

Drittens kann bei Online-Portalen ein umfangreicheres Sortiment angeboten werden, was insbesondere auch für Multi-Channel-Anbieter mit stationären Restriktionen (mangelnder Platz, infrastrukturelle Anbindung) bedeutsam ist. Über Such- und Filterfunktionen kann die Kundschaft passgenau und bedarfsgerecht nach Lebensmitteln suchen und Produkte einfacher miteinander vergleichen.

Betriebe der Ernährungsindustrie und Lebensmitteleinzelhändler könnten darüber hinaus auf Basis von Kundendaten neue Marketinginstrumente entwickeln (Rabattaktionen, nutzerspezifische Produktvorschläge etc.), um Marktanteile zu sichern oder auszubauen. Gleichwohl kann dieser Aspekt aus Sicht der Kundschaft eher hemmend wirken (siehe auch → "Welche Faktoren können die Einführung neuer Geschäftsmodelle (in Deutschland) hemmen?").

## **7 Welche Faktoren können die Einführung neuer Geschäftsmodelle (in Deutschland) hemmen?**

Trotz der nach Einschätzung mehrerer Fachverbände beachtenswerten Potenzials, das dem E-Food für neue Geschäftsmodelle innewohnt, verläuft die Marktentwicklung in Deutschland diesbezüglich bislang wenig dynamisch. Mehrere Aspekte spielen dabei eine Rolle.

Um digitalbasierte Geschäftsmodelle zu etablieren, ist ein engmaschiges Distributionsnetz nötig, das speziell mit Blick auf Frischwaren die Einhaltung von Hygienevorschriften und Kühlketten gewährleisten kann. Gerade in ländlichen Regionen wirkt dieser Umstand hemmend; die meisten Unternehmen beschränken sich daher auf Großstädte, in denen das Angebot von Lebensmitteleinzelhändlern bereits gut ausgebaut ist. Marktforscher der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) vermuten daher, dass der Gang zum Supermarkt für die Kundschaft in den betroffenen Gebieten komfortabler ist als ein Online-Einkauf.

Des Weiteren ist davon auszugehen, dass die nachgefragten Lieferzeiten im Tagesverlauf stark schwanken (morgens kaum Bedarf, abends Auftragsspitzen). Ebenfalls hemmend kann eine schwache Breitbandversorgung wirken, die den potenziellen Stärken neuer Geschäftsmodelle – Flexibilität, Bequemlichkeit, Geschwindigkeit –



entgegenwirkt. Die traditionell mittelständisch geprägte Ernährungsindustrie gilt darüber hinaus als risikoavers und wenig kooperationsbereit; sie fürchtet den Verlust wichtiger interner Informationen und daraus entstehende Wettbewerbsnachteile.

Aus Sicht der Kundschaft können ggf. erhobene Versandkosten, Mindestbestellwerte oder höhere Kosten im Vergleich zum stationären Handel die Attraktivität von E-Food schmälern. Weiterhin fehlt die Möglichkeit, insbesondere Frischwaren vor dem Kauf mit Augen und Händen zu überprüfen. Nicht zuletzt spielt der bereits erwähnte Datenschutz (s. auch → „Welche Faktoren können die Einführung neuer Geschäftsmodelle (in Deutschland) fördern?“) eine wichtige Rolle – sowohl aus rechtlicher Perspektive als auch hinsichtlich Akzeptanz und Vertrauen der Kunden.

## **8 Wie können sich die neuen Geschäftsmodelle auf Arbeit, Beschäftigung und Qualifizierung auswirken?**

Wenngleich nicht sicher ist, ob und in welchem Umfang neue Geschäftsmodelle in die Lebensmittelbranche Einzug halten werden, sollen hier einige potenzielle Konsequenzen für Lebensmitteleinzelhandel, Logistikdienstleister und Lebensmittelhersteller skizziert werden.

