

SYSTEMRELEVANT 145

Christina Schildmann, Lea Schneidemesser und Peter Dannenberg sprechen über die digitale Ökonomie der Zukunft und Trends in der Arbeitswelt.

Marco Herack:

Heute ist Montag, der 22. Mai 2023, willkommen zur 145. Ausgabe von Systemrelevant. Christina Schildmann, ich grüße dich.

Christina Schildmann:

Ich grüße euch.

Marco Herack:

Du leitest die Forschungsförderung in der Hans-Böckler-Stiftung. Und Lea Schneidemesser, hallo.

Lea Schneidemesser:

Hallo.

Marco Herack:

Du bist Doktorandin am Weizenbaum-Institut für die vernetzte Gesellschaft in Berlin sowie an der Staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Erfurt. Und hast im Projekt „Industrieplattformen: Arbeitsorganisation im Ländervergleich“ für die Hans-Böckler-Stiftung geforscht. Und Peter Dannenberg, hallo.

Peter Dannenberg:

Ja, hallo.

Marco Herack:

Du bist Wirtschaftsgeograf und leitest seit 2013 die Arbeitsgruppe „Stadt- und Regionalentwicklung“ am Geografischen Institut der Universität zu Köln. Und hast für die Hans-Böckler-Stiftung im Projekt „Räumliche Beschäftigungseffekte zunehmenden Onlinehandels“ geforscht. Was ist denn ein Wirtschaftsgeograf, Peter?

Peter Dannenberg:

Das fragen viele. Ein Geograf gibt's aufgeteilt in Humangeografie und physische Geografie. Und wir sind nicht so sehr naturwissenschaftlich, sondern wir beschäftigen uns mit Raumwirtschaftsfragestellungen. Also welche Rolle spielt der Raum auf Wirtschaftsprozesse. Globalisierung, aber eben auch der Raum vor Ort, lokal, Urbanisierungsprozesse. So was in der Art.

Marco Herack:

Dann wie immer vorweg der Hinweis, dass wenn ihr uns erreichen möchtet, könnt ihr uns beispielsweise auf Twitter antickern [@boeckler_de](https://twitter.com/boeckler_de) oder auch per E-Mail an systemrelevant@boeckler.de. Also Hinweise, Korrekturen, Anregungen, Unmut und so weiter bitte einsenden. Und wir freuen uns, wenn ihr uns einem Podcatcher eurer Wahl abonniert. Mein Name ist Marco Herack und wir wollen uns heute über den Forschungsverbund „Die Ökonomie der Zukunft“ unterhalten. Christina, dieser hat

am Mittwoch, den 24.5., seine Abschlusskonferenz. Hab ich tatsächlich gelesen: Abschlusskonferenz.

Christina Schildmann:

So ist es.

Marco Herack:

Nach rund zwei Jahren Arbeit, ist das so? So schnell geht das vorbei?

Christina Schildmann:

Ja. Die arbeiten teilweise schon ein bisschen länger. Also an den Start gegangen ist dieser Forschungsverbund Anfang 2020. Das heißt, tatsächlich ja, die meisten haben so zwei Jahre Laufzeit. Wir haben die Abschlusskonferenz Dienstag und Mittwoch. Also zweitägig. Und damit kommen tatsächlich fast 25 Projekte jetzt zum Abschluss, die gemeinsam geforscht haben oder im Austausch miteinander geforscht haben. Und zwar zu dieser ganzen Fragestellung „Ökonomie der Zukunft“. Das klingt super abstrakt. Ich sag aber gleich mal, worum es da genau geht. Denn wir gucken uns an, welche Veränderungen wir in Wertschöpfungsketten sehen aktuell. Wertschöpfungskette, das ist auch so ein Begriff, den man nicht unbedingt kennen muss.

Da geht's darum, wie spielen eigentlich verschiedene Unternehmen bei der Herstellung von Gütern und Dienstleistungen zusammen, möglicherweise global zusammen. Und wir gucken uns da in diesem Forschungsverbund, beziehungsweise die Forschenden gucken sich das natürlich an, wie verändert sich die Arbeitsteilung in Branchen zum Beispiel. Oder auch in Unternehmen. Und wie verändern sich die Machtverhältnisse innerhalb dieser Wertschöpfungsketten. Und wie verändern sich Geschäftsmodelle, wie verändern sich Unternehmensstrategien. Das heißt, wir gucken uns an, wie verändert sich eigentlich der Bauplan der Wirtschaft, könnte man sagen. Wir haben diesen Forschungsverbund „Ökonomie der Zukunft“ genannt. Das ist sehr ambitioniert. Die Wissenschaftler*innen sind natürlich keine Hellseher. Aber sie schauen eben auf die Veränderungen durch die Corona-Pandemie, durch den russischen Angriffskrieg in der Ukraine, aber auch durch die längeren Veränderungstreiber, Globalisierung und Digitalisierung, und aus diesen Veränderungen können wir dann wiederum Schlüsse ziehen zu Entwicklungen in der Zukunft. Das ist das, was wir versuchen. Das können wir aber an diesen beiden Projekten, die wir gleich vorstellen, mal genauer zeigen, was das eigentlich heißt. Denn wir wollen ja ganz konkret über zwei Projekte heute reden. Und zwar die beiden Projekte „Industrieplattformen im Ländervergleich“ und „Räumliche Beschäftigungseffekte zunehmenden Onlinehandels“. Ich will noch ein, zwei Sätze dazu sagen, Marco, wenn ich darf, warum wir diese Projekte heute hier gerade vorstellen. Stellvertretend für den kompletten Forschungsverbund.

Marco Herack:

Ja, gerne.

