

# ZURÜCK INS MITTELALTER?

Q-COMMERCE, RAPID RETAIL UND DER WANDEL  
IM ARBEITSUMFELD DES EINZELHANDELS

*Rachel Verdin, Steve Rolf, Wil Hunt und Sacha Garben*





Strategiepapier, veröffentlicht im März 2023 von



**THE FOUNDATION FOR EUROPEAN  
PROGRESSIVE STUDIES (FEPS)**

Europäische politische Stiftung – Nr. 4 BE 896.230.213  
Avenue des Arts 46, 1000 Brüssel (Belgien)

[www.feps-europe.eu](http://www.feps-europe.eu)

@FEPS\_Europe



**UNI - GLOBAL UNION EUROPA**

Rue Joseph II 40, 1000 Brüssel, Belgien

[www.uni-europa.org](http://www.uni-europa.org)

@UNI\_Europa



Dieses Strategiepapier wurde mit finanzieller Unterstützung des Europäischen Parlaments erstellt. Es gibt nicht die Auffassung des Europäischen Parlaments wieder.

Copyright © 2023 Foundation for European Progressive Studies.

Titelbild: shutterstock.com

Korrektorin: Rosalyne Cowie

Grafische Gestaltung: Triptyque

ISBN: 9782931233092

**ZURÜCK INS MITTELALTER?**

Q-Commerce, Rapid Retail und der Wandel im Arbeitsumfeld des Einzelhandels

# INHALT

<b>ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	4
<b>DANKSAGUNGEN</b> .....	6
<b>GLOSSAR</b> .....	7
<b>1. EINLEITUNG UND ZUSAMMENFASSUNG DES STRATEGIEPAPIERS</b> .....	8
<b>2. WIRTSCHAFTSANALYSE</b> .....	10
2.1 Einleitung .....	11
2.2 Der Aufstieg von Rapid Delivery im Lebensmitteleinzelhandel: ungleiches Wachstum im Online-Einzelhandel und Makro-Trends .....	14
2.2.1 Der Online-Einzelhandel für Lebensmittel .....	14
2.2.2 Makro-Trends .....	16
2.2.3 Lieferkettenmodelle für Rapid Delivery .....	19
2.2.4 Finanzierung, Eigentumsverhältnisse und Rentabilität .....	22
2.3 Die Wirtschaftsstrategie und das Überleben des Sektors .....	26
2.3.1 Wirtschaftliche Bedrohungen: Zinssätze, Finanzierungen und die Rückkehr zum "Business as usual" .....	28
2.3.2 Politische Bedrohungen: Städteplanung und Umweltschutz .....	28
2.3.3 Hype-Zyklus oder Infrastrukturaufbau? .....	29
2.4 Zusammenfassung der Wirtschaftstrends .....	30
<b>3. ARBEITSFRAGEN</b> .....	32
3.1 Einleitung .....	33
3.2 Die Rollen und Profile der Arbeitnehmer*innen .....	30
3.2.1 Die Rollen und das grundlegende Betriebsmodell .....	34
3.2.2 Das Beschäftigtenprofil .....	34
3.3 Verträge und Vergütung .....	36
3.4 Prekäre Bedingungen .....	38
3.5 Arbeitsbedingungen .....	40
3.5.1 Schulungen .....	40
3.5.2 Arbeitsumfeld, Ausrüstung, Gesundheit und Sicherheit .....	41
3.5.3 Arbeitsdruck, Belastung und Wohlbefinden .....	44
3.6 Arbeitsbeziehungen .....	46
3.6.1 Arbeitsorganisation .....	46
3.6.2 Algorithmische Steuerung der Arbeit .....	49
3.6.3 Schlechtes Management und mangelnde Disziplin .....	43
3.7 Zusammenfassung der Arbeitsprobleme .....	52

<b>4. POLITISCHE AUSWIRKUNGEN</b> .....	54
4.1 Einleitung .....	55
4.2 Regulierung der Arbeitsbedingungen .....	55
4.2.1 Richtlinie (EU) 2019/1152 über transparente und vorhersehbare Arbeitsbedingungen: Abrufverträge, Null-Stunden-Verträge und Probezeiten .....	56
4.2.2 Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Arbeitszeit und bezahlter Jahresurlaub .....	57
4.2.3 Befristete Arbeitsverträge .....	58
4.2.4 Algorithmisches Management .....	58
4.2.5 Arbeitsorganisation .....	60
4.2.6 Zugang zu Informationen für Arbeitsbehörden .....	60
4.3 Politische Auswirkungen: Standards oder Durchsetzung? .....	61
4.3.1 Standards .....	61
4.3.2 Durchsetzung .....	61
4.4 Fazit .....	63
<b>5. SCHLUSSFOLGERUNGEN</b> .....	64
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	68
<b>ANHANG A: Q-COMMERCE IN EUROPA</b> .....	70

# ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

<b>ABBILDUNG 1:</b> Das Wachstum der Plattform-Unternehmen .....	15
<b>ABBILDUNG 2:</b> Die Online-Lebensmittelmärkte in Europa, 2021 .....	15
<b>ABBILDUNG 3:</b> Unterbeschäftigte Arbeitskräfte in ausgewählten Ländern Europas (2018) .....	18
<b>ABBILDUNG 4:</b> Überblick über die Rapid Delivery-Lieferkette im Lebensmitteleinzelhandel .....	20
<b>ABBILDUNG 5:</b> Die Hauptaktionäre von Gorillas, Stand: Januar 2022 .....	22
<b>ABBILDUNG 6:</b> Ein Beispiel für die Rabattstrategie von Gorillas im Vereinigten Königreich .....	24
<b>ABBILDUNG 7:</b> Vergleichende Kostenstrukturen im Q-Commerce und stationären Einzelhandel .....	25
<b>ABBILDUNG 8:</b> Ein Beispiel für die Marketingkampagne von Gorillas .....	27
<b>ABBILDUNG 9:</b> Darstellungskarte der Q-Commerce-Firmen und -Standorte in Europa (2021) .....	63
<b>TABLE 1:</b> Übersicht über den angegebenen Lohn, Beschäftigungsstatus und die Rahmenbedingungen bei den in dieser Studie untersuchten Firmen .....	38

## ZURÜCK INS MITTELALTER?

Q-Commerce, Rapid Retail und der Wandel im Arbeitsumfeld des Einzelhandels

---

# ZUSAMMENFASSUNG

---

Die Covid-19-Pandemie hat dem Online-Lebensmittelhandel und Rapid-Delivery-Services zu einem wahren Höhenflug verholfen. Dabei sind zahlreiche neue Quick-Commerce (Q-Commerce)-Startups entstanden, die Waren aus sogenannten "Dark Stores" liefern. Diese Firmen versprechen sehr schnelle Lieferungen, oft innerhalb von weniger als 30 Minuten, und setzen auf arbeitsintensive Methoden, um den Verbraucher\*innen einen überaus bequemen Service zu bieten. In diesem Bericht geht es um Q-Commerce-Startups in Europa und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt.

Q-Commerce-Firmen sind dem stationären Einzelhandel und Aggregator-Plattformen gegenüber im Vorteil, was schnellere Lieferzeiten angeht. Die Unternehmenslandschaft ist in diesem Bereich jedoch äußerst wandelbar und unbeständig, und die Geschäftsmodelle überschneiden sich teilweise. Der Sektor ist geprägt von Fusionen und Übernahmen: Immer wieder gehen Firmen pleite oder werden von Rivalen übernommen, während gleichzeitig ständig neue Anbieterfirmen auf den Markt drängen. Angesichts der erheblichen Investitionen, die bereits in die Infrastruktur des Q-Commerce getätigt wurden, wird der Sektor ungeachtet der finanziellen Herausforderungen mit Sicherheit in irgendeiner Form fortbestehen.

In diesem Strategiepapier werden auch die Auswirkungen des schnellen Lebensmittelhandels

auf die Arbeitskräfte erörtert. Dabei treten Gemeinsamkeiten mit der Gig Economy im Allgemeinen und der Plattform-Economy zutage. Im Gegensatz zu herkömmlichen Plattform-Lieferdiensten, die in der Regel selbstständige Auftragnehmer\*innen beschäftigen, präsentieren sich Q-Commerce-Firmen oft als "vorbildliche Arbeitgeber\*innen", die ihre Arbeitnehmer\*innen mit einem Arbeitsvertrag einstellen. Das Vorliegen eines Arbeitsvertrages schützt die Arbeiter\*innen aber nur bedingt vor prekären Arbeitsbedingungen. Die Löhne und Arbeitsbedingungen im Sektor hängen ab von der Entwicklung des Wettbewerbs, den finanziellen Umständen und der Fähigkeit der Arbeiter\*innen, sich zu verbünden und gewerkschaftlich zu organisieren.

Dieses Strategiepapier basiert auf Sekundärforschungen, Interviews mit Branchenexpert\*innen und Interessenvertreter\*innen sowie qualitativen Recherchen mit Arbeitskräften im Q-Commerce-Sektor im Vereinigten Königreich, Spanien und Deutschland. Ziel war es, Einblicke in die Entstehung des Q-Commerce- und Rapid-Delivery-Sektors, die Geschäftsstrategien des Sektors, Arbeitsprobleme und politische Auswirkungen zu geben. Das Strategiepapier kommt zu dem Schluss, dass die Geschäftsmethoden der Q-Commerce-Firmen, ihre Auswirkungen auf die Arbeit im Einzelhandel und die dort vorherrschenden Beschäftigungspraktiken genau beobachtet werden sollten.

