



TEAM HUB!

*Delivering sustainability
to the e-commerce
supply chain*

LÄNDERFALLSTUDIENBERICHT DEUTSCHLAND

Januar 2024

AUTOR: Thomas Haipeter



**Co-funded by
the European Union**

The TeamHub! Project is Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the Directorate-General for Employment, Social Affairs, and Inclusion. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Methodik	4
Länderfallstudienbericht	7
FALLSTUDIE 1 (Geschäftsmodell): Geschäftsmodell Amazon Germany	7
FALLSTUDIE 2 (Gewerkschaftsaktivitäten): Von der Gewerkschaft ver.di verfolgte Strategien bei Amazon Germany	13
FALLSTUDIE 3 (Tarifverhandlungen): Kampagne der Gewerkschaft ver.di für Tarifverhandlungen bei Amazon Germany	19

Einleitung

Das Projekt *Team Hub!* hat eine Laufzeit von zwei Jahren und wird von Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration der Europäischen Kommission mit Fördermitteln gemäß der Aufforderung zum Einreichen von Vorschlägen SOCPL-2021-IND-REL unterstützt. Mit diesem Projekt sollen die Kenntnisse über Arbeitsbeziehungen in den Lieferketten des Onlinehandels verbessert werden. Während der Dauer von 24 Monaten (August 2022 - Juli 2024) werden innerhalb des Projekts *Team Hub!* Literatur- und empirische Forschung sowie gegenseitiges Lernen und Netzwerkaktivitäten miteinander kombiniert, um Merkmale und Herausforderungen der Lieferketten im Onlinehandel in einer Gruppe ausgewählter Länder – konkret Belgien, Estland, Frankreich, Finnland, Deutschland¹, Griechenland, Italien, Polen und Spanien – zu analysieren.

In dem Projekt arbeiten Universitäten, Forschungsinstitute und Gewerkschaften aus neun EU-Mitgliedsstaaten in einem Konsortium zusammen. Dies sind der italienische Transportarbeiterverband (FILT-CGIL), die Fondazione Giacomo Brodolini (FGB), der belgische Transportarbeiterverband (ABVV-BTB), die Hellenische Stiftung für Europäische und Außenpolitik (ELIAMEP), die Universität Jyväskylä (JYU), die Universität Tartu (UTARTU), NOTUS – Angewandte Sozialforschung, die Institute of Public Affairs Foundation (IPA/ISP), das Institute for Economic and Social Research (IRES)². Das Konsortium erforscht Zusammenhänge und Herausforderungen innerhalb der Lieferketten des Onlinehandels insbesondere in den Bereichen Lagerung und Zustellung. Dies geschieht unter Anwendung einer Kombination von Literatur- und Feldforschung, Schulungen und Netzwerkaktivitäten. Zudem entwickelt das Konsortium Politikempfehlungen. Das Ziel von *Team Hub!* besteht darin, die Folgen des mit der Corona-Pandemie verbundenen Aufschwungs des Online-Handels zu analysieren und die Gewerkschaften mit dem Wissen und den Fähigkeiten auszustatten, die es ihnen ermöglichen, Vorschläge zur nachhaltigen Umgestaltung der Geschäftsmodelle und Arbeitsbedingungen der Lieferketten unter Berücksichtigung der digitalen Revolution und des Umweltschutzes zu entwickeln.

Die erste Phase der Projekt-**„Studie“** beruht auf einleitenden Literaturstudien, die der Erstellung von Hintergrundanalysen von nationalem Onlinehandel und Logistik auf Länderebene dienen. Das Ziel besteht darin, Informationen zu den wichtigsten Trends und Merkmalen der Lieferketten des Onlinehandels auf nationaler Ebene zu erfassen und auszuwerten. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die entscheidenden Marktteilnehmer und auf die dominierenden Geschäftsmodelle, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Aktivitäten der Sozialpartner und die Geografie der Lieferketten in den von der Studie erfassten Ländern gerichtet. Das Ergebnis dieser Aktivität ist die Veröffentlichung von **Länderblättern**, die eine Analyse des nationalen Online-Handels und seiner Logistik in den neun Ländern enthalten³. Auswertung und Vergleich der für die nationale Ebene erstellten Analysen geben einen Überblick über die Situation auf europäischer Ebene. Zu diesem Zweck beschreibt der **Hintergrundbericht**⁴ die wichtigsten Trends und Dynamiken in den Lieferketten des Online-Handels und hebt die Dinge hervor, mit denen sich die Gewerkschaften vordringlich befassen sollten. Er benennt auch die geografischen Gebiete, in denen die Lagerung und Zustellung der von großen Onlinehändlern gehandelten Waren hauptsächlich stattfindet.

1 Die drei in diesem Bericht enthaltenen deutschen Fallstudien wurden von einem/r Forscher/in der Fondazione Giacomo Brodolini unter Einbeziehung der deutschen Gewerkschaft ver.di erstellt.

2 Die vollständige Liste der TeamHub-Partner ist verfügbar unter <https://team-hub-project.eu/partners/>

3 Die Länderblätter von TeamHub (Februar 2023) sind verfügbar unter <https://team-hub-project.eu/resources/>

4 Der Hintergrundbericht von TeamHub (Juni 2023) ist verfügbar unter https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/07/TEAMHUB-background_report.pdf

Die zweite Phase („**Focus**“) ist der empirischen Forschung zum Zweck der Erstellung mehrerer nationaler Fallstudien gewidmet, in denen die Hauptmerkmale ausgewählter Geschäftsmodelle, gewerkschaftlicher Aktivitäten und Errungenschaften sowie Beispiele für Tarifverhandlungen im Onlinehandel und den Lieferketten dargestellt werden. Die **Länderfallstudienbericht** ist Teil einer Reihe von neun Dokumenten mit je drei Fallstudien, die von den nationalen Projektpartnern erstellt und in die Sprache des Herkunftslandes übersetzt werden. Ein umfassender Fallstudienbericht mit allen 27 Fallstudien ist auf Englisch verfügbar.

Methodik

Für die Zwecke dieses Berichtes verwendeten die neun Projektpartner eine gemeinsame Methodik beim Erstellen der drei nationalen Fallstudien in den einzelnen Ländern mit dem Ziel, 27 homogene und damit vergleichbare Fallstudien zu erstellen.

Grundlage dafür war die Festlegung von drei Themengebieten (Umfänge), in deren Grenzen die nationalen Partner drei nationale Fallstudien auswählen und durchführen sollten. Diese drei Themengebiete, die im Zuge der Entwurfsphase des technischen Vorschlags ausgewählt und anschließend von den Partnern bestätigt wurden, lauten:

- 1. Geschäftsmodell:** Arbeitsorganisation in der Lieferkette des Online-Handels in führenden Unternehmen, die sowohl die unmittelbar in diesem Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter*innen als auch die externen Zulieferer umfasst;
- 2. Gewerkschaftliche Aktivitäten:** Von den Gewerkschaften genutzte Strategien und Maßnahmen zur Mitgliedergewinnung unter den Mitarbeiter*innen in der Lieferkette des Online-Handels und ihrer Organisation unter Einbeziehung verschiedener Beschäftigungsformen und Unternehmen.
- 3. Tarifverhandlungen:** Verhandlungen und Vereinbarungen zur Regulierung kollektiver und individueller Arbeitsstandards in Unternehmen des Onlinehandels, möglicherweise auch Berücksichtigung der Arbeitsbedingungen in ausgelagerten Unternehmen.

Um sicherzustellen, dass die Beiträge einem einheitlichen Muster folgen, wurde den nationalen Partnern für jedes Themengebiet ein Formular bereitgestellt. Die folgende Tabelle zeigt die Struktur der Formulare:

	Geschäftsmodelle	Gewerkschaftliche Aktivitäten	Tarifverhandlungen
Geltungsbereich	Arbeitsorganisation in der Lieferkette des Online-Handels in führenden Unternehmen, die sowohl die unmittelbar in diesem Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter*innen als auch die externen Zulieferer umfasst	Von den Gewerkschaften genutzte Strategien und Maßnahmen zur Mitglieder-gewinnung unter den Mitarbeiter*innen in der Lieferkette des Online-Handels und ihrer Organisation unter Einbeziehung verschiedener Beschäftigungsformen und Unternehmen	Verhandlungen und Vereinbarungen zur Regulierung kollektiver und individueller Beziehungen in Unternehmen des Onlinehandels, möglicherweise auch Berücksichtigung der Arbeitsbedingungen in ausgelagerten Unternehmen
Kontext	Größe, geografisches Gebiet und gehandelte Waren Jüngste Trends bezüglich Beschäftigung, Absatz, Investitionen, Umsatz und Erlöse Entscheidende langfristige Veränderungen im Zuge der Corona-Pandemie Maß der horizontalen und vertikalen Integration und Lieferantenbeziehungen Beschreibung der betroffenen Mitarbeiter*innen (Geschlecht, Alter, Nationalität, Beruf)	Größe und Tätigkeitsbereich beteiligter Gewerkschaften Hauptmerkmale der in die Aktivitäten einbezogenen Unternehmen und deren Beziehungen zu Gewerkschaften ⁵ Entscheidende langfristige Veränderungen im Zuge der Corona-Pandemie Hauptprobleme Beschreibung der betroffenen Mitarbeiter*innen (Geschlecht, Alter, Nationalität, Beruf)	Größe und Tätigkeitsbereich beteiligter Gewerkschaften Hauptmerkmale der in die Aktivitäten einbezogenen Unternehmen und deren Beziehungen zu Gewerkschaften Entscheidende langfristige Veränderungen im Zuge der Corona-Pandemie Hauptprobleme Beschreibung der betroffenen Mitarbeiter*innen (Geschlecht, Alter, Nationalität, Beruf)
Be-schreibung	Allgemeines Unternehmensziel und Personalpolitik Arbeitsplatzqualität ⁶ und Gesundheits- und Arbeitsschutz für die Beschäftigten in den Lagern und in der Zustellung bei führenden Onlinehändlern Unterschiede zwischen Beschäftigten, atypische/freischaffende Mitarbeiter*innen bzw. Mitarbeiter*innen in ausgelagerten Bereichen bzw. sonstige Beschäftigungskategorien sofern zutreffend (z.B. hinsichtlich Geschlecht, Arbeitsplatz, Beruf, Nationalität) Ziele und Hauptauswirkungen von Investitionen in Digitalisierung hinsichtlich Wachstum und Wirtschaftlichkeit, Beschäftigung und Arbeitsbedingungen Ziele und Hauptauswirkungen von Investitionen in Nachhaltigkeit hinsichtlich Unternehmenswachstum und Wirtschaftlichkeit, Beschäftigung und Arbeitsbedingungen	Aktivitäten zur Veränderungen von Arbeitsbedingungen und -strategien Hauptaspekte von Arbeitsplatzqualität und Gesundheits- und Arbeitsschutz für die Beschäftigten in den Lagern und in der Zustellung bei führenden Onlinehändlern: Probleme und Forderungen Bestrebungen zur Organisation/Mobilisierung von Beschäftigten, Beschäftigten in atypischen Beschäftigungsformen, freischaffenden Mitarbeiter*innen bzw. Mitarbeiter*innen in ausgelagerten Bereichen bzw. in sonstigen Beschäftigungskategorien sofern zutreffend (z.B. hinsichtlich Geschlecht, Arbeitsplatz, Beruf, Nationalität) Probleme und Forderungen bezüglich Investitionen in Digitalisierung Probleme und Forderungen hinsichtlich Nachhaltigkeit	Wichtigste Regelungen für Arbeitsbedingungen und nachhaltiges geschäftliches Wachstum Hauptaspekte von Arbeitsplatzqualität und Gesundheits- und Arbeitsschutz in den Lagern und in der Zustellung Besondere Regelungen für atypische/freischaffende Mitarbeiter*innen bzw. Mitarbeiter*innen in ausgelagerten Bereichen bzw. sonstigen Beschäftigungskategorien sofern zutreffend (z.B. hinsichtlich Geschlecht, Arbeitsplatz, Beruf, Nationalität) Sorgen und Regelungen bezüglich der Digitalisierung der Arbeit Sorgen und Regelungen hinsichtlich Nachhaltigkeit
Ergebnisse und Kommentar	Gegenwärtige Auswirkungen der Unternehmensstrategie auf Beschäftigung, Arbeitsbedingungen und den sozialen Dialog (auch hinsichtlich messbarer Variablen wie Beschäftigtenfluktuation, Zunahme der Beschäftigtenzahlen, Veränderung der Vergütung, Gewerkschaftsmitglieder, Versammlungen am Arbeitsplatz, Streiks, unterzeichnete Tarifvereinbarungen) Erwartete künftige Veränderungen in Hinsicht auf Beschäftigung, Arbeitsbedingungen und sozialen Dialog Mögliche alternative Geschäftsmodelle und abschließender Kommentar	Gegenwärtige Auswirkungen der gewerkschaftlichen Aktivitäten auf Beschäftigung, Arbeitsbedingungen und Präsenz der Gewerkschaften am Arbeitsplatz (auch hinsichtlich messbarer Variablen wie Beschäftigtenfluktuation, Zunahme der Beschäftigtenzahlen, Veränderung der Vergütung, Gewerkschaftsmitglieder, Versammlungen am Arbeitsplatz, Streiks, unterzeichnete Tarifvereinbarungen) Erwartete künftige Entwicklungen und Auswirkungen der Aktivitäten auf die Stärke der Gewerkschaften und auf die Arbeitsbedingungen Mögliche alternative Ansätze der Gewerkschaften und abschließender Kommentar	Gegenwärtige Auswirkungen von Tarifverhandlungen auf Beschäftigung, Arbeitsbedingungen und den sozialen Dialog (auch hinsichtlich messbarer Variablen wie Beschäftigtenfluktuation, Zunahme der Beschäftigtenzahlen, Veränderung der Vergütung, Gewerkschaftsmitglieder, Versammlungen am Arbeitsplatz, Streiks, unterzeichnete Tarifvereinbarungen) Erwartete künftige Entwicklungen und Auswirkungen von Tarifverhandlungen auf die Unternehmensstrategien und auf die Arbeitsbedingungen Mögliche Alternativen und abschließender Kommentar