Christina Schildmann:

Als Hans-Böckler-Stiftung ist eine wichtige Mission oder eine große Fragestellung, der wir uns widmen, zu erforschen, wie Digitalisierung die Arbeitswelt verändert. Und dass wir eben auch dahin gucken, wo andere nicht so stark hingucken, wie verändern sich Dinge, die nicht alle im Blick haben, aber große Folgen haben für Beschäftigte, für Betriebsräte zum Beispiel, aber auch für Gewerkschaften. Und wenn man jetzt sich mit der Digitalisierung beschäftigt, dann stellt man fest, dass es da ganz dominante Erzählungen gibt. Also das, was alle über eine Sache erzählen. Zum Beispiel diese Erzählung oder Fragestellung, wie die großen US-Digitalkonzerne, also Google, Amazon, Facebook und so weiter und ihre chinesischen Schwestern, wie die die Welt beherrschen. Das ist so eine dominante Story über Digitalisierung. Und im Moment reden eh alle nur über ChatGPT oder überhaupt generative KI. Das machen wir auch. Aber eben wollen wir uns auch noch andere Sachen angucken, jenseits des medialen Hypes. Und das sind die beiden Projekte, die wir jetzt heute haben. Die finden eigentlich da statt. Also eher im Windschatten der öffentlichen Aufmerksamkeit. Aber dennoch mit großen Effekten und großen Folgen.

Marco Herack:

Okay, dann fangen wir mal mit Lea an. Du hast das Thema „Industrieplattformen: Arbeitsorganisation im Ländervergleich“. Und tatsächlich meine erste Frage ist, was überhaupt eine Industrieplattform ist? Weil da fehlt mir so ein bisschen das Vorstellungsvermögen.

Lea Schneidmesser:

Ja, bei den Industrieplattformen, da geht es quasi darum, sich anzuschauen, wie das, was wir ja aus dem Konsumenteninternet kennen mit Google, Facebook, Amazon, diese Art von digitaler Plattformarchitektur, wie die auch in Industriesektoren immer mehr zum Einsatz kommt. Und was genau das ist, ist eigentlich auch schwer zu umreißen, weil es da verschiedene Strategien und Herangehensweisen gibt, wie so Plattformen eigentlich eingesetzt werden. Da gibt es einmal Plattformen, die in Fabriken eingesetzt werden, um Daten zu sammeln und diese Daten dann auszuwerten, um Produktion zu optimieren. Und dann gibt es aber auch Plattformen, die eher so eine Art E-Commerce-Modell in der Industrie sind. Also die eher zwischen verschiedenen Unternehmen eingesetzt werden, um Handel, um Zulieferbeziehungen zu verändern. Das sind so zwei Plattformarten, mit denen wir uns auseinandergesetzt haben.

Marco Herack:

Und was ist die Teilefertigungsindustrie?

Lea Schneidmesser:

Die Teilefertigungsindustrie, das ... also ist eine Industrie, die ist ein bisschen schwer zu greifen, weil die liegt quer zu den üblichen Industriesegmenten wie Automobil, Maschinenbau, Luftfahrt, Medizintechnik und anderen. Diese und viele weitere Industrien sind Kunden der Teilefertigungsindustrie. Denn Metall- und Kunststoffteile, das ist das, was die Teilefertigung fertigt, sind in den meisten physischen Produkten verbaut. Also jetzt mal als plastisches Beispiel, ein Auto besteht aus 10.000 bis 40.000 Teilen. Viele davon können auf dem Markt standardisiert eingekauft werden, andere werden von den Automobilisten selbst gefertigt. Und wieder andere werden an Teilefertiger ausgelagert, die nach Kundenspezifikationen diese Metall- und Kunststoffteile dann fertigen. Mittels Verfahren wie Fräsen, Drehen, Laserschneiden, 3-D-Druck. Und diese KMUs, aus denen diese Industrie vor allem besteht, das ist quasi die Zielindustrie für diese Plattform, die in der Teilefertigungsindustrie entstehen.

Marco Herack:

Wie bist du denn auf dieses Thema gekommen?

Lea Schneidmesser:

In unserer Forschung zur Anwendung von digitalen Plattformen in verschiedenen Industrien sind wir in der chinesischen Bekleidungsindustrie auf Geschäftsmodelle gestoßen, die plattformbasiert sind und die Branche verändern. Aber nicht zu der Idee einer sehr technisch zentrierten Industrie 4.0 passen. Das Geschäftsmodell, das unter anderem die Plattform Tao-Factory des E-Commerce-Unternehmens Alibaba betreibt, das kleine Kleidungsfabriken mit E-Commerce-Händlern vernetzt. Hier geht es also eher nicht um eine Aufwertung von Produktionsprozessen, sondern um eine verbesserte Distribution durch die digitalen Technologien. Wir haben das erst als eine Art chinesischen Zugang zur Digitalisierung der Industrie interpretiert. Der sich durch die Stärke der E-Commerce-Unternehmen in China wie Alibaba erklären lässt und zusätzlich durch die starke Produktionsbasis, die dort existiert. Dann hat sich aber auch in Deutschland gezeigt, dass es neben dem dominanten Industrie-4.0-Konzept Unternehmen gibt, die einen eher netzwerkbasierten Zugang zur Digitalisierung verfolgen. Also die eher ihre Distribution digitalisieren, vom Vertrieb her das Ganze denken und diesen Typ an Plattform bezeichnen wir als distributionszentrierte Plattform.

Marco Herack:

Geht es dabei darum, Mittelsmänner auszuschließen und die Prozesse da effizienter zu gestalten?

Lea Schneidmesser:

Dabei entsteht eigentlich mit der Plattform ein neuer Mittelsmann, könnte man so sagen. Also das sind traditionell Beziehungen zwischen industriellen Kunden und ih-

ren Fertigungspartnern und Fabriken. Und da schaltet sich jetzt quasi als neuer Akteur eine Plattform dazwischen. Und moderiert diesen Austausch. Oder ja, moderiert eigentlich die Transaktionsprozesse zwischen diesen zwei Seiten.

Marco Herack:

Ich find das total interessant, weil normalerweise sagt man ja, bei der Digitalisierung werden Mittelsmänner rausgenommen aus dem Prozess. Und ein neuer digitalisierter Player versucht quasi, die Gewinne an sich zu reißen. Aber auch die anderen Seiten haben halt geschmälerete Kosten dadurch. Das klingt jetzt eher so ein bisschen so, als ob noch ein zusätzlicher Player reinkommt und die Kosten dann einen Ticken nach oben gehen würden?