## FOLGENDE EMPFEHLUNGEN ERGEHEN AN DIE EU-POLITIK:

- EU-Politiker\*innen sollten der Verabschiedung der vorgeschlagenen Richtlinie zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit Vorrang einräumen, um die Probleme im Q-Commerce-Sektor bezüglich des algorithmischen Managements, der Arbeitsorganisation und des Zugangs zu Informationen für Arbeitsbehörden in Angriff zu nehmen.
- Rechtliche Argumente zum Schutz der Arbeitskräfte im Q-Commerce vor Entlassungen aus vorgeschobenen Gründen während der Probezeit und Vergeltungsmaßnahmen der Arbeitgeber\*innen in Form von nicht verlängerten befristeten Arbeitsverhältnissen sind zu erkunden. Die Richtlinie 1999/70/EG sollte überarbeitet werden, um dem strategischen Anwendung befristeter Verträge als Geschäftsmodell ein Ende zu bereiten.
- Die rechtlichen Schutzvorkehrungen sind zwar zwingend vorgeschrieben, werden in der Praxis aber nur bedingt durchgesetzt. EU-Politiker\*innen sollten die Mitgliedstaaten weiterhin bei der Durchsetzung der Arbeitsgesetze unterstützen. Dazu können konkrete Bestimmungen zur Durchsetzung in die EU-Arbeitsrichtlinien aufgenommen und Arbeitsaufsichtsbehörden umfassender unterstützt werden, zum Beispiel, indem sich die Europäische Arbeitsbehörde stärker in die Koordinierungstätigkeiten einbringt.
- Die nationalen Politiker\*innen in den EU-Mitgliedstaaten und im Vereinigten Königreich sollten, unabhängig vom Vorgehen der EU, noch mehr zielgerichtete Durchsetzungsmaßnahmen im Q-Commerce-Sektor beschließen.

Die rasche Entwicklung des Q-Commerce zeigt, dass digitale Plattformtechnologien die Geschäftsmodelle im Einzelhandel mittelfristig umkrempeln könnten. Die unsichere finanzielle Situation vieler Q-Commerce-Firmen lässt ernsthafte Zweifel an der Beständigkeit des Sektors auf der Suche nach einem "Weg in die Rentabilität" aufkommen. Offen ist auch, welche Folgen diese Veränderungen für die betroffenen Arbeiter\*innen haben. Dieses Strategiepapier

dient als Ausgangspunkt für weitere Forschungen und für die politische Gestaltung. Der Einzelhandel ist in den meisten europäischen Ländern der größte private Arbeitgeber. Daher ist es unumgänglich, sich mit den Auswirkungen der Rapid-Delivery-Services auf die Arbeitskräfte und die Einzelhandelsbranche zu befassen.

## HINTERER KLAPPENTEXT:

Die Covid-19-Pandemie hat dem Online-Lebensmittelhandel zu einem wahren Höhenflug verholfen. Dabei sind zahlreiche neue Quick-Commerce (Q-Commerce)-Startups entstanden, die Waren aus sogenannten "Dark Stores" liefern und extrem schnelle Lieferzeiten versprechen. In diesem Strategiepapier geht es um Q-Commerce-Startups in Europa und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt einschließlich der damit einhergehenden Arbeitsprobleme und der politischen Auswirkungen. Q-Commerce-Firmen sind dem stationären Einzelhandel gegenüber im Vorteil, was schnellere Lieferzeiten angeht, aber die Unternehmenslandschaft ist äußerst wandelbar und unbeständig. Dieses Strategiepapier basiert auf Sekundärforschungen, Interviews und qualitativen Recherchen mit Arbeitskräften. Ziel war es, Einblicke in die Entstehung des Q-Commerce- und Rapid-Delivery-Sektors, die Geschäftsstrategien im Sektor, Arbeitsprobleme und politische Auswirkungen zu geben. Abschließend wird betont, dass die Geschäftsmethoden der Q-Commerce-Firmen und ihre Auswirkungen auf die Arbeit im Einzelhandel genau beobachtet werden sollten. In diesem Strategiepapier werden mehrere Konsequenzen für die Politik auf europäischer Ebene dargelegt, einschließlich der Verabschiedung der vorgeschlagenen Richtlinie zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit und der Erkundung rechtlicher Argumente zum Schutz von Q-Commerce-Arbeiter\*innen. Das Strategiepapier dient als Ausgangspunkt für weitere Forschungen und für die politische Gestaltung. Dies beinhaltet auch Rekrutierungsstrategien für Gewerkschaften in diesem Sektor. Der Einzelhandel ist in den meisten europäischen Ländern der größte private Arbeitgeber. Daher ist es unumgänglich, sich mit den Auswirkungen der Rapid-Delivery-Services auf die Arbeitskräfte und die Einzelhandelsbranche zu befassen.