Aufseiten des stationären Einzelhandels könnte eine fehlende Multi-Channel-Strategie langfristig Umsatzeinbußen und Stellenabbau nach sich ziehen. Dass eine solche Strategie über hohes Potenzial verfügt, belegt eine Untersuchung von PricewaterhouseCoopers, der zufolge die meisten Kunden beim Wechsel auf E-Food den Onlineshop des bevorzugten stationären Händlers nutzen würden. Zudem wird für die Entwicklung entsprechender Online-Angebote qualifiziertes Personal in der IT- und Softwareentwicklung benötigt. Darüber hinaus ergeben sich daraus Bedarfe in Qualifizierung und Weiterbildung der Beschäftigten, um den neuen Anforderungen begegnen zu können und die Kundschaft bei der Nutzung digitaler Services zu unterstützen. Davon unabhängig könnten mittelfristig Tätigkeiten wie Kassieren oder einige Lagerarbeiten wegfallen.

Logistikdienstleistern kommt durch die sich ausdifferenzierenden Vertriebsnetze und den stark zunehmenden Flexibilitätsbedarf – sowohl vonseiten der Kundschaft als auch durch die Anforderungen der Lebensmittelbranche – eine herausgehobene Rolle zu. Im Zuge einer Direktlieferung von Lebensmitteln an den Endkunden müssten neue Transportlösungen für die sogenannte letzte Meile entwickelt werden. Online-Lieferdienste setzen für die letzte Meile sogenannte Rider ein, die die Ware innerhalb weniger Minuten mit dem Fahrrad liefern. Dadurch konnten gerade auch für Geringqualifizierte zahlreiche Arbeitsplätze geschaffen werden, die allerdings häufig mit schlechten Arbeitsbedingungen verbunden sind. Neben der oft körperlichen Arbeit und einer relativ geringen Entlohnung belasten u. a. mangelnde soziale Absicherung sowie verstärkte Kontrolle und Arbeitsverdichtung durch digitale Anwendungen die Beschäftigten (s. auch → „Entwicklung des deutschen Online-Lebensmitteleinzelhandels in

Zeiten der Corona-Pandemie“). Es ist davon auszugehen, dass auch in der Logistikbranche durch die Einführung digitaler Technologien neue Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarfe entstehen, etwa im Bereich der Tourensteuerung. Langfristig könnte die Einführung autonomer Fahrzeuge zu einem Rückgang der Beschäftigten führen.

Lebensmittelhersteller könnten in weiten Teilen von der Einführung neuer Geschäftsmodelle profitieren. Anknüpfend an den Wunsch der Kundschaft nach mehr Transparenz hinsichtlich Aufzucht / Produktion, Haltung / Verarbeitung und Lieferketten und die damit verbundene erhöhte Zahlungsbereitschaft ist ein abnehmender Preisdruck vorstellbar. Ferner bietet sich für Betriebe – unabhängig von ihrer Größe – der Direktvertrieb über eigene Kanäle und ohne Rückgriff auf Zwischenhändler an. Auch hier ist davon auszugehen, dass qualifiziertes IT-Personal benötigt wird, um Vertriebs-, Marketing- und Zahlungskanäle zu betreuen. Die Notwendigkeit, Beschäftigte mit Blick auf digitale Kompetenzen auszubilden, wurde bereits erkannt: Seit August 2018 wird der Ausbildungsberuf „Kaufmann/Kauffrau im E-Commerce“ nach dem Berufsbildungsgesetz anerkannt.

## 9 Einfluss der Mitbestimmungsakteure

Die vorangegangene Themenkarte (s. auch → [„Wie können sich die neuen Geschäftsmodelle auf Arbeit, Beschäftigung und Qualifizierung auswirken?“](#)) erörterte die Auswirkungen der neuen Geschäftsmodelle auf die Beschäftigten in der Ernährungsindustrie und dem Lebensmitteleinzelhandel sowie die Dienstleister der letzten Meile. Dabei stellt sich die Frage: Welche Handlungsfelder ergeben sich für die Mitbestimmungsakteure und wie können Beschäftigte und ihre Interessensvertretungen „gute Arbeit“ im Veränderungsprozess gestalten?