Lea Schneidemesser:

Dieser Plattfortmtyt kommt viel zum Einsatz in Industrien, die von KMUs dominiert sind. Und da sind quasi diese Transaktionskosten, die damit verbunden sind, Kunden zu gewinnen, Kundenkontakt zu pflegen auf der einen Seite für die Fertiger und auf der anderen Seite, die Kosten für einen Kunden, der ein eher individualisiertes Produkt herstellen lassen möchte und dafür extra einen Zulieferer finden muss, diese Kosten sind relativ hoch. Und durch diese Plattform, die sich dazwischenschaltet und jetzt quasi das Versprechen abgibt, den optimalen Match zwischen einem Fertiger und einem Kunden, mit dessen individualisiertem Produkthanforderungen zu schaffen, ist es ein Versprechen, die Transaktionskosten zu senken.

Marco Herack:

Findet da auch so eine Art Qualitätsmanagement statt? Weil das ist ja das große Risiko, gerade für kleinere Unternehmen.

Lea Schneidemesser:

Der Produkte?

Marco Herack:

Ja, also wenn ich etwas einkaufe darüber, dass ich dann weiß, okay, da ist eine halbwegs verlässliche Qualität dahinter.

Lea Schneidemesser:

Ja, auf jeden Fall. Es ist quasi so, dass die Plattformen, jetzt zum Beispiel vor allem auch in der Teilefertigung, die wir uns in Deutschland angeschaut haben, die treten quasi selber als Zulieferer für ihre Kunden auf. Das heißt, sie übernehmen alle Haftungen für dieses Produkt und dementsprechend haben sie Inhouse meistens auch ihre Qualitätskontrolle. Also die Produkte gehen vom Fertiger über den Tisch der Plattformen meistens an den Kunden.

Marco Herack:

Kann man also Risiko dann auch noch minimieren, wenn man dann da eine gewisse Absicherung hat.

Peter Dannenberg:

Und bei uns im Onlinehandel war es jetzt eigentlich ganz interessant, zu sehen, wir hatten also auch mit vielen KMU-Unternehmern gesprochen, und was die gesagt haben, ist, eigentlich ist es für viele kleine und mittlere Unternehmen durchaus ein Vorteil, jetzt in gewisser Hinsicht, dass es diese großen Plattformen gibt für den Onlinehandel. Denn die könnten sonst nie Onlinehandel eigentlich selber betreiben, weil sie gar nicht das Know-how und die Kapazitäten und so dazu hätten. Dadurch, dass es jetzt aber die Möglichkeit gibt, das über Plattformen zu machen, nehmen das viele durchaus auch wahr, bei all den negativen Erscheinungen, die damit verbunden sind. Und haben so letztendlich eine Chance, die sie sonst nicht hätten. Und gegen die großen Unternehmer, die selbstverständlich diese Kapazitäten hätten, das alleine aufzubauen.

Marco Herack:

Christina, du wolltest auch noch eine Frage ...

Christina Schildmann:

Ja, ich wollte ganz gern auch noch mal die Perspektive der Hans-Böckler-Stiftung schildern, warum finden wir das spannend, was Lea Schneidmesser und die Kolleginnen und Kollegen da erforschen. Also warum ist das überhaupt für uns so ein wichtiges Digitalisierungsthema, was die grade da im Blick haben. Und da komm ich noch mal auf das zurück, was ich gerade gesagt habe. Also wir gucken auch dahin, wo wir den Eindruck haben, dass da nicht so viele hingucken, wo aber gerade was Relevantes passiert. Also wo gerade neue Akteure auf den Plan treten und Märkte wirklich disruptieren. Und bei diesen ganzen Industrie-4.0-Themen stellen wir fest, dass doch in den Medien diese Debatte über Industrieroboter noch sehr stark ist. Und die vernetzte Fabrik im Grunde immer nur für Industrie 4.0 steht. Das ist aber ein Blick, der sehr auf das einzelne Unternehmen fixiert ist und die Produktion und nicht auf eine gesamte Marktstruktur. Also auch die Frage, mit was für Märkten haben es da eigentlich Gewerkschaften und Betriebsräte et cetera zu tun. Und wir wollen uns ja in diesem Forschungsverbund „Ökonomie der Zukunft“ immer die stärksten Veränderungstreiber angucken, also was erzeugt da die stärkste Veränderungsdynamik. Und deswegen fanden wir dieses Phänomen dieser Industrieplattformen spannend. Ihr habt ja grad schon darüber geredet, diese zweiseitigen Plattformen sind ja eigentlich nichts Neues. Also diese Marktplätze, die Angebot und Nachfrage verbinden, das hat man auch bei Helpling, das hat man ja im Grunde auch bei Amazon. Aber das ist jetzt in der Industrie. Und wir wollten gucken, ob das ein Gamechanger ist. Und zwar in der globalen Arbeitsteilung. Da auch die Frage gestellt, was ist eigentlich dieses Internet of Things, dieses mysteriöse. Und wie wirkt das eigentlich. Da fanden wir auch den Vergleich China und Deutschland spannend. Denn die einen kommen ja

aus diesem Kontext „Made in China 2025“ und die anderen aus Industrie 4.0. Also sind das ganz unterschiedliche Entwicklungspfade. Das fanden wir spannend. Und Blick auf die Befunde, fand ich auch viel davon interessant, was da rausgefunden worden ist. Und das ist das, was Lea auch gerade schon gesagt hat, die echte Revolution findet in dieser Branche, dieser Teileindustrie, über die wir vielleicht gleich auch noch mal reden, nicht in der Produktion statt, sondern in der Distribution. Das ist eine zentrale Erkenntnis. Also zwischen alledem, was zwischen Kunde und Hersteller stattfindet und nicht, was da auf dem Shopfloor stattfindet. Interessant fand ich auch, um das noch loszuwerden hier, in der öffentlichen Debatte kommt im Moment ganz oft dieses Wort „Deglobalisierung“ vor. Also eigentlich ein Rückgang der Globalisierung oder zum Ende kommen der Globalisierung. Hier mal das Gegenteil vielleicht, also wenn sich das so stark durchsetzt, wie es möglicherweise aussieht. Denn diese Plattformen, die machen ja einen Markt, der vorher regional war, plötzlich global. Zumindest bietet es die Möglichkeit. Und darum ist das für uns gerade ein spannendes Thema, um hinzuschauen.