## ZURÜCK INS MITTELALTER?

Q-Commerce, Rapid Retail und der Wandel im Arbeitsumfeld des Einzelhandels

# DANKSAGUNGEN

Neben unserer Sekundärforschung flossen in diese Strategiepapiere auch eine Reihe qualitativer Interviews ein. Wir bedanken uns bei allen, die uns ihre Zeit und ihr Fachwissen zur Verfügung gestellt haben. Dazu gehören die Branchenkenner\*innen und Expert\*innen Brittain Ladd, George Nott, Viv Craske, Quaid Combstock, Dominique Locher, Jeff Nonato, Nick Brackenbury, Raimund Lainer und Bettina Miess-Kammeringer. Mick Rix und Ben Wray teilten die gewerkschaftliche Sicht der Dinge mit uns, ebenso wie die Mitglieder der Gorillas Workers Collective, des UNI Europa Q-Commerce Netzwerks und der CC.OO in Spanien. Zum Schluss danken wir allen Mitarbeiter\*innen aus diesem Sektor, die ihre eigenen Erfahrungen und Einblicke mit uns teilen konnten. All diese Beiträge waren für uns von unschätzbarem Wert.



# GLOSSAR

<b>Aggregator (-Plattform)</b>	Eine Plattform, die als Schnittstelle zwischen vielen Anbieter*innen und Verbraucher*innen dient, ohne selbst Core Assets zu besitzen (Deliveroo verbindet beispielsweise unabhängige Restaurants mit den Verbraucher*innen)
<b>Algorithmus</b>	Eine eindeutige Handlungsvorschrift aus klar definierten Einzelschritten zur Lösung eines Problems. Algorithmen werden (manchmal auch in KI oder maschinellem Lernen) zunehmend dafür eingesetzt, Aufgaben zu automatisieren oder zuzuweisen
<b>Kühlkette</b>	Eine Lieferkette, bei der eine Kühltemperatur durchgängig eingehalten wird, normalerweise für die Lieferung verderblicher Waren
<b>Dark Store</b>	(siehe Micro-Fulfillment-Center). Ein Geschäft, in dem die Kund*innen nicht persönlich einkaufen können
<b>E-Commerce</b>	Der Online-Einzelhandel
<b>Last-Mile-Lieferung</b>	Lieferung auf der letzten Meile. Die letzte Etappe der Produktlieferung zu den Verbraucher*innen, normalerweise vom Fulfillment-Center oder Geschäft zu den Endkund*innen
<b>Just-in-time</b>	Ein höchst effizientes, bedarfssynchrones Produktionssystem, bei dem sichergestellt wird, dass Waren und/oder Serviceleistungen genau zu dem Zeitpunkt vorliegen, an dem sie benötigt werden, und nicht vor- oder nachher
<b>Micro-Fulfillment-Center/Store</b>	Ein kleines Logistikzentrum in der Nähe der Verbraucher*innen, das kürzere Lieferzeiten ermöglicht
<b>Next-Gen-Fulfillment-Center</b>	Ein Fulfillment-Center der nächsten Generation mit modernster Automatisierungs- und Robotertechnologie
<b>Omnichannel</b>	Mehrkanal. Eine Geschäftsstrategie im Einzelhandel, die den Verbraucher*innen auf allen Kanälen (online oder im Geschäft) ein einheitliches Käuferlebnis bietet
<b>On-Demand</b>	Lieferung auf Abruf. Serviceleistungen, die zeitgleich mit oder sofort nach der Bestellung geliefert werden
<b>Phygital</b>	Physisch/digital. Ein Kunstwort, das sich aus den englischen Wörtern "physical" und "digital" zusammensetzt. Dabei geht es um den Versuch, den Verbraucher*innen durch die Fusion von Online- und Offline-Verkaufskanälen ein noch besseres Käuferlebnis zu bieten
<b>Q-Commerce</b>	Ein Unterbereich des Rapid-Delivery-Segments, der auf eine superschnelle Lieferung abzielt, häufig über Dark Stores in der Nähe der Verbraucher*innen
<b>Q-Commerce-as-a-service (QCaaS)</b>	Q-Commerce als Dienstleistung. Im Rahmen des Q-Commerce-Modells oder der Q-Commerce-Infrastruktur werden die Waren für Drittfirmen ausgeliefert
<b>Radio-Frequency-Identification (RFID)</b>	Funkwellenidentifikation. Bei dieser Technologie werden individuelle Artikel mit einem Transponder ausgestattet. Die elektromagnetischen Wellen dieses Transponders lassen sich über den Transportweg im Einzelhandel an den verschiedensten Stellen nachverfolgen
<b>Rapid Delivery</b>	Schnelle Lieferung. Ein Online-Service im Einzelhandel, bei dem die Lieferung der Waren innerhalb von einer Stunde (oder weniger) erfolgt  <i>*Hinweis: Aufgrund der kontinuierlichen Veränderungen in diesem Sektor sind die Abgrenzungen zwischen Rapid Delivery und Q-Commerce eher unscharf gehalten.</i>