5 In den Fallstudien werden die Beziehungen zu den Gewerkschaften in Übereinstimmung mit dem Ansatz und der Kategorisierung, die ausgehend von den Ergebnissen der von Eurofund durchgeführten European Company Survey entwickelt wurden, unter folgenden Aspekten beschrieben: (i) ausgedehnte oder begrenzte Beteiligung an der Entscheidungsfindung und (ii) vertrauensvolle oder konflikt-beladene Beziehungen.

6 Zur Untersuchung der Arbeitsbedingungen wird der von Eurofund erstellte Rahmen für Arbeitsplatzqualität verwendet, darunter die folgenden Aspekte: Physisches Umfeld, Arbeitsintensität, Arbeitszeitqualität, soziales Umfeld, Fertigkeiten und Ermessensspielraum, Entwicklungschancen, Einkommen

Die Partner wurden gebeten, die Formulare unter Verwendung der Informationen aus halbstrukturierten Interviews mit Beteiligten auszufüllen (dabei sollten insbesondere Unternehmensführer und Personalleiter, Gewerkschafter*innen, Beschäftigte, Lokalpolitiker usw. angesprochen werden). Zudem es sollten verfügbare graue Literatur und, soweit verfügbar, offizielle Quellen wie z.B. Pressemitteilungen, Finanzberichte, Verwaltungsdaten, wissenschaftliche Veröffentlichungen usw. verwendet werden.

Die von den neun nationalen Partnern zusammengetragenen und in den jeweils drei Formularen erfassten Informationen wurden dann geprüft und im vorliegenden Bericht übersichtlich dargestellt. Der Bericht enthält auch für jedes Land einen Abschnitt, in dem die drei nationalen Fallstudien dargestellt sind und die jeweils die folgende Struktur aufweisen:

- i) Kontext
- ii) Beschreibung und Hauptmerkmale
- iii) Ergebnisse und Kommentar
- iv) Literatur

Länderfallstudienbericht

Fallstudie 1 (Geschäftsmodell): Geschäftsmodell Amazon Germany

I. Kontext

Amazon ist der wichtigste Akteur des expandierenden Onlinehandels in Deutschland.

Das Unternehmen steht gegenwärtig an vierter Stelle in der Liste der zehn größten Unternehmen der Welt hinsichtlich Umsatz und Marktwert. Deutschland ist der wichtigste Auslandsmarkt für Amazon mit einem Anteil von 6,5% am Gesamtumsatz im Jahr 2022. Gleichzeitig **ist Amazon der bei weitem größte Onlinehändler und Marktführer in Deutschland** mit einem Marktanteil von etwa 50%. 2020 wurde die Gesellschaft das größte US-Unternehmen in Deutschland (Fuchs et al. 2021). Die Corona-Pandemie führte zu einem starken Anstieg der Umsätze und Gewinne bei Amazon. Im Vergleich zum ersten Quartal 2021 stiegen die Umsätze im selben Quartal des Jahres 2022 um 44% und die Gewinne verdreifachten sich in diesem Zeitraum sogar (Der Spiegel 2022). Zu diesem Zeitpunkt gab Amazon bekannt, dass man plane, neue Logistik- und Verteilzentren mit ca. 3.000 Beschäftigten in Deutschland zu errichten. 2022 hatte Amazon in Deutschland rund 28.000 Beschäftigte.

Der Onlinehandel ist ein Teilbereich des Einzelhandels, der - wenn man die Beschäftigtenzahlen betrachtet - mit rund 3,17 Millionen **Beschäftigten** einer der wichtigsten Wirtschaftszweige in Deutschland ist. Der Einzelhandel zeichnet sich durch einen hohen Prozentsatz von Teilzeitbeschäftigung (rund 56%) aus. Annähernd 815.000 Beschäftigte in dem Sektor sind in geringfügiger Teilzeit angestellt. Der Anteil der befristet angestellten Beschäftigten liegt bei etwa 6,7%. Dies entspricht dem Durchschnitt in der deutschen Wirtschaft. Zeitarbeit über Agenturen hat nur einen Anteil von 0,7% - etwa die Hälfte des Durchschnitts in Deutschland. Im Gegensatz dazu liegt der Anteil der weiblichen Beschäftigten mit 68% weit über dem deutschen Durchschnitt (Handelsverband Deutschland 2023a).

Innerhalb des Einzelhandels spielt der Teilbereich Onlinehandel eine immer wichtigere Rolle. Die Marktanteile der Onlinehandelsunternehmen innerhalb des Einzelhandels wuchsen von 0,4% im Jahr 2001 auf 13,4% im Jahr 2022. Auf dem Höhepunkt der **Corona-Pandemie** 2021 war der Marktanteil des Onlinehandels von 10,8% im Jahr 2019 - dem Jahr vor der Corona-Pandemie - sogar auf 14,7% gewachsen (Handelsverband Deutschland 2023b). Im Onlinehandel ist der Anteil der Beschäftigten geringer. Rund 220.000 Beschäftigte - 7% der Beschäftigten im Einzelhandel insgesamt - waren 2022 in Unternehmen der Onlinehandels angestellt. Der Onlinehandel ist weniger arbeitsintensiv als der stationäre Einzelhandel.

Gleichzeitig bestehen große Unterschiede bei den **Qualifikationsstrukturen** der Beschäftigten im stationären Einzelhandel verglichen mit dem Onlinehandel. Während im traditionellen Einzelhandel 18% der Beschäftigten geringqualifiziert sind, 72% eine Fachausbildung aufweisen und 10% hochqualifiziert sind, ist die Qualifikationsstruktur im Onlinehandel deutlich stärker polarisiert mit 37% ungelernten Beschäftigten, 41% mit Fachausbildung und 22% hochqualifizierten Beschäftigten (Fuchs et al. 2023). Diese Qualifikationsstruktur spiegelt die Trennung zwischen dem physischen Warenumsatz, wie er in Logistikzentren mit einem größeren Anteil geringqualifizierter Arbeitskräfte organisiert ist, und dem interaktiven Verkaufen, das Online stattfindet und bei dem die Waren präsentiert und unter Nutzung fortgeschrittener IT-Programme verkauft werden, wider (Apicella 2021).

II. Beschreibung und Hauptmerkmale

Der Onlinehandel ist das Kerngeschäftsfeld von Amazon. Das Geschäft von Amazon ruht auf drei Säulen: erstens **Amazon Retail** - hier verkauft und liefert Amazon Produkte in seiner Rolle als Einzelhändler; zweitens **Amazon Marketplace** - hier bietet Amazon anderen Einzelhändlern die Möglichkeit, ihre Produkte gegen eine Gebühr über Amazon zu verkaufen, und drittens **Amazon Prime**, wo Kunden gegen eine Gebühr Mitglied werden können und besondere Angebote erhalten – Filme, Musik oder das Versprechen einer schnellen Lieferung innerhalb von 24 Stunden.

Amazon hat mehr als einhundert Niederlassungen in Deutschland, die entlang der Wertschöpfungskette des Onlinehandels organisiert sind und eine **zunehmende vertikale Integration des Unternehmens** aufweisen (Fuchs et al. 2021):

- der Hauptsitz mit der Unternehmensleitung und Supportfunktionen, der sich in München befindet;
- fünf Forschungs- und Entwicklungszentren (TechHubs), in denen Software und Hardware sowohl für die Plattform als auch für Produkte von Amazon entwickelt werden;
- zwei Dienstleistungszentren für Kundenanfragen mit dazugehörigen Callcentern;
- ein zentrales Logistikzentrum (Inbound Cross Dock) in Dortmund, wo Waren auf alle Logistikzentren in Deutschland und in Teilen von Europa verteilt werden;
- rund 18 (die Zahl ist aufgrund der Expansion des Unternehmens im Fluss) Logistikzentren, in denen Waren gelagert und Bestellungen bearbeitet werden;
- fünf Sortierzentren, in denen Bestellungen nach Zustellungsort sortiert und in Lieferfahrzeuge verladen werden, um die Auslieferung zu beschleunigen;
- rund 76 Verteilzentren, vor allem in städtischen Gebieten, wo bestellte Waren für die Auslieferung über die „letzte Meile“ vorbereitet werden. Die Waren werden nach dem Eingang in die Zentren sofort auf Lieferfahrzeuge geladen; auf dieser Ebene findet keine Lagerhaltung statt.