Lea Schneidmesser:

Also das ist genau das, was Christina grad gesagt hat, was so spannend ist an diesem Thema, auch an dieser Industrie oder diesem Plattfortmty, dass es einfach so ein bisschen so ein Gegenentwurf auch zu dem ist, was wir unter Digitalisierung in Deutschland verstehen, das Industrie-4.0-Konzept. Was halt ganz stark technologiefokussiert ist. Auch sehr kostenintensiv für die Unternehmen. Und etwas, was für viele kleine KMUs gar nicht zu leisten ist in der Kostengröße. Und dann ist immer die Frage, sind das jetzt Unternehmen, an denen die Digitalisierung vorbeigeht oder sind das Unternehmen, die irgendwie einen anderen Weg finden, auch von der Digitalisierung zu profitieren. Ob das jetzt genau dieses Plattformmodell wirklich ist, ist, glaub ich, noch fraglich. Aber diese Idee zu sagen, das ist etwas, wo die KMUs selber keine großen Kosten haben und sofort irgendwie ihre ganze Produktion modernisieren müssen, sondern es ist einfach eine Kundenschnittstelle, die sich verändern und sie dadurch nicht mehr so der analoge Anhang einer sich veränderten Industrie sind, sondern selbst quasi darüber auch diese Möglichkeit haben, von einer digitalen Kundenschnittstelle zu profitieren.

Marco Herack:

Jetzt haben wir ja bei diesen Plattformen eigentlich immer wieder beobachtet, dass die, sag ich mal so, den Markt an sich reißen. Der Endverbraucher kennt das natürlich von Amazon und Ähnlichen. Aber gibt's da ähnliche Tendenzen, dass es dann quasi diese eine große Plattform ist, die beginnt, diesen Markt zu dominieren und dann natürlich auch die Preise nach oben zieht? Oder ist das noch gar nicht absehbar?

Lea Schneidmesser:

Ja, aber auf jeden Fall ist das auch bei dem ganzen Thema für uns eine wichtige Ausgangsfrage, wenn man jetzt sich Plattformen in der Industrie anschaut. Funktionieren die genauso, also kommt es da zu einer Machtkonzentration, wie wir das in

anderen Bereichen sehen? Und da kann man bisher sagen, das ist noch nicht auf die Art zu beobachten. Also es ist natürlich auch ein jüngerer Markt. Also man kann von Industriepattformen oder vielmehr auch von diesen distributionszentrierten Plattformen sagen, die sind so Mitte der 2010er Jahre entstanden. Sind also wirklich noch junge Konzepte, die auch noch viel Ausbreitungsmöglichkeiten haben. Also das sind teilweise bei den großen Plattformen in dieser Teilefertigungsindustrie bis zu 75 Prozent Wachstum im letzten Jahr, von der größten Plattform Xometry. Aber es sind immer, wir zählen global und da 64 Plattformen im Moment. Und viele Fertiger, die kooperieren mit diesen Plattformen, aber die verlassen sich jetzt nicht 100 Prozent auf die Aufträge, die sie über die Plattform generieren. Sondern es ist eher so ein Mischkonzept aus, sie haben ihre traditionellen Kunden, mit denen sie schon langjährige Kundenbeziehung haben. Und gleichzeitig haben sie immer so ein gewisses Volumen an Produktionskapazitäten, dass sie schwer ausgelastet bekommen. Und da helfen diese Plattformen jetzt, quasi diese letzten 10, 20 Prozent auszulasten.

Christina Schildmann:

Und das kann ja in zwei Richtungen gehen, Lea, schreibt ihr ja auch in euren Texten dazu. Das finde ich auch interessant, dass jetzt die Frage ist, in welche Richtung entwickelt sich das. Also wird das was Gutes für diese kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Teilefertigungsindustrie oder eher was Schlechtes? Da, wenn ich das jetzt mal so vereinfachen darf, habt ihr so zwei Wege gezeichnet, die es nehmen könnten. Zum einen, also das Negativszenario, das wäre so ein globaler Dumping-Wettbewerb um die niedrigsten Preise, wo diese kleinen und mittelständischen Unternehmen komplett ausgepresst werden, gegeneinander weltweit konkurrieren. Und eben eine Plattform oder wenige Plattformen alle Macht haben über die Daten, über die Unternehmen, die da nachfragen oder die da anbieten. Das wäre dann das Modell Amazon. So die absolute Machtasymmetrie. Und dann gäbe es noch das andere Modell, was ja auch dran ansetzt, dass dieses „die müssen alle immer ausgelastet sein Problem“ löst. Aber von dem alle profitieren. Das nennt ihr, glaub ich, „High-Road-Pfad“. Und das heißt, die kleinen und mittelständischen Unternehmen profitieren, haben eine gute Antwort auf ihr Auslastungsproblem. Werden an den Effizienzgewinnen beteiligt. Das heißt aber, dass sie ihre Abläufe digitalisieren müssten, so hab ich das verstanden, was ihr dazu rausgefunden habt. Also es gibt zwei Richtungen, die eingeschlagen werden könnten. Und ihr könnt noch nicht ganz sagen, in welche Richtung es geht, aber das lässt sich natürlich auch beeinflussen sicherlich.

Lea Schneidmesser:

Ich glaub, erst mal ist es ein wichtiges Thema, die Größe des Netzwerks scheint nicht unbedingt, also des Fertignetzwerks, scheint nicht unbedingt ausschlaggebend zu sein für den Erfolg der Plattform. Es geht eher um so eine feine Balance zwischen Kundenstamm und Fertigungspartner, auf die sich auch die Plattformen verlassen können. Das ist so ein Modell. Also dass es eine kleine Gruppe an Unternehmen, mit denen enger kooperiert wird, denen auch gewisse also Auslastung zugesagt wird. Und dann gibt es Plattformformen wie die größte Plattform auf dem Markt, Xometry,

die wirklich auf Masse gehen und auf Größe des Netzwerks und da dann auch eher so mit so Auktionsmodellen arbeiten. Wo sie quasi Aufträge dann an den quasi Niedrigstbietenden, also den, der die niedrigsten Preise bietet, vergibt. Und im Moment existiert beides nebeneinander. Und das High-Road-Szenario ist auch noch mal eins, das wirklich eher im Moment als Konzepte existiert. Worüber sich Gedanken gemacht wird, wo es darum geht, wie man diese Verbindung zwischen Digitalisierung der Distribution mit dann auch einer Aufwertung der Produktionsunternehmen verbinden kann.