## ZURÜCK INS MITTELALTER?

Q-Commerce, Rapid Retail und der Wandel im Arbeitsumfeld des Einzelhandels

---

# 1. EINLEITUNG UND ZUSAMMENFASSUNG DES STRATEGIEPAPIERS

---

Der Online-Markt für Lebensmittel florierte aufgrund der Covid-19-Pandemie.<sup>1 2 3</sup> Der Wandel in der Lieferung von online bestellten Lebensmitteln wurde insbesondere von dem Ziel vorangetrieben, einen Markt für den Rapid-Delivery-Service aufzubauen – d.h., die Bestellungen in weniger als einer Stunde bei den Endkund\*innen abzuliefern.<sup>4</sup> Während der große Einzelhandel vom Wachstum dieses aufstrebenden Marktes profitierte, schossen überall neue Quick-Commerce (Q-Commerce)-Startups, die schnelle Lieferungen von "Dark Stores" anbieten, aus dem Boden. Fortschritte in der digitalen Technologie, der schwache Arbeitsmarkt und reichlich vorhandenes Investitionskapital haben es diesen Firmen mit arbeitsintensiven Methoden ermöglicht, den Verbraucher\*innen einen beeindruckenden Kaufkomfort zu bieten.<sup>5 6 7 8</sup>

Dieses Strategiepapier präsentiert einen Querschnitt durch den schnellen Lebensmittel-Einzelhandel in Europa, konzentriert sich dabei aber vor allem auf Q-Commerce-Startups und ihren Einfluss auf die Welt der Arbeit. Trotz gewisser Überlappungen verstehen wir unter dem Begriff Q-Commerce in diesem Strategiepapier einen Unterbereich des Rapid-Delivery-Service, der eine superschnelle Lieferung (häufig

innerhalb von 30 Minuten oder weniger) verspricht. Zwar können die Geschäftsmodelle und versprochenen Lieferzeiten unterschiedlich ausfallen, dennoch wählen derartige Unternehmen meist ein Dark-Store-Modell mit einem Netzwerk aus Micro-Fulfillment-Centers in der Nähe ihrer Verbraucher\*innen. Der etablierte stationäre Einzelhandel und Aggregator-Plattformen bieten meist eher langsamere Rapid-Delivery-Services mit Lieferzeiten bis zu einer Stunde. Derzeit sieht es so aus, also ob die Q-Commerce-Unternehmen ihren Rivalen voraus sind. Allerdings verändert sich diese Unternehmenslandschaft extrem, die Grenzen zwischen den beiden Geschäftsmodellen verschwimmen zunehmend und bis jetzt ist unklar, welches Modell sich durchsetzen wird. Im Q-Commerce fördern äußerst hohe Risikokapitalinvestitionen (RK) unhaltbar niedrige Liefer- und Artikelpreise und Verlustunternehmen versuchen mit aller Macht, sich Marktanteile zu sichern und diese Märkte zu dominieren. Mit dem weltweiten Anstieg der Zinssätze ändern sich aber auch die Kapitalmärkte. Zu den bereits herausfordernden und ungewissen Marktbedingungen kommen nun noch der Inflationsdruck auf die Kosten und der Konjunkturerinbruch nach der Covid-19-Pandemie.

In diesem Kaleidoskop aus Fusionen und Übernahmen gehen Firmen pleite und werden von Rivalen geschluckt, tauchen aber auch weiterhin Neueinsteiger (sowohl Startups also auch Lebensmittelgrößen) auf. Auch wenn sich die finanzielle Lage in diesem Sektor weiterhin verschlechtert und wichtige Player wohl verschwinden werden, wird irgendeine Form von Rapid Delivery in Zukunft sicher bleiben. Reine Q-Commerce-Player sind nämlich "Asset-Heavy"-Plattformen, die umfangreich in Sachanlagen (Immobilien, Lieferkettenvereinbarungen, Geräte und Fahrzeuge) und immaterielle Vermögenswerte (Technologie) investiert haben. Selbst wenn also individuelle Firmen Insolvenz anmelden müssen oder verkauft werden, ist doch davon auszugehen, dass diese Investitionen in die Infrastruktur des Q-Commerce von Dauer sind.

Auch aus Sicht der Arbeitnehmer\*innen ergibt sich ein fließendes Bild. Die Arbeit im schnellen Lebensmitteleinzelhandel ähnelt der Gig- oder Plattform-Economy. In gewissem Ausmaß bedrohen die Rapid-Delivery-Erfolge also die bestehenden Arbeitsbedingungen und Tarifverträge im stationären Einzelhandel. Obwohl jedoch Ähnlichkeiten zur breiteren Plattform-Economy bestehen, geben Unternehmen mit einem Q-Commerce/Dark-Store-Modell ihren Arbeitnehmer\*innen oft feste Arbeitsverträge und werben mit ihren guten Arbeitsbedingungen – ganz im Gegensatz zu herkömmlichen Plattformlieferdiensten, die selbstständige, unabhängige Auftragnehmer\*innen ohne Sozial- und Arbeitsschutz einsetzen. Wie diese Studie zeigt, schützt allerdings auch ein fester Arbeitsvertrag die Belegschaft nicht immer vor prekärer Beschäftigung und die Direktbeschäftigung könnte durch den Wandel im finanziellen Umfeld unter Druck geraten. In diesem Sektor hängen Arbeitslohn und -bedingungen von der weiteren Entwicklung der Konkurrenz und finanziellen Bedingungen, ab, aber auch davon, wie sich die Arbeitnehmer\*innen organisieren und gewerkschaftlich zusammenschließen können. Aus den umfangreichen Investitionen in diese Branche lässt sich schließen, dass sie wohl kaum über Nacht kollabieren wird. Und dies wiederum ist ein Ansporn für die Gewerkschaften, Mitglieder im Q-Commerce

zu suchen. Eine Begleitstudie untersucht im Detail, mit welchen Strategien die Gewerkschaften in diesem Sektor Erfolg haben könnten.<sup>9</sup>