Die Logistikzentren mit jeweils ca. 800 bis 2.000 Beschäftigten sind jedes für sich deutlich größer als die Sortier- und Verteilzentren. In Sortierzentren sind jeweils rund 400 bis 600 und in den Verteilzentren rund 150 bis 200 Beschäftigte tätig. Alle Arten von Zentren sind jedoch als rechtlich autonome Einheiten in Form von GmbHs organisiert. Deshalb argumentiert Amazon, in Deutschland nicht als Unternehmensgruppe oder Konzern organisiert zu sein.

Sortier- und Verteilzentren wurden erst ab 2019 errichtet, als Amazon begann, die vertikale Integration zu verstärken und die Lieferung über die „letzte Meile“ bis zum Kunden zu organisieren. Dieser Prozess wurde getrieben von dem Versprechen, die Vorzugskunden (Prime-Kunden) innerhalb von 24 Stunden zu beliefern und eine schnelle Lieferung zu garantieren.

Die vertikale Integration umfasste auch die Paketzustellung Die Lieferung zu und von den Logistikzentren wird von großen Paketzustelldiensten und Logistikfachunternehmen wie DHL oder Hermes ausgeführt. Die Lieferung von den Verteilzentren in städtische Gebiete ist jedoch nach einem neuen Konzept organisiert - über Zustellungspartner. Die Zustellungspartner sind Netzwerke kleiner Paketzustelldienste mit jeweils rund fünf bis 40 Beschäftigten, die um ein Verteilzentrum herum ansässig sind. In den meisten Fällen sind diese Unternehmen ausschließlich für Amazon tätig und haben Verträge mit einer Laufzeit von einem Jahr. Deshalb kontrolliert Amazon die Kapazitätsplanung innerhalb dieses Netzwerks. Die Auslieferung über diese Firmen richtet sich nach der Stärke des Warenstroms bei Amazon. Gleichzeitig erhält Amazon einen hohen Leistungsdruck auf diese Firmen aufrecht, da die Verträge jedes Jahr verlängert werden müssen. Die **Zustellfirmen** innerhalb dieses Netzwerks **sind in zwei Formen organisiert**. In der ersten und älteren Form haben die Firmen eigenes Personal - entweder festangestellt oder befristet an-

gestellt oder Mitarbeiter*innen von Zeitarbeitsfirmen - und eigene Fahrzeuge. Bei der zweiten Form, die neuer ist und die alte Form allmählich ersetzt, mieten die Firmen die Fahrzeuge von Amazon. Dies stärkt ihre ohnehin bereits starke Bindung an Amazon. Die für Amazon mit der Auslagerung dieser Tätigkeiten verbundenen Vorteile liegen einerseits wohl darin, dass Amazon damit weniger Verwaltungs- und Führungsaufwand in unbekanntem Gebieten hat, andererseits wird auf diese Weise das Risiko, die von Amazon vorgegebenen Kostengrenzen einzuhalten, auf die Subunternehmer übertragen und man kann aufgrund der niedrigeren Lohnkosten der Subunternehmer Kosten sparen.

Der größte Teil der Beschäftigten ist jedoch in den Logistikzentren tätig. Diese – sowie die Verteilzentren – weisen flache Hierarchien mit mehreren Ebenen auf, die mit unterschiedlichen Lohnniveaus verbunden sind: Ebene eins wird von Beschäftigten eingenommen, die einfache Tätigkeiten ausführen; Ebene zwei – in die fast keine Beschäftigten eingeordnet sind – umfasst Beschäftigte mit höherem Potential; Ebene drei sind Vorarbeiter*innen, die die Arbeit überwachen sowie qualifizierte Beschäftigte wie Techniker oder Handelsfachkräfte, die für technische und administrative Aufgaben zuständig sind. Auf Ebene vier bis sechs sind IT-Spezialisten und Führungskräfte von den Abteilungsleitern bis hin zur Leitung des Zentrums tätig. Innerhalb der Zentren gibt es vier Haupttätigkeitsgebiete, die mit dem Strom und der Lagerung der Waren zu tun haben: Empfang der eingehenden Waren, ihre Einsortierung im Lager, die Entnahme der bestellten Waren aus dem Lager und, schließlich, die Verpackung für die Auslieferung an die Kunden mittels Lieferfahrzeugen.

Diese Tätigkeiten sind als einfache Aufgaben mit starker digitaler Unterstützung und Kontrolle organisiert. In der Debatte wurde diese Kombination als „**digitaler Taylorismus**“ bezeichnet (Staab/Nachtwey 2016). Einfache Aufgaben sind verbunden mit einem hohen Grad an Arbeitsteilung und sich stets wiederholender Arbeit, die gleichzeitig körperlich sehr anstrengend ist. Die Beschäftigten arbeiten in Teams, sind jedoch nicht gemeinschaftlich tätig, sondern arbeiten die meiste Zeit allein. Die Teams sind organisatorische Einheiten, die von einem Vorgesetzten geführt werden, der das Team informiert, motiviert und kontrolliert (Schulten 2022).

Die Standardisierung wird durch **Automatisierung** ergänzt. In den Bereichen, in denen Waren eingelagert oder aus dem Lager entnommen werden, müssen die Beschäftigten Handscanner nutzen, die ihnen mit Hilfe von Symbolen und in verschiedenen Sprachen mitteilen, was als nächstes zu tun ist, und sie auf dem kürzesten Weg an die richtige Stelle für das Verstauen oder Entnehmen von Waren leiten. Die Beschäftigten müssen sich an jeder Station mit ihren Badges anmelden, so dass der Arbeitsfluss digital dargestellt wird. Das Einsortieren erfolgt chaotisch. Nur das System weiß, wo die einzelnen Waren jeweils zu finden sind. Allerdings werden die Waren vom System nach Form, Größe und Volumen klassifiziert, so dass sie optimal einsortiert und entnommen werden können. Das Verpacken unterscheidet sich vom Einsortieren und Entnehmen und findet an Fließbändern statt. Für die Beschäftigten gelten mehr oder weniger einheitliche Leistungsvorgaben. In einem von Apicella (2021) dargestellten Fall müssen die „Picker“ 150 Warenstücke pro Stunde bewegen und die Verpacker müssen 400 Pakete pro Stunde packen. Gleichzeitig versucht das Unternehmen, den Grad der Automatisierung zu verstärken, insbesondere beim Einsortieren und Entnehmen. Unter der Marke **Amazon Robotics** wurden Roboter entwickelt, die Waren einsortieren und entnehmen, nachdem sie von Beschäftigten beladen oder entladen wurden. Bei standardisierten oder kleineren Stücken funktioniert die Automatisierung gut. Deshalb hat Amazon die Logistikzentren spezialisiert und eingeteilt in Zentren, in denen standardisierte Waren gelagert und bearbeitet werden und solche, in denen schwere oder sehr große Stücke bearbeitet werden, wobei die Roboter von Amazon Robotics in ersteren eingesetzt werden.

Die digitale Unterstützung dient gleichzeitig als **Instrument der digitalen Kontrolle**. Mit Hilfe digitaler Geräte – Badges und Scanner – kann der Arbeitsprozess der Beschäftigten kontrolliert werden. Pausen, Gespräche oder Toilettenbesuche können genauso überwacht werden, wie die Leistung in Form von im

Lager einsortierten, entnommenen oder verpackten Waren. Wird die geforderte Leistung nicht erreicht, kann dies in Gesprächen mit den Vorgesetzten durch einen Vergleich der vorgegebenen Zahlen mit der tatsächlichen Leistung sanktioniert werden. Aus Studien geht hervor, dass die Arbeitskräftefluktuation und der Krankenstand hoch sind (Schulten 2022).

Allerdings wirkt sich der hohe Anteil einfacher Aufgaben auf die **Personalstrategie von Amazon** aus. Im Allgemeinen sind drei Kategorien von Beschäftigten mit geringqualifizierten Aufgaben befasst. Die erste Kategorie befristet Beschäftigte. Sämtliche Beschäftigte werden zunächst mit befristeten Verträgen angestellt. Deshalb hat Amazon viele seiner Logistikzentren in Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit angesiedelt, wo die Menschen bereit sind, befristete Verträge zu akzeptieren. Aufgrund gesetzlicher Vorgaben müssen diese Verträge nach zwei Jahren in unbefristete Verträge umgewandelt werden. Daher ist der Anteil von Beschäftigten mit unbefristeten Verträgen umso höher, je älter ein Logistikzentrum ist. Diese Beschäftigten mit unbefristeten Verträgen bilden die zweite Kategorie von Arbeitskräften. Eine dritte Kategorie bilden die Saisonarbeiter*innen, die vor allem vor Weihnachten von Oktober oder später bis Ende Dezember mit Zeitarbeitsverträgen mit sehr kurzer Laufzeit angestellt werden. Im Unterschied zur Praxis im sonstigen Einzelhandel ist der Anteil von Teilzeitarbeit gering und geringfügige Teilzeitarbeit fehlt fast völlig. Die Zahl von Frauen und Männern unter den Beschäftigten scheint ausgewogen zu sein, so dass der Anteil der Frauen niedriger ist als im Einzelhandel insgesamt.

Da in den vergangenen Jahren die Arbeitslosigkeit abgenommen hat, wurden von Amazon Anstrengungen unternommen, um mehr migrantische Arbeitskräfte und Arbeitskräfte mit Behinderungen zu gewinnen. Das Unternehmen wirbt mit kultureller Vielfalt und damit, dass den Beschäftigten unabhängig von ihrer Herkunft Aufstiegschancen gewährt werden. Deshalb ist in den Logistikzentren ein hoher Anteil migrantischer Arbeitskräfte zu finden (Apicella 2021). Allerdings ist dieser Trend in den Verteilzentren noch stärker ausgeprägt. Laut den in den Interviews gemachten Angaben haben dort bis zu 80% der Beschäftigten einen Migrationshintergrund. Amazon ist als Arbeitgeber für die migrantischen Arbeitskräfte auch deshalb interessant, weil man für die Arbeit kein Deutsch können muss, denn die Aufgaben sind leicht verständlich und werden von digitalen Geräten gesteuert, in denen Symbole und Anweisungen in verschiedenen Sprachen verwendet werden.

Wie in den Interviews angegeben, gibt es bei den Anstellungsformen in den Verteilzentren eine Mischung verschiedener Vertragsformen. Wie ein/e Interviewteilnehmer*in über eines der Zentren berichtete, sind die Beschäftigten zu mehr oder weniger gleichen Anteilen mit Zeitarbeitsverträgen, unbefristeten Verträgen und – abweichend von den Logistikzentren – über Zeitarbeitsfirmen angestellt. Dieser ständige Zustrom von Arbeitskräften, die bereit sind, die Arbeit und die Arbeitsbedingungen zu akzeptieren, scheint eine Voraussetzung für das langfristige Funktionieren des auf digitalem Taylorismus basierenden Geschäftsmodells von Amazon zu sein.