Marco Herack:

Plattformen selber greifen dann aber gar nicht so sehr in zum Beispiel Arbeitnehmer*innenrechte ein, sondern sie nehmen quasi, was da ist und geben den Marktdruck dann weiter dadurch? Also da wäre dann die Frage, dass, wenn tatsächlich irgendwann alles in irgendwelchen Auktionsverfahren miteinander komplett vergleichbar und so weiter und so fort ist, dass darin quasi aus anderen Ländern dann der Druck importiert wird, zum Beispiel nach Deutschland, da dann nicht mehr so sehr auf Arbeitnehmer*innenrechte zu achten. Einfach, um den Preis senken zu können.

Lea Schneidemesser:

Genau, also ich würde sagen, Arbeitnehmerrechte spielen für die Plattformen keine Rolle. Das ist da jetzt nicht als irgendwie ein Element, das berücksichtigt werden muss, irgendwie Compliance-Richtlinien oder so was in die Richtung. Und das mit dem Preisdruck, das ist auf jeden Fall gegeben. Also es war auch in Interviews, die wir geführt haben, quasi diese Markttransparenz, die die Plattformen schaffen, dadurch, dass sie mit so viel Fertigungspartnern kooperieren und wissen, wer wie lange für welches Produkt braucht, zu welchem Preis es produziert wird, können sie quasi dann anderen auch vorschreiben, ja, wenn ihr uns mit kooperieren wollt, die Fertigungspartner in Asien, in den USA, die produzieren in zwei Wochen. Wenn ihr in Europa auch dabei sein wollt, dann müsst ihr gucken, dass ihr die gleichen Zeiten schafft.

Marco Herack:

Da ist ja schon ein sehr starker Markteingriff dann an der Stelle? Und das nutzen dann die Plattformen auch? Also das sieht man, dass sie dieses, ich will jetzt mal nicht Machtbewusstsein nennen, aber dass sie da eingreifen und sagen, passt auf, Leute, also da müsst ihr aber schon mithalten können?

Lea Schneidemesser:

Ja, ich denke schon. Also soweit ich weiß, wird das schon in einem gewissen Rahmen genutzt. Die Plattformen wissen auch, dass es noch über 60 andere Plattformen gibt. Und dass viele Fertigungspartner auch mit mehr als einer Plattform kooperieren. Das hat sich auch in einer Umfrage, die wir gemacht haben, gezeigt unter so Fertigungspartnern. Dass viele mit mehr als einer Plattform kooperieren. Und eben auch weiter

ihren Kundenstamm halten. Und dadurch ist das Druckpotenzial dann doch im Moment noch begrenzt.

Marco Herack:

Peter, dein Projekt ist mehr, sag ich mal, am Endkunden orientiert. Ich will jetzt nicht sagen direkt, aber ihr habt euch mit den räumlichen Beschäftigungseffekten zunehmenden Onlinehandels beschäftigt. Das heißt in vielleicht meinen Worten, korrigiere und ergänze mich gerne, ein Onlineshop macht auf, zieht Kunden, Kundinnen an sich und dadurch braucht es dann nicht mehr die Verkaufsfläche in der Stadt. Ist das richtig?

Peter Dannenberg:

So was gibt es. Genau. Es gibt auch das umgekehrte Phänomen. Dass man also feststellen kann, grade beispielsweise im Lebensmittelonlinehandel oder im Quick Commerce, dass die Nähe zum Kunden für bestimmte Lager beispielsweise wieder von größerer Bedeutung ist. Also klassischerweise auch im Onlinehandel, wenn er über Versand oder wenn er nicht besonders schnell gehen muss, dann sind die Lager häufig so am Stadtrand. Also schon in Kundennähe, aber irgendwie so an der Autobahn oder so was. Und jetzt sehen wir aber, wenn es also schnell gehen muss beispielsweise, was man immer so sieht mit Gorillas oder Ähnliches, dann braucht es auch sogenannte Mikrolager oder so, wo die dann vor Ort entstehen müssen, damit man in sehr, sehr kurzer Zeit frische Produkte, vielleicht auch was Warmes zu Essen oder so was, ausliefert. Und das erfolgt dann auch in neueren Modellen teilweise ganz anders, als das noch vor ein paar Jahren der Fall war. Also es gibt tatsächlich Sachen, die kommen jetzt sogar in die Stadt zurück. Teilweise auch mit problematischen Begleiterscheinungen.

Marco Herack:

Welche wären denn das?

Peter Dannenberg:

Ja, also es im Moment schon in der Stadt natürlich eine große Diskussion, ob man so was haben möchte. Vielleicht kennen das welche, wir sehen dann ja vor Ort vielleicht die Fahrradkuriere alle auf der Straße irgendwie rumstehen. Das stört manche Leute. Aber ich dachte jetzt natürlich auch so schon im weiteren Hinblick, wenn wir jetzt im Kontext von Arbeit überlegen, dass sich auch die Arbeitsprozesse und die Arbeitsorganisation beispielsweise durch solche Quick-Commerce-Geschäftsmodelle ja auch verändert. Und das hat positive Seiten, kann man sagen. Also wir konnten da auch ein bisschen was feststellen. Aber eben auch negative Seiten, dass also beispielsweise im Quick Commerce, der ja nur einen kleinen Teil des Onlinehandels einnimmt, beispielsweise dann ja auch, ja, es durchaus, sag ich jetzt mal, einfach zu Stress zu kommen kann. Also wenn man schnell ausliefern will vor Ort, mit dem Fahrrad schnell durch die Stadt muss, vielleicht auch schnell gepackt werden muss, das ist nicht immer arbeitnehmerfreundlich.