Dieses Strategiepapier ist folgendermaßen aufgebaut: Basierend auf Sekundärforschung und Gesprächen mit Branchenexpert\*innen und Interessenvertreter\*innen legt Kapitel 2 den Aufstieg des Q-Commerce und Rapid-Delivery-Sektors dar, erörtert die Wirtschaftsstrategie dieses Sektors und seine Überlebenschancen. In Kapitel 3 konzentrieren sich die qualitativen Recherchen unter den Arbeitnehmer\*innen im Q-Commerce auf Arbeitsprobleme und darauf, wie in diesem Sektor gearbeitet wird. Kapitel 4 bezieht sich auf die politischen Auswirkungen, die sich aus diesen Recherchen ergeben, und Kapitel 5 schließt dieses Strategiepapier mit den wichtigsten Erkenntnissen aus der Studie ab.

---

# 2. WIRTSCHAFTSANALYSE

---

## 2.1 EINLEITUNG

Der Lebensmitteleinzelhandel verändert sich mit rasender Geschwindigkeit. Zwar entwickelte er sich im Vergleich zu anderen E-Commerce-Bereichen langsamer,<sup>10</sup> doch die Covid-19-Pandemie hat den einsetzenden Trend des Online-Einkaufs von Lebensmitteln beschleunigt.<sup>1112</sup> Diese Verschiebung in Richtung E-Commerce hat im Bereich der Lebensmittel für einen dramatischen Anstieg relativ neuer Geschäftsmodelle gesorgt. Ihre Grundlage ist *Rapid Delivery*, die schnelle Lieferung, welche die Ware deutlich schneller zu den Kund\*innen bringt als planmäßige Geschäftsmodelle.<sup>13</sup> Vom veränderten Verhalten der Verbraucher\*innen profitieren nun vor allem Rapid-Delivery-Anbieter, die auf Effizienz ausgerichtete, digitale Logistiksysteme einsetzen, um ihren Kund\*innen die Lebensmittel in maximal einer Stunde nach Hause liefern zu können. Die Prognosen gehen davon aus, dass die Nachfrage am Online-Markt für Lebensmittel in Europa zwischen 2019 und 2023 um 21 Milliarden Dollar ansteigen wird und ihn so um 66 Prozent wachsen lässt.<sup>14</sup> Zwar macht der Rapid-Delivery-Markt in Europa derzeit weniger als 1 Prozent des gesamten (stationären und Online-) Lebensmitteleinzelhandels aus, wächst allerdings sehr viel schneller als jedes andere Marktsegment im Lebensmittelsektor und steigt Jahr um Jahr um mehr als das Doppelte.<sup>15</sup> KPMG geht davon aus, dass sich das Wachstum zwar verlangsamen, die Branche selbst sich zwischen 2022 und 2030 aber dennoch verdreifachen wird.<sup>16</sup>

Die Lieferung von kleinen und häufig geringwertigen Bestellungen frischer Lebensmittel in adäquater Geschwindigkeit und Größenordnung ist eine herausfordernde Geschäftsidee. Um den Aufstieg des schnellen Lebensmitteleinzelhandels voranzutreiben, müssen drei Voraussetzungen erfüllt werden. Erstens: die Entstehung digitaler Technologien, die Lieferketten im Einzelhandel, die Lagerhaltung, Last-Mile-Logistik (inklusive der Algorithmen, welche die Kurier\*innen steuern) und Bedarfsprognosen so steuern, dass ein effizientes und profitables Rapid-Delivery-Angebot potenziell möglich wird.<sup>1718192021</sup> Zweitens: eine un- und unterbeschäftigte Arbeiterschaft, die vor allem seit der Finanzkrise im Jahr 2008 in den

Arbeitsmärkten hochentwickelter Wirtschaftsnationen immer größer wird und gewillt ist, äußerst flexible, gering bezahlte Aushilfsjobs anzunehmen.<sup>22</sup> Und drittens: der Anstieg großer privater Kapitalinvestor\*innen, die privaten Startups gern hohe Kreditlinien gewähren, um so eingesessenen Firmen in althergebrachten Branchen möglichst Marktanteile zu entziehen.<sup>23</sup>



*Beauftragen neue Q-Commerce-Startup-Plattformen (Gorillas, Getir) KurierInnen und führen "Dark Stores"*