Bezüglich Investitionen in **ökologische Nachhaltigkeit** hat Amazon 2019 gemeinsam mit anderen Unternehmen ein „Klimaversprechen“ für Nachhaltigkeit unterzeichnet. Dieses sieht unter anderem vor, dass ab 2025 sämtliche Aktivitäten zu 100% mit erneuerbaren Energien gespeist werden, dass alle Auslieferungen CO₂-frei erfolgen sollen und bis 2030 diesbezüglich ein Anteil von 50% erreicht werden soll, dass 100.000 Elektrofahrzeuge für die Fahrzeugflotte angeschafft werden sollen und dass in Klimaschutzfonds investiert werden soll. Dazu gehört auch die Verbesserung der ökologischen Effizienz der von Amazon genutzten Server und Computer. Dem Unternehmen zufolge soll die ökologische Nachhaltigkeit von sozialer Nachhaltigkeit begleitet werden. Integration und Diversität hinsichtlich Geschlecht oder ethnischer Zugehörigkeit sind die von dem Unternehmen vorgegebenen Kernziele, verbunden mit Anstrengungen zur Verbesserung des Gesundheits- und Arbeitsschutzes im Unternehmen und der Kontrolle der sozialen Nachhaltigkeit bei den Zulieferern und Subunternehmen (Amazon 2020).

III. Ergebnisse und Kommentar

Der Onlinehandel ist ein wachsendes Segment des Einzelhandels in Deutschland. Die Corona-Pandemie hat diese Entwicklung beschleunigt. Es ist jedoch schwierig, heute schon das künftige Wachstum dieses Segments vorherzusagen. Ein weiteres Wachstum scheint möglich, aber auch eine Konsolidierung mit nur geringer Zunahme des Umsatzvolumens. Der Onlinehandel mit Amazon als Marktführer hat jedoch die Struktur der Branche tiefgreifend verändert: durch die Trennung des Online ausgeführten Verkaufs vom Warenstrom, durch die Neuorganisation der Zustellung, durch die Entwicklung neuer Modelle für die Arbeitsprozesse und durch die Veränderung der Beschäftigungsstrukturen in der Branche.

Amazon ist in all diesen Punkten ein **Wegbereiter**, der ein neues Modell des Plattformhandels mit neuen Formen der Kundenbeziehungen wie z.B. Amazon Prime verbindet. Diese Kundenbeziehungen haben gleichzeitig das Unternehmen dazu motiviert, die vertikale Integration auszubauen und die „letzte Meile“ bis zu den Kunden selbst zu organisieren.

Das Geschäftsmodell von Amazon geht einher mit tiefgreifenden Veränderungen der Art und Weise, wie die Auslieferung in den Logistikzentren von Amazon organisiert wird. Beim digitalen Taylorismus werden sich stets wiederholende und einfache, aber gleichzeitig körperlich anstrengende Tätigkeiten mit digitaler Führung und digitaler Leistungskontrolle verbunden. Zusätzlich dazu wird das Einsortieren und Entnehmen immer stärker automatisiert.

Dieses Modell des Arbeitsprozesses ist verbunden mit **prekären Beschäftigungsformen** wie befristeter Beschäftigung, sowohl mit längeren Vertragslaufzeiten für ständig anfallende Tätigkeiten als auch mit sehr kurzen Vertragslaufzeiten für Saisonarbeit. In den Auslieferungszentren scheint es auch einen großen Anteil von Beschäftigten von Zeitarbeitsfirmen zu geben. Der prekäre Charakter der Beschäftigung wird dadurch gemildert, dass die befristeten Verträge dort, wo ständig anfallende Tätigkeiten ausgeführt werden, nach einer gewissen Zeit in unbefristete Verträge umgewandelt werden. Dies gilt jedoch nicht für die Beschäftigten in den Netzwerken, die Amazon für die Zustellung geschaffen hat. Diese Beschäftigten sind bei kleinen Subunternehmen in prekären Beschäftigungsformen angestellt.

Das Geschäftsmodell von Amazon beruht auf einem **ständigen Zustrom von Arbeitskräften** aufgrund von Marktexpansion, Arbeitsbedingungen und Arbeitskräftefluktuation. Allerdings funktioniert die Strategie, Niederlassungen in Gebieten mit hoher Arbeitslosigkeit zu gründen, nicht mehr, da die Arbeitslosigkeit abnimmt. Deshalb versucht das Unternehmen, neue Gruppen von Arbeitskräften wie z.B. solche mit Migrationshintergrund oder Behinderungen zu gewinnen. Ein hoher Anteil von Arbeitskräften mit Migrationshintergrund in den Verteilzentren weist darauf hin, dass diese Strategie recht erfolgreich ist und es ist Amazon gelungen ist, sich als Arbeitgeber für Menschen, die neu auf den Arbeitsmarkt kommen oder die deutsche Sprache nur schlecht beherrschen, zu etablieren.

Es **bleibt** jedoch **fraglich**, ob diese Strategie angesichts der zunehmenden Verknappung der auf dem Markt verfügbaren Arbeitskräfte weiterhin erfolgreich bleibt, denn diese führt zu einer Verschärfung der Konkurrenz der Unternehmen bei der Suche nach Arbeitskräften. Diese Konkurrenz könnte das Unternehmen dazu zwingen, seine Personalpolitik zu überdenken und die Arbeitsbedingungen zu verbessern, um im Konkurrenzkampf um Arbeitskräfte Erfolg zu haben. Eine zunehmende Automatisierung könnte diesen Druck etwas mindern, indem sie den Bedarf an Neueinstellungen zumindest teilweise verringert. Ein weiterer, noch zu untersuchender Faktor ist der von den Gewerkschaften ausgeübte Druck auf das Unternehmen, eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu erreichen. Dieser Faktor wird in den folgenden Fallstudien untersucht.

IV. Literatur

Amazon (2020): Voller Einsatz: Nachhaltigkeit hat bei uns höchste Priorität. <https://sustainability.aboutamazon.com/2019-sustainability-report-german.pdf>.

Apicella, Sabrina (2021): *Das Prinzip Amazon*. Über den Wandel der Verkaufsarbeit und Streiks im transnationalen Versandhandel. Hamburg: VSA.

Fuchs, Martina et al. (2023): Onlinehandel. Arbeitskontrolle und Mitbestimmung in Großstadtreionen. *Working Paper Forschungsförderung 279*. Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.

Fuchs, Martina (et al.) (2021): Marktführer des Online-Handels. Wirkungen auf Arbeit und Beschäftigung in Deutschland. Studie 463. Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.

Handelsverband Deutschland (2023a): Beschäftigungsstruktur im Einzelhandel. <https://einzelhandel.de/beschaefigungsstruktur> (02/11/2023).

Handelsverband Deutschland (2023b): Online-Monitor 2023. <https://einzelhandel.de/online-monitor> (02/11/2023)

Staab, Philip, Nachtwey, Oliver (2016): Die Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 66 (18/19), S. 24-31.

Ver.di (2022): Es geht um unsere Gesundheit. https://handel.verdi.de/++file++624b110a0e-0f65e6443e9304/download/verdi_Amazon_220328_final_web.pdf.

Der Spiegel (2022): Amazon verdreifacht Gewinn in der Coronakrise. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/amazon-verdreifacht-gewinn-in-der-coronakrise-a-99f8935e-291e-47ff-84ce-deb-ca54c0784> (03/11/2023)

Drei leitlinienbasierte Interviews mit Gewerkschaftsvertreter*innen und Experten.

Fallstudie 2 (Gewerkschaftsaktivitäten): Von der Gewerkschaft ver.di verfolgte Strategien bei Amazon Germany

I. Kontext

Die Gewerkschaftsaktivitäten bei Amazon Germany sind charakterisiert durch Konflikte um Anerkennung mit dem Unternehmen und den Versuch, im Unternehmen Mitglieder zu organisieren und gewerkschaftliche Strukturen zu schaffen.

Die für Amazon zuständige Gewerkschaft ist ver.di. Sie organisiert Mitglieder im privaten und öffentlichen Dienstleistungssektor. Ver.di wurde 2001 durch den Zusammenschluss von fünf Dienstleistungsgewerkschaften unterschiedlicher Branchen gegründet. Sie ist Mitglied des Deutschen Gewerkschaftsbundes als der wichtigsten Dachgesellschaft der Gewerkschaften in Deutschland. Die Mitgliedsgewerkschaften zeichnen sich durch ihre Organisation in Übereinstimmung mit den Wirtschaftsbranchen und das Fehlen religiöser oder politischer Ausrichtungen aus. ver.di hat gegenwärtig rund 1,9 Millionen Mitglieder, von denen aufgrund des hohen Frauenanteils unter den Beschäftigten im Dienstleistungssektor mehr als 50% Frauen sind. Die Struktur der Gewerkschaft wird bestimmt durch die Landesbezirke, die Bezirke und die Fachbereiche, die entlang der verschiedenen Branchen im Dienstleistungsbereich wie die Finanzwirtschaft oder den öffentlichen Dienst organisiert sind.

Amazon als Onlinehändler fällt in den Verantwortungsbereich von ver.di. Allerdings sind zwei unterschiedliche Fachbereiche in der Organisation für Amazon zuständig. Der mit Einzelhandel befasste Teil von Amazon mit den Logistikzentren als den wichtigsten Einheiten hinsichtlich der Beschäftigung fällt unter die Verantwortung des Fachbereichs „Einzelhandel“, während die Logistiksparte von Amazon, also die Sortierzentren und die Verteilzentren sowie das Netzwerk der Zustellungsunternehmen dem Fachbereich „Postdienste, Speditionen und Logistik“ zugeordnet sind. Da die Logistikleistungen von Amazon viel später entwickelt wurden als die Handelstätigkeit, war es lange Zeit der Fachbereich „Einzelhandel“, der die Aktivitäten der Gewerkschaft bei Amazon organisierte. Der Fachbereich „Speditionen und Logistik“ wurde erst 2020 bei Amazon aktiv, nachdem das Unternehmen seine ersten Lager- und Verteilzentren errichtete und seine neue Logistikstrategie entwickelte.

Die **Arbeitsbeziehungen bei Amazon** sind sehr konfliktreich und gekennzeichnet von einer Unternehmensstrategie, die man als „smartes Union Busting“ bezeichnen kann. Mit dieser auf Kampagnen, Nachteilen für Gewerkschaftsaktivisten und der Fragmentierung der Betriebsräte beruhenden Strategie soll die Anerkennung der Gewerkschaft vermieden werden und ihre Präsenz im Unternehmen untergraben werden.

Die **Auswirkung der Corona-Pandemie** auf die gewerkschaftliche Tätigkeit ist uneindeutig. Einerseits gibt es keine langfristigen auf die Pandemie zurückzuführenden Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen. Die von ver.di verfolgten Strategien hinsichtlich Organisation und Tarifverhandlungen wurden von der Pandemie nicht direkt beeinflusst und zeichnen sich durch Kontinuität aus (Kassem 2022). Andererseits gab es aufgrund gesetzlicher Kontaktbeschränkungen für die Gewerkschaft Einschränkungen bei der Organisation von Streiks und bei der Kommunikation mit den Beschäftigten. Darüber hinaus war die Pandemie eine Quelle von Arbeitskämpfen bei Amazon. Ver.di zufolge handelte Amazon zögerlich bei der Einführung angemessener Infektionsschutzmaßnahmen. In einer Broschüre zu dem Thema gab die Gewerkschaft an, dass 300 der 1.800 Beschäftigten in dem Logistikzentrum bei Augsburg mit COVID-19 infiziert wurden, während in dem Logistikzentrum bei Koblenz die gesamte Nachtschicht wegen des großen Anteils infizierter Beschäftigter in Quarantäne gehen musste (ver.di 2020). Gleichzeitig profitierte das Unternehmen weltweit stark von der Pandemie und den mit ihr verbundenen Einschränkungen, die zu einer Umsatzsteigerung von rund 40% und einer Verdreifachung der Gewinne führten.