Die Einführung digitaler Geschäftsmodelle, z. B. durch Multi-Channel-Vertriebsmodelle, kann in der Ernährungsindustrie und dem Lebensmitteleinzelhandel zu Veränderungen im Tätigkeitsfeld der Beschäftigten führen. Mit den neuen Anforderungen steigt damit der Bedarf an Qualifizierung und Weiterbildungsmaßnahmen. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, inwiefern das eingesetzte IT-System personenbezogene Daten von Beschäftigten nutzt. Durch die Erfassung und Verarbeitung der Daten kann z. B. eine Überwachung der Leistung und des Verhaltens der Beschäftigten möglich sein. Dies kann schließlich zu einer vermehrten Leistungskontrolle und auch -verdichtung führen.

Um „gute Arbeit“ gestalten zu können, sind entsprechende Mitbestimmungsstrukturen erforderlich. Besonders bei kleineren Unternehmen oder den neuen Lebensmittel-Online-Händlern in der Ernährungsindustrie gibt es häufig keine Interessensvertretungen. Grund hierfür ist u. a. die Be- und Verhinderung der Gründung und Aktivitäten der Betriebsräte. Große Unternehmen können zudem die Mitbestimmungsgesetze umgehen und Mitbestimmung aushebeln, indem sie ihre Rechtsform, z. B. in eine Stiftung oder europäische SE, ändern. Dabei ist die Stärkung der Mitbestimmung in der Ernährungsindustrie und im

Lebensmitteleinzelhandel von hoher Bedeutung. Der erhöhte Preisdruck und der zunehmende Wettbewerb können sich teilweise auf die Beschäftigten übertragen, was u. a. schwierige Arbeitsbedingungen zur Folge hat.

## 10 Weiterführende Informationen

### Links

- | [E-Food im Gabler Wirtschaftslexikon](#)
- | [E-Food-Blog](#)
- | [Bitkom-Studie und Übersicht zum Lebensmitteleinkauf im Internet](#)
- | [PricewaterhouseCoopers. Artikel und Link zu Studie über Online-Lebensmittelmarkt](#)
- | [Thema E-Food in der Lebensmittelzeitung](#)
- | [E-Food Report 2022](#)

### Literatur

Hutapea, L.; Malanowski, N. (2019): →| [Neue Geschäftsmodelle in der Ernährungsindustrie und im Lebensmitteleinzelhandel](#). Working Paper Forschungsförderung 141

Wiedemann, Cathrin; Dederichs, Sebastian; Fuchs, Martina; Riedler, Tim; Zimmermann, Jasmin; Dannenberg, Peter (2023): →| [Entwicklung des deutschen Online-Lebensmitteleinzelhandels in Zeiten der Corona-Pandemie](#), Forschungsförderung Working Paper

## Ansprechpartner in der Hans-Böckler-Stiftung

Nils Werner

---

## Über die Autoren

Alexander Bullinger arbeitet seit 2018 bei der VDI Technologiezentrum GmbH in Düsseldorf. Zuvor hat er Sozialwissenschaften und Politische Kommunikation studiert und Erfahrungen in der empirischen Sozialforschung gesammelt. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt im Bereich Innovationspolitik.

[bullinger\\_a@vdi.de](mailto:bullinger_a@vdi.de)

Luciana Hutapea arbeitet seit 2017 bei der VDI Technologiezentrum GmbH in Düsseldorf. Zuvor hat sie Volkswirtschaftslehre studiert und Erfahrungen in der empirischen Wirtschaftsforschung gesammelt. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Innovation und Digitalisierung.

[hutapea\\_l@vdi.de](mailto:hutapea_l@vdi.de)

---

## Impressum

Erschienen im Mitbestimmungsportal, dem Infoservice der Hans-Böckler-Stiftung für die Mitbestimmungspraxis.

Online-Fassung und weitere Themen unter [www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

### Kontakt:

Michael Stollt  
Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18  
40474 Düsseldorf  
[mitbestimmungsportal@boeckler.de](mailto:mitbestimmungsportal@boeckler.de)

Hans-Böckler-Stiftung,  
November 2022