Mit welchen Strategien und Geschäftsmodellen navigieren die Unternehmen diesen äußerst wettbewerbsintensiven, aufstrebenden Markt? Aus unserer Analyse kristallisieren sich drei große und unterschiedliche Rapid-Delivery-Geschäftsmodelle in der Lebensmittelbranche heraus, die sich jedoch zunehmend überlappen. Da sind erstens bereits fest etablierte, große Supermärkte, die ihre eigenen Rapid-Delivery-Dienste aufbauen, um ihre eigenen Kund\*innen zu beliefern (z. B. die britische Supermarktkette Tesco mit "Whoosh"). Zweitens weisen bestehende Unternehmen externe Plattformen (Deliveroo, Glovo) an, ihre On-Demand-Lebensmittelbestellungen auszuliefern. Und drittens beauftragen neue Q-Commerce-Startup-Plattformen (Gorillas, Getir) KurierInnen und führen "Dark Stores" (Micro-Fulfillment-Centers, die der Öffentlichkeit nicht zugänglich sind). Dabei handelt es sich um geschlossene Geschäfte mit einem breit gefächerten Lebensmittelangebot in der Nähe der Kund\*innen, das auf Abruf schnell geliefert werden kann.

Die ersten beiden Geschäftsmodelle sind zwar neu, sollen aber im Großen und Ganzen nur die Reichweite

und Funktionen der bereits bestehenden, stationären Standorte multinationaler Supermarktketten erweitern (wobei das zweite Modell die Reichweite der Aggregator-Plattformen auf diese Weise ebenfalls erhöhen soll). In den letzten Jahren erscheinen aber auch immer mehr Q-Commerce-Startups, die den etablierten Lebensmittelmarkt revolutionieren wollen. Neue Digitaltechnologien, der schwache Arbeitsmarkt und großzügige RK-investitionen haben dafür gesorgt, dass Firmen wie Getir (ein türkisches Unternehmen) schon 2015 begannen, mit Rapid-Delivery-Modellen zu experimentieren. In größerem Maße schwappte die Welle der Startups aber erst während der Covid-19-Pandemie über die schnellen Lebensmittellieferungen, als gerade die stationären Lebensmittelläden großen Herausforderungen gegenüberstanden.<sup>24</sup> Dieser neue Schwall an Q-Commerce-Unternehmen steuert ganze Netzwerke städtischer Micro-Fulfillment-Centers ("Dark Stores") in der Nähe von Ballungsgebieten. Die Kurier\*innen des Q-Commerce-Einzelhandels holen die von Dark-Store-Mitarbeiter\*innen zusammengestellten Bestellungen per Fahrrad, E-Bike oder Moped an diesen marktnahen Standorten ab und erfüllen so das Angebot der Q-Commerce-Firmen, nämlich die extrem schnelle Lieferung eines begrenzten, aber dennoch relativ breit gefächerten Produktsortiments (meistens in weniger als 30 Minuten).

Die Marktforschung hat gezeigt, dass die Kund\*innen positiv auf Rapid Delivery reagieren.<sup>25</sup> Die Branche befindet sich allerdings immer noch am Anfang und muss schon mit dem Ende des Investitionsbooms fertig werden. Das macht Zukunftsprognosen sehr schwierig. Bisher haben enorme RK-Investitionen (allein 2021 waren es 18 Milliarden Dollar) die zahlreichen Angriffsversuche neuer Q-Commerce-Startups unterstützt: Ihr Ziel ist es, die Märkte zuerst durch rapides Wachstum zu beherrschen und erst dann durch Verbund- und Größenvorteile ein profitables Geschäft zu schaffen.<sup>26</sup> Übermäßig hohe RK-Summen haben einen fast schon märchenhaften Hype ausgelöst (wie das hervorgehobene Zitat von Kağan Sümer, Gründer von Gorillas, zeigt<sup>27</sup>). Aus den unten angeführten Gründen ist schwer zu sagen, ob dies eine erfolgreiche Strategie für die Zukunft ist – unter anderem auch, weil nicht klar ist, ob das Dark-Store-Modell des Q-Commerce die

gleichen Netzwerk- und Größenvorteile genießen kann wie rein technologische Plattformen. Das liegt daran, dass hohe Investitionen in Sachanlagen erforderlich sind. Ganz unabhängig davon verzeichnen die meisten Q-Commerce-Firmen derzeit erhebliche Verluste.<sup>28</sup> Durch Fusionen und Übernahmen zeichnet sich Rapid Delivery deshalb schon jetzt durch eine klare Konsolidierung aus, die in den kommenden Jahren wohl noch an Geschwindigkeit zunehmen wird.<sup>29</sup>



*Wie die Lieferung von Restaurant-Gerichten ("Takeaway") und die bedarfsgesteuerte Personenbeförderung ("Ride Hailing") wird auch die Rapid-Delivery-Arbeit über Apps gerufen und durch Algorithmen gesteuert.*