Aus der Sicht von ver.di ist dieses Versagen beim Arbeits- und Gesundheitsschutz symptomatisch für die fehlende Nachhaltigkeit bei Amazon. Die Gewerkschaft betrachtet die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens kritisch, stellt die Ernsthaftigkeit der Anstrengungen in Frage und kritisiert die Fahrzeugflotten, energieintensive Server, die Vernichtung zurückgesandter Waren und die Unterstützung von Öl- und Gasunternehmen bei der Erschließung neuer Vorkommen (ver.di 2022). Gleichzeitig kritisiert die Gewerkschaft auch die Nutzung digitaler Technologien für die Überwachung der Arbeitsleistung der Mitarbeiter*innen. In den Logistikzentren in Frankenthal und Kaiserslautern rief die Gewerkschaft im Sommer 2023 eine Kampagne ins Leben mit dem Titel „Wir sind keine Roboter“. Im Rahmen dieser Kampagne kritisiert ver.di die Ausübung psychischen Drucks auf die Mitarbeiter, indem sie bei Personalgesprächen mit Vorgesetzten mit digital erfassten Leistungsstatistiken konfrontiert werden (ver.di 2023).

Kampagnen wie diese stehen im Zentrum der Anstrengungen, die Beschäftigten in der Gewerkschaft zu organisieren und eine organisatorische und institutionelle Kraft bei Amazon aufzubauen. Dies sind wichtige Ziele für die Gewerkschaft wegen der Bedeutung von Amazon innerhalb des Onlinehandels und des Einzelhandels hinsichtlich Marktanteil und Beschäftigtenzahlen. Darüber hinaus haben die Vorgänge bei Amazon eine wichtige symbolische Bedeutung für die Gewerkschaft als Zeichen dafür, dass der negative Trend bei der Mitgliedergewinnung im Einzelhandel gestoppt werden kann und dass die Gewerkschaft in der Lage ist, die Beschäftigten in einem Unternehmen zu organisieren, das keine Gewerkschaften akzeptiert. Zugleich soll damit die Fähigkeit zu Tarifverhandlungen gestärkt werden in einer Branche, die in den vergangenen zwanzig Jahren einen schnellen Niedergang der Tarifbindung zu verzeichnen hatte.

II. Beschreibung und Hauptmerkmale

Die Gewerkschaft begann ihre Aktivitäten bei Amazon im Jahr 2011. Den Startpunkt bildete eine dezentrale Initiative des ver.di-Landesbezirks Hessen. Der Landesbezirk beschloss seinerzeit, eine Kampagne zur Mitgliedergewinnung im Logistikzentrum in Bad Hersfeld durchzuführen – dem ersten Logistikzentrum von Amazon in Deutschland, eröffnet Ende der 1990er. Das Logistikzentrum – genauer gesagt, die beiden Zentren, denn Amazon errichtete einige Jahre später ein zweites Zentrum in Bad Hersfeld – hatte damals zwischen 2.500 und 3.000 Beschäftigten. Ver.di stellte für zwei Jahre zwei Projektsekretär*innen bereit, um den Prozess der Mitgliedergewinnung in Gang zu bringen und zu unterstützen.

Zu Beginn standen die Organisator*innen vor mehreren Schwierigkeiten (Schulten 2022). Erstens waren die Beschäftigten zum größten Teil nicht organisiert, abgesehen von einer recht kleinen Gruppe von Gewerkschaftsmitgliedern, und der Betriebsrat, der einige Jahre zuvor gewählt worden war, vertrat weder die Gewerkschaft noch zeigte er Bereitschaft, das Projekt zu unterstützen. Zweitens wussten die Organisator*innen kaum etwas über die Arbeitskräfte, den Arbeitsprozess und die potentiellen Konflikte zwischen den Sozialpartnern im Unternehmen. Drittens schließlich war die Reaktion des Unternehmens auf die Organisationsbestrebungen schwer vorauszusehen.

Zu Beginn waren die beiden Organisator*innen wenig erfolgreich in dem Bemühen herauszufinden, welche Konflikte zwischen den Sozialpartnern im Unternehmen bestanden und darin, Interesse an der Gewerkschaft zu wecken, nicht zuletzt auch, weil ihre Gespräche mit den Beschäftigten in der Kantine der Logistikzentren von den Vorgesetzten überwacht wurden. Die Organisator*innen änderten dann ihren Ansatz und sprachen die Mitarbeiter*innen an den Zugangstoren zu den Logistikzentren an. Damals wurde die Anwesenheit der Organisator*innen von dem Unternehmen akzeptiert.

Den Organisator*innen gelang es auch, intensivere Beziehungen zu den Betriebsräten herzustellen aufgrund der Tatsache, dass die Betriebsräte aus den Fachkenntnissen der Organisator*innen Nutzen zogen, denn die Organisator*innen konnten den Betriebsräten mit Rat und Tat zur Seite stehen. Das war wichtig, denn die institutionalisierte Kraft des Betriebsrates machte es möglich, bei den Sitzungen des Betriebsrates, die viermal jährlich im Beisein der Betriebsleitung und aller Beschäftigten (in verschiedenen

Schichten) stattfinden, Vorträge zu halten. So hatten die Organisator*innen die Möglichkeit, sich und ihre Strategien und die Vorteile der gewerkschaftlichen Organisation einer größeren Anzahl von Beschäftigten vorzustellen.

Die Versuche der Organisator*innen waren recht erfolgreich. Im Laufe des zweijährigen Projekts zur Mitgliedergewinnung traten rund 650 der etwa 2000 Beschäftigten des Logistikzentrums der Gewerkschaft bei; weitere 400 Beschäftigte traten ein Jahr später in die Gewerkschaft ein. Außerdem konnten die Organisator*innen eine Gruppe von Aktivisten etablieren, die versuchten, eigene Themen anzusprechen und Strategien zu entwickeln. Nach Beendigung des Projekts übernahmen diese Aktivisten die Verantwortung und die Vertretung der Gewerkschaft. Die Aktivisten organisierten dann die Wahl von Vertrauensleuten als offizielle Repräsentant*innen der Gewerkschaftsmitglieder in der Niederlassung. Rund vierzig Beschäftigte wurden als Vertrauensleute tätig.

Allerdings sahen sich die Aktivisten und später auch die Vertrauensleute vor einige Herausforderungen gestellt (Schulten 2022). Zum Ersten mussten sie herausfinden, wie sie in der Produktion selbst sichtbar sein können, um die Gewerkschaftsmitglieder beraten zu können und von der Leitung anerkannt zu werden. Zum Zweiten mussten die Aktivisten mit Beginn der Streikbewegung 2013 in der Lage sein, die Streiks zu organisieren und zu leiten. Drittens mussten sie mit anderen Aktivisten in anderen Logistikzentren zusammenarbeiten. Und viertens mussten sie im Zusammenhang mit den alle vier Jahre stattfindenden Betriebsratswahlen Kampagnen unter den Beschäftigten organisieren. Bei den Betriebsratswahlen im Jahr 2018 wurde die Liste von ver.di zum ersten Mal die stärkste der konkurrierenden Listen. Nach dem ersten Jahr der Kampagne zur Mitgliederwerbung ging die Zahl der Neuneintritte stark zurück. Allerdings ist der Organisationsgrad in der Niederlassung bis heute mehr oder weniger stabil. Grund hierfür ist, dass die meisten der Beschäftigten jetzt unbefristete Verträge haben und deshalb die Fluktuation unter den Mitarbeiter*innen gering ist.

Als sich positive Entwicklungen in Bad Hersfeld abzeichneten, begann ver.di auch in anderen Logistikzentren von Amazon, z.B. in Leipzig, Kampagnen zur Mitgliedergewinnung durchzuführen (Bartels 2023). In diesen späteren Kampagnen wurden die Anstrengungen und der Aufwand an Ressourcen vom Hauptsitz der Gewerkschaft aus koordiniert und unterstützt. Bis heute ist es gelungen, in 10 der gegenwärtig 18 Logistikzentren gewerkschaftliche Strukturen aufzubauen. Deshalb kann die Gewerkschaft in diesen Zentren für den Abschluss von Tarifvereinbarungen streiken. Allerdings ist das Tempo, in dem neue Logistikzentren geschaffen werden, eine der größten Herausforderungen für die Strategie von ver.di in Bezug auf Mitgliedergewinnung, da ständig Organisator*innen bereitstehen müssen.

Eine weitere wesentliche Herausforderung für die Gewerkschaft war und ist der **geringe Anteil von Gewerkschaftsmitgliedern in den Betriebsräten in den Logistikzentren**. Bisher konnte ver.di nur in wenigen Fällen die Mehrheit der Betriebsräte stellen oder auch nur die höchste Stimmenzahl für die Liste der Gewerkschaft erringen. In den meisten Betriebsräten bestehen mehrere Listen gleichzeitig, ohne dass eine davon eine klare Mehrheit hat. In vielen Fällen sind darunter auch unternehmensfreundliche Listen. Diese Zersplitterung der Betriebsräte macht es sehr viel schwieriger, gemeinsame Strategien und eine gemeinsame Position gegenüber dem Arbeitgeber zu entwickeln. Gleichzeitig bestehen häufig Unterschiede in der Ausrichtung und den Strategien zwischen den Betriebsräten und den Vertrauensleuten von ver.di. Darüber hinaus fehlt aufgrund der Rechtsform der Logistikzentren als GmbH eine gesetzliche Grundlage für die Schaffung eines Gesamtbetriebsrates, in dem die Betriebsräte der einzelnen Unternehmensteile insgesamt vertreten wären.

In den Verteil- und Servicezentren, die von Amazon gegründet wurden, um die „letzte Meile“ der Lieferung an Prime-Kunden besser kontrollieren zu können, ist die Lage völlig anders. Zur Zeit gibt es fünf Servicezentren und 76 Verteilzentren. Da Amazon diese Strategie im Jahr 2016 einführte, sind diese Zentren jünger als viele der Logistikzentren; sie sind viel kleiner und die Zusammensetzung der Beschäftigten

ist viel heterogener hinsichtlich ihrer Nationalität und ihres Beschäftigungsstatus. Servicezentren haben rund 400 bis 500 Beschäftigte, Verteilzentren rund 100 bis 200 Beschäftigte. Laut Aussagen in einem der Interviews aus einem Verteilzentrum in Berlin-Mariendorf beträgt der Anteil der Migranten in erster Generation unter den Beschäftigten rund 80% oder mehr; jeweils rund ein Drittel der Beschäftigten hat unbefristete Verträge oder ist befristet angestellt oder über eine Zeitarbeitsagentur.