Marco Herack:

Also es hat ja so ein paar Aspekte. Wir haben, glaub ich, in den letzten Jahren sehr viel darüber diskutiert, dass die Innenstädte immer leerer werden, weil durch den Onlinehandel die Leute nicht mehr in die Stadt müssen. Weniger Geschäfte vorhanden sein müssen und so weiter und so fort. Ich glaub, wir erleben grade auch so eine kleine Pleitewelle bei Bekleidungsgeschäften. Oder zumindest bei Verkäufern von Bekleidung. Ob da Neue entstehen, das vermag ich jetzt nicht zu sagen. Aber da ist die Innenstadt ja schon unter Druck. Und wenn ich dich jetzt so höre, könnte ich vermuten, da kommen jetzt Lager rein? Also statt einem Geschäft haben wir dann halt da ein Lager und von dort aus wird mir dann mein Essen, mein was auch immer gebracht?

Peter Dannenberg:

Es geht jetzt ein bisschen raus von dem, was wir jetzt in dem Projekt untersucht haben. Aber vielleicht trotzdem dazu zwei, drei Gedanken. Das Thema Innenstädte, wo man diskutiert, dass es zu einer Verödung der Innenstädte kommt, ist, würde ich sagen, mindestens seit Anfang meines Studiums, 1998 war das, glaub ich, ein Riesenthema. Und hat zu tun mit einem generellen Betriebsformwandel und auch Strukturwandel im Einzelhandel, wo es beispielsweise diese, viele erinnern sich noch an die großen Diskussionen um Outlet Center, um Shopping-Center auf der grünen Wiese. Die Discounterprozesse und Ähnliches. Also da gibt's eine ganze Reihe. Und der Onlinehandel ist bestimmt auch ein Bereich, der da mit beiträgt. Ich bin mir nicht sicher, ob das wirklich der entscheidendste ist. Ich will den aber hier jetzt auch gar nicht verteidigen. Aber sicherlich sind jetzt diese Onlineshops, von denen ich jetzt gerade gesprochen hatte, also dieses Mikrolager, mit Sicherheit nichts, was die Innenstädte jetzt im großen Maße füllt und sie auch nicht attraktiver macht. Das kann man, glaub ich, so festhalten.

Christina Schildmann:

Lass uns vielleicht noch mal einmal uns die Branche Onlinelebensmittelhandel oder Onlinehandel insgesamt noch mal angucken. Und auch noch mal zurückschauen, was da eigentlich in den letzten Jahren, kann man sagen, passiert ist. Denn, Peter, ihr guckt euch das ja auch unter dem Aspekt an, Corona als Veränderungstreiber, was ist da eigentlich alles so aus dem Boden geschossen, was ist da passiert. Wir beschäftigen uns, hattest du ja auch, oder das hatte Marco auch gesagt, schon länger mit dieser Frage, auch Veränderungen im Einzelhandel. Aber das hat ja jetzt noch mal eine neue Dimension, dieses Phänomen des E-Commerce also im Einzelhandel erhalten in den letzten Jahren. Vielleicht magst du dazu ein bisschen was sagen, wie sich das aus eurer Sicht entwickelt hat.

Peter Dannenberg:

Ja, sehr gerne. Ja, also über die Jahre kann man natürlich sehen, auch vor Corona schon ist der Onlinehandel kontinuierlich gewachsen. Es gibt eine ganze Reihe neuer Geschäftsmodelle, die entweder entstanden sind oder teilweise aus Nischen, aus der

Bedeutungslosigkeit sozusagen, herausgewachsen sind. Und es ist noch nicht überall entschieden, welche Modelle sich da jetzt wie weit durchsetzen werden. Also wir unterscheiden da Modelle, wo man über die eigene Webseite was anbietet oder eben über die Plattform, wie wir eben von Lea gehört haben. Gibt's natürlich da auch. Ob man selber zustellt oder über einen Lieferdienst oder Versand Produkte an den Kunden bringt oder ob der Kunde die Ware selber abholt. Da gibt's also im Moment relativ viele Sachen, von denen wahrscheinlich einiges auch wieder in den nächsten Jahren vielleicht wieder an Bedeutung verliert. Und Elektronik oder auch Bekleidung hatten schon relativ hohe Anteile im ... da hat der Onlinehandel auch schon vorher eine relativ große Rolle gespielt. Und beim Lebensmitteleinzelhandel konnten wir sehen, dass der Onlinehandel da jetzt während Corona ganz, ganz schnell, ja, sich verdoppelt hat. Das ging relativ schnell. Man muss allerdings auch sagen, auf sehr niedrigem Niveau. Also knapp, ja, vielleicht so 3 Prozent bei den Lebensmitteln werden jetzt über Onlinehandel vertrieben. Fast alles immer noch über den Lebensmittelhandel. Und im Durchschnitt bei allen Branchen sind das aber schon so 18 Prozent.

Und Corona hat dem Lebensmittelonlinehandel jetzt speziell wirklich da also so ein Boost gegeben. Was allerdings bei Corona zu betrachten ist, also bei vielen herrscht ja so die Vorstellung vor, dass durch Corona jetzt so eine riesige Verlagerung vom stationären Handel auf den Onlinehandel stattgefunden hat, weil man nicht mehr in die Läden durfte. Und das war auch teilweise so. Aber vieles war auch für den Onlinehandel nicht einfach. Und das sieht man auch jetzt, wenn man so anschaut, also jetzt im letzten Jahr, 2022, ist der jetzt nicht mehr so stark gewachsen. Und das liegt auch daran, also das hat mir so ein Händler für Fan-Artikel und Fan-Bekleidung mal letztens auf den Punkt gebracht. Und sagte, ja, wenn keine Fußballspiele jetzt stattgefunden haben, keine Konzerte, dann bestellen die Leute auch keine T-Shirts. Und das geht schon an die Substanz. Also auch Onlinegeschäfte, Lieferketten wäre auch noch mal ein anderes Thema zum Lieferbereich, hat also auch durchaus auch zu Knapsen gehabt in manchen Bereichen.

Marco Herack:

Auch Corona hat jetzt nichts ... also weil, es ist ja, ich will es jetzt nicht Mythos nennen, aber das ist ja so Allgemeinwissen, Corona hat zu einem starken Anstieg des Onlinehandels geführt und alle haben profitiert. Aber etwas differenzierter drauf geguckt, ist es nicht zwingend so. Und jetzt haben wir, ja, hinten raus auch wieder eine Normalisierung gerade, die wir erleben in der Hinsicht.