Ver.di hat vor Kurzem den Organisationsprozess in Service- und Verteilzentren in zwei Landesbezirken, nämlich in Berlin und Niedersachsen, aufgenommen. In jedem dieser Landesbezirke wurde ein/e Projektsekretär*in eingesetzt, um die Mitgliedergewinnung in den Service- und Verteilzentren von Amazon in Gang zu bringen. Die Organisation wird durch die Beschäftigtenstruktur erschwert, da es sich als sehr schwierig herausgestellt hat – anhand der schon in den Logistikzentren gemachten Erfahrungen – befristet angestellte Beschäftigte und vor allem Beschäftigte von Zeitarbeitsagenturen zu organisieren, da Arbeitskräfte mit prekären Verträgen befürchten, leicht ersetzbar zu sein. Der hohe Anteil migrantischer Arbeitskräfte spitzt dieses Problem weiter zu, da es für die Organisator*innen schwieriger ist, mit ihnen zu kommunizieren und das deutsche System der Arbeitsbeziehungen zu erläutern sowie die Vorteile einer Gewerkschaftsmitgliedschaft darzustellen. Angesichts dieser Tatsachen hat sich die Kontaktaufnahme zu Beschäftigten, die als Multiplikatoren agieren und mit den Beschäftigten in ihrer Muttersprache kommunizieren und für sie dolmetschen können, als entscheidend für den Erfolg der Anstrengungen zur Mitgliedergewinnung erwiesen. Gleichzeitig können diese Multiplikatoren Teil ethnischer oder regionaler Netzwerke sein, in denen sich Beschäftigte aus anderen Amazon-Zentren zusammenfinden, was den Organisator*innen Zugang auch zu diesen Zentren gewähren würde. Darüber hinaus sorgt ver.di für die Übersetzung von Flyern und Mitteilungen in verschiedene Sprachen. Trotz dieser Herausforderungen war diese Strategie zur Mitgliedergewinnung in beiden Landesbezirken in gewissem Grad erfolgreich. In beiden Regionen konnte in einem Service-Zentrum eine Gewerkschaftsorganisation gegründet werden und es wurde ein Betriebsrat gewählt, in dem die Vertreter der Gewerkschaftsliste die Mehrheit stellen. Den Experteninterviews zufolge steht in zwei oder drei weiteren Service-Zentren in jedem der Landesbezirke die Aufnahme von Betriebsratswahlen bevor. Voraussetzung dafür ist aus Sicht der Organisator*innen, dass vor Beginn der Wahlen der Organisationsgrad die Schwelle von 30% überschritten haben muss, da dann ein Wahlsieg der Gewerkschaft möglich scheint. Es gab jedoch auch Fälle, in denen die Beschäftigten ver.di baten, sie bei der Organisation von Betriebsräten zu unterstützen. In diesen Fällen nutzte die Gewerkschaft die sich bietende Chance, in dem betreffenden Zentrum aktiv zu werden und versuchte in einem zweiten Schritt, die Betriebsräte und die Beschäftigten zu organisieren.

Diese Vorgehensweise dient als **Modell für andere Landesbezirke** von ver.di. Diesem Modell entsprechend werden gegenwärtig in Landesbezirken wie Nordrhein-Westfalen oder Bayern Projektsekretär*innen eingesetzt, um die Mitgliedergewinnung in Service- und Verteilzentren von Amazon in Gang zu bringen. Angesichts der großen Zahl von Service- und Verteilzentren scheint ein/e zusätzliche Sekretär*in eine recht bescheidene Investition der Gewerkschaft zu sein. Diese Zögerlichkeit könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Streikbewegung in dem Unternehmen während der vergangenen 10 Jahre nicht erfolgreich war.

Die Anstrengungen zur Mitgliedergewinnung werden jedenfalls nicht auf die über Subunternehmen ausgeführte Paketzustellung ausgedehnt. Diese Unternehmen mit ca. 10 bis 40 Beschäftigten sind jedes für sich zu klein, der Anteil migrantischer Arbeitskräfte ist sogar noch größer als in den Verteilzentren und der ökonomische Druck enorm, da jedes dieser Subunternehmen leicht durch ein anderes ersetzt werden könnte, falls es den Erwartungen von Amazon nicht mehr gerecht wird.

Die Tätigkeit der Gewerkschaft wird behindert durch ein Vorgehen von Amazon, das als „smartes Union Busting“ bezeichnet wurde (Schulten 2022). Diese Strategie beruht auf mehreren Elementen, die in Verbindung miteinander ein wichtiger Grund für die beschränkten Möglichkeiten der Gewerk-

schaft in dem Unternehmen sind. Zum ersten heißt das Unternehmen Betriebsräte in den Logistikzentren willkommen in dem Sinne, dass es die Beschäftigten dazu motiviert, Betriebsräte zu wählen und gleichzeitig ihre eigenen Listen aufzustellen, so dass viele Listen miteinander konkurrieren und keine Liste eine Mehrheit erringen kann. In der Folge existieren zwar in allen Logistikzentren Betriebsräte, diese sind jedoch intern zersplittert. Zum Zweiten scheint Amazon wenig bereit zu sein, den Betriebsräten die Informationen, die laut dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz bereitgestellt werden müssen, zu überlassen. Drittens hat Amazon Gegenkampagnen wie „Pro Amazon“ ins Leben gerufen, mit denen der Eindruck erweckt werden sollte, Amazon wäre entgegen der Betonung negativer Aspekte durch ver.di ein guter und erfolgreicher Arbeitgeber. Und viertens werden Aktivisten und Vertrauensleute von ver.di hinsichtlich der Arbeit und der Karrieremöglichkeiten benachteiligt. Zum Beispiel werden sie bei der Entnahme von Waren aus dem Lager eingesetzt - eine Tätigkeit, die bei den Beschäftigten in der Regel nicht sehr populär ist.

Die Strategie des Unternehmens, die Betriebsräte zu akzeptieren, wird in den kleineren Service- und Verteilzentren nicht angewandt. Hier leistet das Unternehmen keine aktive Unterstützung bei der Gründung von Betriebsräten. Einer der Gründe dafür dürfte sein, dass diese viel kleiner sind als die Logistikzentren und dass demzufolge die Möglichkeiten des Managements, die Betriebsräte zu kontrollieren viel geringer sind, so dass die Leitung deshalb die Einrichtung von Betriebsräten nicht unterstützt. Außerdem wäre es aufgrund der Beschäftigtenstrukturen viel unwahrscheinlicher, dass von den Beschäftigten Initiativen zur Gründung von Betriebsräten ausgehen würden, weshalb die Leitung weniger Anreiz hat, selbst aktiv zu werden.

III. Ergebnisse und Kommentar

Die Aktivitäten von ver.di bei Amazon haben sich in einem feindlichen Umfeld entwickelt, denn das Unternehmen akzeptiert Gewerkschaften nicht als Tarifpartner und versucht, die Gewerkschaftsaktivitäten in seinem Einflussbereich zu schwächen. Das Unternehmen wendet eine Strategie des „smarten Union Busting“ an mit persönlichen Nachteilen bei Arbeit und Karrierechancen für aktive Gewerkschafter, Fragmentierung von Betriebsratsstrukturen durch Förderung der Erstellung mehrerer Kandidatenlisten und mit der Weigerung, mit den Gewerkschaften über Tariffragen zu verhandeln.

Angesichts dieser Schwierigkeiten **war die Gewerkschaft mit ihren Aktivitäten zumindest teilweise erfolgreich**. Dies gilt für die Organisationsstrategie der Gewerkschaft, mit der es gelungen ist, Gewerkschaftsaktivisten und gewerkschaftliche Strukturen zu etablieren und gleichzeitig den Organisationsgrad in einigen Logistikzentren auf ein stabiles Niveau von 20 bis 40% zu heben. Die Anstrengungen zur Organisation haben sich als umso erfolgreicher erwiesen, je länger die Logistikzentren schon bestanden. Der Grund hierfür ist, dass in diesen Zentren der Anteil der unbefristet angestellten Mitarbeiter größer ist und diese leichter zu organisieren sind als Beschäftigte mit prekären Arbeitsverträgen.

Außerdem hat die Gewerkschaft erste Erfolge im neuen Bereich der Service- und Verteilzentren errungen, in denen die Organisation noch viel schwieriger ist. Hier ist sowohl der Anteil der prekär beschäftigten Mitarbeiter als auch der Anteil der migrantischen Beschäftigten größer, wobei letztere aufgrund bestehender Sprachbarrieren und ihrer kulturellen Heterogenität schwieriger zu gewinnen sind. Dennoch ist es der Gewerkschaft gelungen, Beschäftigte zu organisieren, Betriebsratswahlen anzuregen und in den Betriebsräten die Mehrheit der Sitze zu erlangen. Diese Erfolge motivierten die Gewerkschaft dazu, eine umfassendere Strategie für die Organisation zu verfolgen. Allerdings werden die Paketzusteller, die bei kleinen Subunternehmern angestellt sind, von dieser Strategie nicht erfasst, denn sie sind mit prekären Verträgen angestellt, die Unternehmen sind sehr klein und der Anteil der Migranten in erster Generation liegt bei fast 100%, was die Aussicht auf einen Erfolg der Organisationsbestrebungen unsicher macht.

In vielen Logistikzentren ist es der Gewerkschaft nicht gelungen, die meisten Stimmen oder auch nur die Mehrheitsliste in den Betriebsräten zu gewinnen. Deshalb besteht nur eine schwache Verbindung zwi-

schen der Arbeitnehmervertretung durch die Betriebsräte und ihrer Vertretung durch die Gewerkschaft. Aufgrund ihrer Fragmentierung sind die Betriebsräte in der Tendenz eher „unternehmensfreundlich“. Allerdings ist es einigen von ihnen gelungen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, zum Beispiel hinsichtlich der digitalen Kontrolle der Arbeit.

Im Allgemeinen scheint sich in den Service- und Verteilzentren eine neue Dynamik der Organisation zu entwickeln, während sich die Aktivitäten in den Logistikzentren in einer Pattsituation befinden, in der einerseits die gewerkschaftlichen Strukturen relativ stabil sind, andererseits bei der Gewinnung von Einfluss auf die Betriebsräte nur geringe Fortschritte erzielt werden. Darüber hinaus sieht sich die Gewerkschaft mit ihren Organisationsbestrebungen hier vor die Herausforderung gestellt, mit der Expansion des Unternehmens und der Schaffung neuer Logistikzentren Schritt halten zu müssen.

IV. Literatur

Bartels, Georg (2023): Kollektive Kritik und Widerstand im Kontext der Digitalisierung der Arbeit. Solidaritätskulturen in den Lager- und Versandzentren von Amazon. Dissertation Universität Duisburg-Essen.

Kassem, Sarrah (2022): (Re)shaping Amazon Labour Struggles on both Sides of the Atlantic: The Power Dynamics in Germany and the US amidst the pandemic. *Transfer* 28 (4), 441-456.

Schulten, Johannes (2022): *Im permanenten Reorganisierungsmodus. Über Hürden und Chancen gewerkschaftlicher Erneuerung im deutschen Einzelhandel*. Frankfurt: Campus. International Labour Studies 33.

Ver.di (2023): Ver.di startet die Aktion „wir sind keine Roboter“ bei Amazon. <https://rps.verdi.de/presse/pressemitteilungen/++co++47d4733a-255d-11ee-b03e-001a4a160129>.

Drei leitlinienbasierte Interviews mit Gewerkschaftsvertreter*innen und Experten

Fallstudie 3 (Tarifverhandlungen): Kampagne der Gewerkschaft ver.di für Tarifverhandlungen bei Amazon Germany

I. Kontext

Die Entwicklung der Tarifverhandlungen bei Amazon vollzieht sich vor dem Hintergrund einer starken Erosion der Tarifverhandlungen im deutschen Einzelhandel. Bis Ende der 1990er wurden Tarifverträge durch das Bundesministerium für Arbeit in der Branche für allgemeingültig erklärt. Deshalb lag die Tarifbindung der Branche während dieser Zeit bei rund 100%. Ab Mitte der 1990er wollten die Arbeitgeberverbände – damals existierten zwei Verbände in dieser Branche, in denen unterschiedliche Unternehmen organisiert waren – die Allgemeinverbindlichkeit loswerden und schufen sogenannte Verbände ohne Tarifbindung (OT-Verbände), in denen die Unternehmen die Dienstleistungen der Arbeitgeberverbände nutzten, aber nicht mehr verpflichtet waren, die Tarifverträge zu übernehmen (Haipeter 2016). Da sich viele Unternehmen, auch einige größere Einzelhandelsfirmen, diesen neuen Verbänden anschlossen, sank der Anteil der tariflich Beschäftigten schnell und fiel unter die Schwelle von 50%, die die gesetzliche Voraussetzung dafür war, dass das Bundesministerium für Arbeit die Tarifverträge der Branche für allgemeinverbindlich erklärte.

Nachdem das Arbeitsministerium 1999 die Tarifverträge nicht mehr für allgemeinverbindlich erklärte, sank die Tarifbindung schnell auf rund 28% im Jahr 2021 (Ellguth/Kohaut 2022). Diesen Zahlen zufolge **ist der Einzelhandel eine der Branchen der deutschen Wirtschaft mit der geringsten Tarifbindung**. Abgesehen von den Initiativen der Arbeitgeber und ihrer Verbände hat sich ver.di als die zuständige Gewerkschaft als zu schwach erwiesen, die Unternehmen durch Arbeitskämpfe zurück in die Tarifbindung zu zwingen. Es gibt keine genauen Zahlen zum gewerkschaftlichen Organisationsgrad in der Branche. Schätzungen zufolge könnte er bei rund 10% oder darunter liegen.

Die Schwäche beider Tarifverhandlungsparteien – die im Fall der Arbeitgeberverbände selbst gewollt ist – trug auch zur Verhinderung von Reformen des Prozesses und der Strukturen der Tarifverhandlungen bei. Zu den Prozessen ist zu sagen, dass es immer schwieriger zu werden scheint, Kompromisse für Lohnvereinbarungen zu finden, was zu langen und konfliktreichen Verhandlungen führt. Hinsichtlich der Strukturen ist es den Parteien bisher nicht gelungen, eine neue Vergütungsrahmenvereinbarung abzuschließen, die vor mehr als einem Jahrzehnt als großes Reformprojekt angekündigt worden war. Konflikte bezüglich der Einordnung gewisser Tätigkeiten wie z.B. die des Kassierens in die Lohngruppen haben sich als unlösbar erwiesen (Haipeter 2017).

Die Entwicklung des Onlinehandels scheint den Niedergang der Tarifbindung zu beschleunigen. Die Tarifbindung in diesem neuen Segment der Einzelhandelsbranche ist sogar noch schwächer als in den übrigen Bereichen. Der einzige größere Einzelhändler mit Tarifbindung ist Otto – ein Unternehmen mit einer langen Tradition im Versandhandel. Vor diesem Hintergrund **wurde die ver.di-Kampagne für Tarifverhandlungen bei Amazon zum Symbol für die Fähigkeit der Gewerkschaft, die Tarifverhandlungen wieder zu stärken und Zugang zu dem neuen Segment des Onlinehandels zu finden.**

II. Beschreibung und Hauptmerkmale

Ver.di begann seine **Kampagne für Tarifverträge** bei Amazon im Jahr 2013, zwei Jahre nach Beginn der Kampagne zur Mitgliedergewinnung. Das Ziel bestand darin, das Unternehmen dazu zu bringen, die Tarifverträge des Einzelhandels anzuerkennen. Diese Verträge werden innerhalb der Regionen der Landesbezirke verhandelt. In all diesen Verträgen sind dieselben Lohnsteigerungen enthalten, allerdings gibt es Unterschiede hinsichtlich der Arbeitszeiten und der Struktur der Lohngruppen. Dies kann dazu führen,

dass dieselbe Arbeit in verschiedenen Regionen unterschiedlich bezahlt wird. Die Anerkennung der Tarifverträge würde also bedeuten, dass die Niederlassungen eines Unternehmens jeweils den Tarifvertrag der Region, in der sie ansässig ist, anerkennt.

Der Prozess begann mit Verhandlungen zwischen ver.di und der Führung von Amazon in Deutschland. Das Unternehmen brach die Verhandlungen jedoch schnell ab und weigerte sich, die Gespräche mit ver.di fortzusetzen. Offensichtlich war das Unternehmen nicht mehr bereit, ver.di als Tarifverhandlungspartner anzuerkennen. Als Reaktion darauf begann ver.di im Frühjahr 2014 mit der Organisation von **Streiks** in den Logistikzentren, in denen der Organisationsprozess begonnen hatte und eine stabile Mitgliederbasis geschaffen worden war, z.B. in Bad Hersfeld.

Schwerpunktthema bei der Mobilisierung für die Streiks waren die **Löhne**. ver.di legte Vergleichsdaten vor, um die Lohnunterschiede zwischen dem, was Amazon bezahlte, und den Lohnniveaus laut Einzelhandelstarifen aufzuzeigen. Abhängig von Lohngruppe und Schichtarbeit betrug dieser Unterschied bis zu mehrere hundert Euro pro Monat. Es gelang jedoch nicht, das Unternehmen mit Hilfe der Streiks zurück an den Verhandlungstisch zu zwingen. Ver.di beschloss, die Streiks fortzusetzen. Es wurden seitdem mehrmals im Jahr Streiks zu Zeiten mit starker Nachfrage wie z.B. Ostern, Black Friday oder Weihnachten organisiert.

Im Logistikzentrum Bad Hersfeld wurde in den Jahren 2013 bis 2019 an 18 bis 43 Tagen pro Jahr gestreikt. Im Durchschnitt beteiligten sich rund 500 Beschäftigte an den Streiks (Schulten 2022). Diese Zahlen zeigen eine relativ stabile Unterstützung der Streiks, obwohl das Ziel – die Wiederaufnahme der Verhandlungen – nicht erreicht wurde, da Amazon bei seiner Weigerung blieb. Gleichzeitig beobachtete Schulten (2022) eine wachsende Kluft zwischen den auf Lohnforderungen konzentrierten Streiks und den von den Beschäftigten zum Ausdruck gebrachten Beschwerden, die laut einer von ver.di 2016 durchgeführten Studie viel stärker auf Arbeitsbedingungen wie ungenügende Erholungszeiten, respektlosen Umgang der Vorgesetzten mit den Beschäftigten, ungenügende Karrierechancen oder monotone Tätigkeiten gerichtet waren. 2017 reagierte ver.di auf diese Feststellungen und entwickelte eine **neue Forderung** - die Verhandlung eines Tarifvertrages zu **Gesundheitsfragen**, der auch Bestimmungen zum Gesundheitsschutz enthalten sollte (ver.di 2017). Die **Reaktion von Amazon** auf die Streikstrategie der Gewerkschaft umfasste drei Maßnahmen:

- die erste Maßnahme waren schnellere Lohnerhöhungen als vor den Streiks. Zwischen 2011 und 2019 wurde der Grundlohn auf „Level 1“ – das Niveau, auf dem die Beschäftigten einfache Aufgaben ausführen – um 21% erhöht (Schulten 2022). Darüber hinaus wurde 2013 die Zahlung von Weihnachtsgeld in Höhe von 400 Euro für diese Lohngruppe eingeführt. Aufgrund dieser Lohnerhöhungen argumentierte Amazon ab diesem Zeitpunkt damit, dass die Löhne an den Tarifabschlüssen des Logistiksektors orientiert sind, die zwischen ver.di und dem Logistikunternehmen vereinbart werden, in denen Lohnhöhe allerdings niedriger als in den Tarifverträgen des Einzelhandels ist. Diese Interpretation löste eine Debatte darüber aus, ob Amazon ein Einzelhandelsunternehmen oder eine Logistikfirma ist. Außerdem brachte Amazon vor, dass kein Tarifvertrag nötig wäre, während ver.di behauptete, dass die Lohnerhöhungen eine indirekte Folge der Streiks seien.
- Eine zweite Maßnahme des Unternehmens war die Initiative „Pro Amazon“, mit der die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen gestärkt werden sollte. Das Unternehmen verteilte T-Shirts mit der Losung Pro Amazon, Pro-Amazon-Gruppen stellten Posts in sozialen Medien ein und Beschäftigte sprachen sich offiziell gegen die Streiks aus (Schulten 2022). Obwohl dies ein vorübergehendes Phänomen zu Beginn der Streikbewegung war, zeigte es doch, dass es Unterschiede unter den Amazon-Beschäftigten gibt hinsichtlich ihrer Bereitschaft, sich an Arbeitskämpfen zu beteiligen.
- Als Drittes entwickelte das Unternehmen Maßnahmen zum Ausgleich der Streikauswirkungen, indem zum Beispiel Bestellungen innerhalb und zwischen den Logistikzentren umverteilt wurden. Während

der Streiks wurden Bestellungen an Logistikzentren umgeleitet, die nicht bestreikt wurden - entweder in Deutschland oder auch in nahe der deutschen Grenze gelegene Logistikzentren in anderen Ländern. Darüber hinaus konnte Amazon streikende Beschäftigte in den Logistikzentren dadurch ersetzen, dass Mitarbeiter*innen aus anderen Zentren in bestreikte Zentren umgesetzt wurden oder dass Beschäftigte mit befristeten Verträgen neu eingestellt wurden. Dies war möglich, da die Auslieferung aus den Zentren nicht an bestimmte Fristen gebunden ist, so dass längere Lieferfristen akzeptabel waren.

Die von Amazon ergriffenen Gegenmaßnahmen erwiesen sich insofern erfolgreich als **die Streiks nicht zu einer wirtschaftlichen Gefahr für Amazon wurden**. Angesichts dessen entwickelten sich die Streiks auf routinierte und – laut Aussage einer der interviewten Personen – ritualisierte Weise als Streiks einer Minderheit, bei denen keine Aussicht bestand, dass sie das Unternehmen zu Verhandlungen mit der Gewerkschaft zwingen könnten. Damit stellt sich die Frage nach der Motivation und Bereitschaft der Beschäftigten zu streiken. Eine Umfrage unter den Beschäftigten in den Logistikzentren Leipzig und Rheinberg in den Jahren 2014 (Leipzig) und 2016 (Rheinberg) ergab, dass die Motivation zu streiken vom Vertragsstatus der Beschäftigten abhing und dass Beschäftigte mit unbefristeten Verträgen eine höhere Streikmotivation aufwiesen. Weitere Einflussfaktoren waren die Stärke des Vertrauens in die Gewerkschaften, das individuelle Gefühl von Stress und Kontrolle und zuletzt das Verlangen nach Mitsprache und Mitbestimmung (Apicella 2021).