Peter Dannenberg:

Ja, ich glaube, das hast du gut zusammengefasst. Also es hat einen Boom gegeben, ganz klar. Aber vieles hat halt auch jetzt ... also es gab eine Diskussion, ist der Onlinehandel der Tod von Tante Emma? Tante-Emma-Läden waren in vielen Bereichen schon vorher gestorben. Und da hat es jetzt vielleicht noch ein bisschen nachgeholfen. Und wie gesagt, in vielen Sektoren oder in vielen Bereichen gab es auch tatsächlich Probleme auch im Onlinehandel.

Marco Herack:

Und wie verändert das jetzt die Innenstädte?

Peter Dannenberg:

Wie gesagt, nicht Thema jetzt in unserem Projekt. Meine Meinung dazu jetzt, von dem, was ich auf Tagungen mitbekommen habe, wäre die, dass der Onlinehandel mit Sicherheit auch dazu beiträgt, dass es zu einem Rückgang im Bereich der Stationären im Handel kommt. Dass das aber nur einer von vielen Treibern ist. Und dass man sich auch die Qualität anschauen müsste, die es da gibt. Also es gibt auch beispielsweise Verdrängungsprozesse von inhabergeführten Einzelhändlern hin zur Filialisierung. Es gibt verschiedene andere Prozesse. Und ich glaube, weil es dann ja auch irgendwann um die Handlungsempfehlung geht, wie kann man damit jetzt umgehen, wird es dann schon relativ komplex. Also beispielsweise gibt's im Moment viele Experten auch, die dazu raten, dann zu sagen, okay, wenn wir halt nicht mehr stationär so viel verkaufen können, dann sollten wir jetzt ganz stark ins Onlinegeschäft gehen. Aber das ist nicht ganz einfach. Denn teilweise basieren die Geschäfte auch sehr stark, gerade inhabergeführte Einzelhändler, auf den persönlichen Kundenkontakt, auf Beratung und Ähnlichem. Und das jetzt so umzustellen, ob man da so die Kompetenzen zu hat, das Know-how, also viele gehen eigentlich eher davon aus, dass sich auch die Städte selber als solche, als auch die Händler in den Städten, die jetzt vor Ort noch sind, ja, so ein bisschen neu erfinden sollten. Vielleicht das auch mit Dienstleistung verknüpfen. Ja, es gibt ja auch dieses Shopping Entertainment und so was. Also was ich sagen will, es ist so ein bisschen komplizierter. Also es ist nicht dieses einfache Narrativ, der Onlinehandel ist der Tod jetzt der Innenstädte. Also das ist zumindest nicht meine Perspektive, die ich habe.

Marco Herack:

Ich wollte noch mal auf diese Innenstadt, weil im Endeffekt steckt da drin ja dann auch die Auswirkung auf die Beschäftigung. Weil wir haben ja sehr viele Einzelhändler*innen, die dann quasi, wenn so ein Geschäft zumacht, dann diesen Job nicht mehr dort ausüben können. Stattdessen haben wir dann jemanden, der mit dem Fahrrad durch die Gegend fährt. Das ist ja schon eine sehr starke Strukturveränderung der Jobs, die in der Stadt dann stattfinden.

Peter Dannenberg:

Also das ist tatsächlich ein Punkt, den man mittlerweile übrigens auch statistisch in vielen Bereichen sehen kann. Jetzt mal unabhängig, ob das jetzt in der Innenstadt ist oder woanders, dass tatsächlich im Onlinehandel, und das zeigen auch unsere Ergebnisse, auch in Interviews wurde uns das auch so ein bisschen qualifizierter noch bewusst, es so was wie so eine Polarisierung im Onlinehandel gibt, im Verhältnis zum stationären Einzelhandel. Also ganz konkret sehen wir, dass es relativ viele Jobs gibt, prozentual, von Leuten, die jetzt eher einfache Routinetätigkeiten machen. Die dafür auch nicht unbedingt eine Ausbildung brauchen. Es gibt vergleichsweise wenig im Verhältnis zum Stationären diese klassischen Fachkräfte mit einer Ausbildung. Da

gibt's immer noch viele, aber nicht so viele wie im stationären Einzelhandel. Also die, die auch die Beratung machen und Ähnliches. Und dann gibt's allerdings wieder mehr im Bereich der Experten und Spezialisten, ist das bei der Bundesagentur für Arbeit so geführt. Also das sind beispielsweise die, die in Entwicklung arbeiten, in Design, in Datenanalysen. Das bedeutet, tatsächlich ist es so, dass da also wirklich die Anforderungen andere sind oder halt teilweise auch geringer, und dass tatsächlich so gewisse Berufe, die im stationären Einzelhandel stark gebraucht werden, da weniger gebraucht werden. Und das stellt schon Problematiken dar. Also und vielleicht noch ergänzend, diese Hybridisierung, dass also immer mehr Einzelhändler, große wie kleine, jetzt anfangen, auch Onlinehandel zu machen, führt auch dazu, dass teilweise die Menschen, die dort arbeiten, nicht mehr so richtig wissen, ob sie das noch leisten können. Manche können Fortbildungen machen, aber teilweise sind die Anforderungen anders. Und es kann auch dazu führen, das wurde auch von Gewerkschaftsseite meiner Meinung nach auch sehr zurecht kritisiert, dass dann eventuell auch mit einmal Leute weniger anspruchsvolle, vielleicht auch eher stumpfe Arbeiten, wie jetzt irgendwie Packen für die Kommissionierung oder so, übernehmen müssen. Die vorher im Geschäft beratende Tätigkeiten vielleicht getan haben und auch mehr beim Kunden waren. Da sehen wir schon so was.