Aktuell ist ver.di nach Aussagen der interviewten Experten zufolge in der Lage, in 10 der 18 Logistikzentren zu streiken. In den Service- und Verteilzentren ist die Situation anders. Hier stellen Streiks als Instrument zur Erzwingung von Tarifverträgen nur eine künftige Möglichkeit dar, die dann genutzt werden könnte, wenn der gerade begonnene Prozess der Mitgliedergewinnung erfolgreich ist. Die Voraussetzungen hierfür unterscheiden sich laut Aussagen in den Experteninterviews von denen in den Logistikzentren. Einerseits könnte der größere Anteil der befristet Beschäftigten die Streikbereitschaft verringern, und auch der größere Anteil migrantischer Beschäftigter ohne Deutschkenntnisse könnte ein Hindernis sein. Andererseits könnte das Potential, Prozesse zu stören und negative wirtschaftliche Folgen für das Unternehmen hervorzurufen, größer sein. Der Grund dafür ist, dass in den Verteilzentren keine Lagerhaltung stattfindet und dass der Warenumsatz an Fristen gebunden ist, da Amazon verspricht, die Waren innerhalb eines Tages an seine Prime-Kund*innen zu liefern. Ein Streik würde die logistischen Prozesse sofort stören. Aber selbst wenn es der Gewerkschaft gelänge, bei den Beschäftigten die Bereitschaft zum Streik zu erzeugen, wäre noch die Frage, welche Ziele mit dem Streik verfolgt werden sollten. Neben der Anerkennung der Tarifverträge im Einzelhandel könnten weitere Ziele der Abschluss eines einheitlichen Tarifvertrages für das Unternehmen oder der Abschluss von eher dezentral verhandelten Ortstarifverträgen sein.

Tarifverhandlungen werden jedoch bei der Paketzustellung, die an das Netzwerk kleiner Zustellungsfirmen ausgelagert wurde, nicht für möglich gehalten. Die Beschäftigten dieser Unternehmen werden als schwer zu organisieren eingeschätzt, dass sie in sehr kleinen Unternehmen tätig sind, prekäre Verträge haben und überwiegend migrantische Arbeitskräfte mit geringen Kenntnissen der deutschen Sprache sind. Ohne Organisation kann man aber keine Arbeitskämpfe führen. ver.di hat deshalb eine andere Strategie entwickelt, mit der eine Änderung der gesetzlichen Arbeitsbedingungen angestrebt wird. Diese Strategie beruht auf einer an die Bundesregierung und die Landesregierungen gerichteten politischen Kampagne mit dem Titel „Fair zugestellt statt ausgeliefert“.

Zentrales Anliegen der Kampagne ist der Erlass eines neuen Gesetzes zur Ergänzung und Erweiterung eines bereits bestehenden Gesetzes zum Schutz von Paketboten aus dem Jahr 2019, in dem die Haftung der Hauptunternehmer für die Zahlung von Sozialabgaben durch die Subunternehmer festgelegt ist. Ver.di zufolge hat sich dieses Gesetz als unzureichend für die Bekämpfung der von Subunternehmern gegen-

wärtig angewendeten Praktiken erwiesen. Dazu gehören laut Aussage der Gewerkschaft Verstöße gegen die gesetzlichen Forderungen, die von der für die Überwachung der Einhaltung des Gesetzes zuständigen Behörde Finanzkontrolle Schwarzarbeit dokumentiert wurden. Darüber hinaus gilt die Einbindung von Subunternehmern bei der Paketzustellung als Möglichkeit, die Verantwortung für die Arbeitsbedingungen auf die Subunternehmer und die Beschäftigten zu übertragen, die in der Regel keine offizielle Vertretung in Form von Betriebsräten haben. **Ver.di fordert deshalb die Aufnahme von drei Punkten** in das Gesetz (ver.di 2023): zum Ersten ein Verbot, externe Beschäftigte bei der Paketzustellung (Sortierung und Zustellung von Paketen) einzusetzen um die Bildung von Subunternehmerketten zu verhindern; zweitens die Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, indem für das Gewicht von Paketen eine Obergrenze von 20 kg festgesetzt wird; und drittens die Verbesserung der Wirksamkeit von Kontrollen, indem die Zahl der Beschäftigten in der Behörde Finanzkontrolle Schwarzarbeit erhöht wird.

Es ist zwar schwer, den Erfolg der Kampagne vorherzusehen. Eine Untersuchung des Subunternehmernetzwerks von Amazon in einem der Verteilzentren hat jedoch die von ver.di geäußerte Kritik an den Arbeitsbedingungen in der Paketzustellung als begründet erwiesen. Laut dieser Untersuchung (Boewe et al. 2022) sind mehrere Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften festzustellen: Pauschallöhne pro Tag oder Monat beruhen auf sehr langen Arbeitszeiten, so dass die Löhne unter dem bundesweiten Mindestlohn pro Stunde liegen; Teile des Lohns werden in bar ausgezahlt, um die Sozialabgaben zu reduzieren; Haftungsrisiken werden auf die Beschäftigten abgewälzt; Lohnzahlungen und Aufträge für die Beschäftigten werden blockiert, wenn Pakete bei ihnen verloren gehen oder sie von den Kunden schlechte Bewertungen erhalten.

III. Ergebnisse und Kommentar

Tarifverhandlungen bei Amazon sind bislang ergebnislos. Dies liegt vor allem an der Verweigerung der Anerkennung der Gewerkschaft als Verhandlungspartner durch das Unternehmen.

Da Amazon die Anerkennung verweigert und ver.di sich als nicht stark genug erwiesen hat, diese zu erzwingen, gibt es bis heute **kein Ergebnis von Tarifverhandlungen in Form von Tarifverträgen.**

Allerdings ist die Sachlage nicht ganz so einfach, da eine Reihe von **indirekten Auswirkungen** auf den Kampf für Tarifverhandlungen zu beobachten sind. Eine dieser Auswirkungen ist die Tatsache, dass die **Löhne** schneller als vor den von ver.di organisierten Streiks **gestiegen** sind. So erreichten die Löhne in etwa das Niveau, das in den zwischen ver.di und dem Arbeitgeberverband für die Logistikbranche abgeschlossenen Tarifverträgen vereinbart wurde. Obwohl Amazon diese Lohnerhöhungen als freiwillige Initiative des Unternehmens ausgibt, herrscht wenig Zweifel daran, dass sie eine der Reaktionen der Firma sind, mit der die Kampagne von ver.di zur Erzwingung von Tarifverhandlungen geschwächt werden sollte, und sie damit eine der indirekten Auswirkungen dieser Kampagne sind. Eine weitere indirekte Auswirkung hängt mit der **Präsenz und der Position von ver.di in den Logistikzentren** zusammen - zumindest in den Zentren, in denen es die Gewerkschaft geschafft hat, Mitglieder zu gewinnen und gewerkschaftliche Strukturen zu etablieren. Obwohl die Streiks bisher noch nicht zum Abschluss von Tarifverträgen führten, zeigen sie doch die Präsenz der Gewerkschaft und ihre Fähigkeit, kollektive Aktionen innerhalb des Unternehmens zu organisieren und zu koordinieren. Dies hat möglicherweise zur Stabilisierung der Mitgliederzahlen und Strukturen der Gewerkschaft bei Amazon beigetragen.

Da jedoch Amazon in der Lage ist, auf Streiks damit zu reagieren, dass Bestellungen auf andere Logistikzentren verlagert werden und Beschäftigte innerhalb der Zentren umgesetzt werden, konnte mit den Streiks nicht die nötige wirtschaftliche Wirkung erzielt werden, um Amazon zur Rückkehr an den Verhandlungstisch zu zwingen. In dieser Pattsituation wurden die Streiks immer mehr zu einer Routineangelegenheit, und die Chancen, dass sie zu Verhandlungen führen, sind nur gering. Vor diesem Hintergrund könnten die Anstrengungen von ver.di zur Mitgliedergewinnung in den Verteilzentren bei nennenswertem

Erfolg zu einer völlig neuen Situation führen. In diesen Zentren wäre die Umlegung von Bestellungen keine geeignete Strategie für das Unternehmen, da hier die Waren nicht gelagert, sondern nur verteilt werden, um so schnell wie möglich ausgeliefert zu werden. Damit hätte die Gewerkschaft viel größere Chancen, die logistischen Prozesse zu stören.

Allerdings scheint bis dahin noch ein sehr langer Weg zurückzulegen sein. Zudem würde mit dieser Strategie die Paketzustellung nicht erfasst. Hier scheinen Mitgliedergewinnung und Tarifverhandlungen aufgrund der Strukturen der Unternehmen und der Beschäftigung keine erreichbaren Ziele zu sein. Die Gewerkschaft nutzt mit Blick auf die Beschäftigten dort deshalb politische Kampagnen, um die Einbindung von Subunternehmen einzuschränken und die Arbeitsbedingungen bei der Paketzustellung zu verbessern. Dies kann als deutliches Zeichen dafür aufgefasst werden, dass die **Fähigkeiten und Ressourcen der Gewerkschaft** – und vielleicht der deutschen Gewerkschaften insgesamt – **nicht ausreichen**, um die Arbeitsbeziehungen in Branchen zu institutionalisieren, in denen Deregulierung und prekäre Beschäftigung so weit verbreitet sind wie bei der Paketzustellung. Hier scheint die **Wiedereinführung stärkerer politischer Regulierungen erforderlich zu sein, um die Bedingungen für Tarifverhandlungen zu verbessern**.

IV. Literatur

Apicella, Sabrina (2021): Das Prinzip Amazon. Über den Wandel der Verkaufsarbeit und Streiks im transnationalen Versandhandel. Hamburg: VSA.

Boewe, Joern, Morgenroth, Tina, Schulten, Johannes (2022): Amazons letzte Meile. Ein Onlinehändler als Prekarisierungstreiber in der Paketlogistik. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung.

Ellguth, Peter, Kohaut, Susanne (2022): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. WSI-Mitteilungen 75 (4), S. 299–306

Haipeter, Thomas (2017): Lohnfindung und Lohnungleichheit in Deutschland. Duisburg: Inst. Arbeit und Qualifikation. IAQ-Report 2017-01. Duisburg.

Haipeter, Thomas (2016): Variety of Strategies. Arbeitgeberverbände ohne Tarifbindung in Deutschland Zeitschrift für Politikwissenschaft 26 (2), S. 75-91

Schulten, Johannes (2022): Im permanenten Reorganisierungsmodus. Über Hürden und Chancen gewerkschaftlicher Erneuerung im deutschen Einzelhandel. Frankfurt: Campus. International Labour Studies 33.

Ver.di (2023): Fair zugestellt statt ausgeliefert. <https://psl.verdi.de/branche/fair-zugestellt> (01/11/2023)

Ver.di (2020): Hotspot Amazon. <https://www.verdi.de/themen/corona/++co++a8bea25a-3fba-11eb-91a0-001a4a160129> (03/11/2023)

Ver.di (2017): Ver.di fordert Verhandlungen über einen Gesundheitstarifvertrag. <https://handel.verdi.de/unternehmen/a-c/amazon/++co++79ad8d74-d059-11e7-a17d-525400940f89> (01/11/2023)

Drei leitlinienbasierte Interviews mit Gewerkschaftsvertreter*innen und Experten.