Christina Schildmann:

Ich fand auch interessant in eurer Forschung, Peter, wie unterschiedlich die Arbeitsbedingungen sind, je nachdem, wo man eben in dieser Wertschöpfungskette sich befindet oder auch, wo man räumlich sich befindet. Ihr beschreibt ja diese im Grunde Dreigliederung der Branche. Das heißt, es gibt diesen technisch-administrativen Bereich, das sind dann ja auch oft Start-ups und da sind sehr, sagen wir mal, kollegiale, nicht hierarchische, intrinsisch motivierte Arbeitsverhältnisse mit allerdings auch sehr viel Zeitdruck drin. Das beschreibt ihr auch. Dann gibt es diese kleinen Logistikzentren in den Innenstädten, wo das auch so ähnlich aussieht. Und dann gibt es ja diese Riesenlogistikzentren im Hinterland. Das ist ja das, was ihr da geografisch beschreibt, wo ihr ja dann auch von digitalem Taylorismus redet. Also dieser rigiden digitalen Überwachung von Arbeitstätigkeiten. Und dem sehr, sehr Arbeitsteiligen. Das heißt, Prozesse eben in kleinste Schritte aufgeteilt werden, dass eben sehr, sehr unterschiedlich ist, wo man da angesiedelt ist in dieser Verwertungskette.

Peter Dannenberg:

Ja, also diese großen Lagerlogistikzentren am Stadtrand, die sind teilweise oder sehr, sehr oft wirklich durch eine sehr, sehr strenge Leistungserfassung gekennzeichnet. Und zwar teilweise auch oder auch oft durch eine individualisierte Leistungserfassung gekennzeichnet. Ja, da gibt es also verschiedene digitale Leistungserfassungssysteme, die also irgendwie messen, wer wann wie schnell was da aus dem Lager holt und Ähnliches. Und es gibt teilweise auch eine sehr strenge Kontrolle und auch Vorgaben, wie man sich in diesem Lager verhalten soll und muss. Also welchen Weg man da wie langgeht, dass man effizient da was rausgreift und Ähnliches. Und das hat, würde ich sagen, zwei Effekte, die durchaus problematisch sind. Der erste ist

eben, dass also diese Erfassung, die ja auch zur Effektivität beiträgt oder so, auch dazu genutzt werden kann, halt wirklich auch Kontrolle streng auszuüben und gegebenenfalls auch zu sagen, also gewisse Prämien, die man erreichen könnte, bekommt jetzt jemand nicht, weil er vielleicht zu langsam war oder so was in der Art. So was gibt es. Es ist bei den meisten Unternehmen, die wir befragt haben, nicht der Fall gewesen. Aber das gibt es. Und grade bei den großen, und dann sind da vielleicht auch sehr viele beschäftigt. Der zweite Bereich, den ich da eben mit meinte, ist auch, dass man da nicht mehr überall langlaufen sollte. Also eine Arbeitnehmerin beschrieb beispielsweise, früher konnte ich mal auch noch in Ruhe der Kollegin hallo sagen, kurz mit der quatschen oder so, jetzt ist das sofort aufgefasst, dass ich da jetzt vom Weg abgekommen bin. Und das ist natürlich was, wo sich Arbeitnehmende auch stark gegen wehren. Und was natürlich vor allen Dingen da auftaucht, wo eventuell jetzt Betriebsräte vielleicht nicht eine starke Position haben oder es vielleicht auch aus irgendwelchen Gründen noch keine richtigen gibt oder so was.

Also das ist ein richtiges Problem. Wie gesagt, nicht bei allen. Aber schon auch bei einigen relativ großen Unternehmen. Vielleicht auch noch ganz interessant, ein Vorteil vielleicht, den man bei diesen, nicht bei den grade beschriebenen, aber bei den generellen Entwicklungen sehen kann, dass jetzt auch die Nachfrage nach diesen einfachen Tätigkeiten wieder relativ stark zugenommen hat, ist vielleicht auch der, also beispielsweise, wenn ich keine Ausbildung habe, wenn ich vielleicht auch noch keine Berufserfahrung habe, wenn ich vielleicht auch kein Deutsch spreche oder nur ganz wenig Deutsch, hab ich in vielen Bereichen des Onlinehandels tatsächlich eine relativ einfache Möglichkeit, da auch Beschäftigung zu finden.

Und zwar, und das war relativ erstaunlich, wir hatten das auch noch mal statistisch nachgeschaut, tatsächlich ist auch der Anteil derer, die sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind, im Onlinehandel, im Moment zumindest, höher als im stationären Handel. Also diese Integrationskraft ist zum Teil auch gegeben, bei all den Problematiken, die dann wieder mit reinkommen, die ich eben beschrieben habe. Die sich teilweise auch beim Lohn wiederfinden. Also auf der negativen Seite, hatte ich eben noch nicht erwähnt, muss man auch sehen, dass viele halt dadurch versuchen, dass das Geschäftsmodell ja auch ein bisschen anders ist, also mehr logistikorientiert, auch nach Logistiktarif zu bezahlen. Und der Logistiktarif ist halt ein niedrigerer als der Einzelhandelsstarif.

Marco Herack:

Das ist ja einer der bekannteren Arbeitskämpfe bei einem großen Versandhändler.

Christina Schildmann:

Ja, genau, das ist aber auch der Punkt, dass da Gewerkschaften ja inzwischen sehr stark sich auch engagieren in diesem Bereich dieser Logistikzentren, wenn ich das richtig sehe. Und das ja als einen großen Kampfplatz betrachten, was es ja auch ist.

Marco Herack:

Damit wären wir dann am Ende der Folge. Ich bedanke mich recht herzlich bei Christina Schildmann.

Christina Schildmann:

Ich danke auch.

Marco Herack:

Lea Schneidemesser.

Lea Schneidemesser:

Ja, vielen Dank.

Marco Herack:

Und Peter Dannenberg.

Peter Dannenberg:

Ja, herzlichen Dank.

Marco Herack:

Wenn ihr noch ein paar Anmerkungen, Ideen, Fragen oder Sonstiges habt: system-relevant@boeckler.de ist unsere E-Mail-Adresse. [@boeckler_de](https://twitter.com/boeckler_de), da findet ihr uns auf Twitter. Und natürlich freuen wir uns, wenn ihr uns in einem Podcatcher eurer Wahl abonniert. Euch vielen Dank fürs Zuhören und bis nächste Woche. Tschüss.

Christina Schildmann:

Tschüss.

Peter Dannenberg:

Tschüss.

Lea Schneidemesser:

Tschüss.