In großem Maße diktieren diese Investitionen auch die Arbeitsbedingungen für Arbeitnehmer\*innen im Rapid-Delivery-Sektor. Wer sich um schlechtere Arbeitsbedingungen sorgt, betrachtet den Q-Commerce häufig zusammen mit der Plattform- und Gig-Economy und erkennt darin in den Arbeitsmärkten der Industrieländer einen allgemeinen Trend in Richtung prekärer Niedriglohnstellen. Wie die Lieferung von Restaurant-Gerichten ("Takeaway") und die bedarfsgesteuerte Personenbeförderung ("Ride Hailing") wird auch die Rapid-Delivery-Arbeit über Apps gerufen und durch Algorithmen gesteuert. Die schnelle Lieferung von Lebensmitteln befindet sich noch in einer frühen Phase des Geschäftszyklus. Die zugehörigen Unternehmen bieten relativ gesehen üblicherweise

bessere Arbeitsbedingungen als andere Plattformanbieter. Beispielsweise erhalten die Beschäftigten feste Arbeitsverträge und hohe Anmelde- und Leistungsprämien, obwohl letztere schon wieder abgeschafft werden. In ihrer Wachstumsphase von 2014–2016 haben Plattformen wie Uber und Deliveroo mithilfe der Investorengelder aber auch aggressiv Auto- sowie Motor- und Fahrradfahrer\*innen angeworben. Mit hohen Lohn- und Prämienzahlungen über die offiziellen Arbeitsverträge hinaus haben diese Unternehmen viele Wettbewerber aus dem Arbeitsmarkt verdrängt. Nachdem die Konkurrenz aber größtenteils beseitigt war, wurden Lohnkürzungen vorgenommen, kürzere Fristen eingeführt und mehr Selbstständige beauftragt.<sup>30</sup> Es bleibt abzuwarten, ob sich derart veränderte Arbeitsbedingungen auch im Q-Commerce durchsetzen werden. Auch wenn die Firmen ihre positive Beschäftigungspraxis gern hervorheben, deckt dieses Strategiepapier doch ein systematisch arbeitsintensives und prekäres Beschäftigungsmodell auf, das den Q-Commerce in allen Unternehmen und Volkswirtschaften dominiert.

In diesem Kapitel untersuchen wir die Entwicklungen bei der schnellen Lebensmittellieferung in Europa und überlegen, wie sich dieser Sektor in Zukunft entwickeln wird. In erster Linie identifizieren wir dabei die Geschäfts- und Finanzierungsmodelle von Q-Commerce-Unternehmen und wenden uns dann der Frage zu, wie sich diese Modelle auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen auswirken. Dabei sehen wir uns diese Differenzen auch im Zusammenhang mit den jeweils landesweit unterschiedlichen Bedingungen im Lebensmitteleinzelhandel und Arbeitsmarkt an.<sup>31</sup> Kapitel 2.2 erläutert, wie Trends in der Technologie, im Arbeits- und Kapitalmarkt den Siegeszug von Rapid Delivery im Lebensmittelbereich erst ermöglicht haben. Kapitel 2.3 beschreibt die wichtigsten Geschäftsstrategien in der Branche und blickt auf die wichtigsten Gefahren. Gleichzeitig fragen wir in diesem Kapitel, wie Investitionen in die Infrastruktur als Fundament für die Weiterführung dieses Sektors in der einen oder anderen Form dienen können. Kapitel 2.4 ist eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse aus dem gesamten Kapitel.

*Unser Ziel ist eine hundertprozentige Marktdurchdringung. Wir wollen die schnelle Lieferung demokratisieren, wie Nike das im Sportbereich und Apple es mit dem iPhone erreicht haben. Wir sind überzeugt, dass wir unseren Kund\*innen helfen können, frische, gesunde Lebensmittel zu sich zunehmen, die beste Version ihrer selbst zu sein und ihr Leben einfacher zu gestalten, weil sie sich nicht mehr um den täglichen Einkauf kümmern müssen ... Wenn unsere Plattform und die Produkte stehen, werden wir unsere einzigartigen Verbrauchsdaten optimal einsetzen und sie um andere Datenquellen bereichern, um unseren Kund\*innen die besten personalisierten Angebote und Serviceleistungen zu bieten. Über intelligente Messgeräte wie Schlafring oder Smartwatch wissen wir schon im Voraus, was sie brauchen. Diese Produkte können automatisch bestellt und unverzüglich ins Haus geliefert werden. Genau dann haben wir die Infrastruktur für eine Gesellschaft, der es ‚an nichts fehlt‘.*

*Kağan Sümer, CEO und Gründer von Gorillas*

## 2.2 DER AUFSTIEG VON RAPID DELIVERY IM LEBENSMITTELEINZELHANDEL: UNGLEICHES WACHSTUM IM ONLINE-EINZELHANDEL UND MAKRO-TRENDS

### 2.2.1 Der Online-Einzelhandel für Lebensmittel

In den vergangenen Jahren hat der E-Commerce seinen Anteil an den Einzelhandelsumsätzen insgesamt potenziert.<sup>32 33</sup> Heute beanspruchen die Online-Kanäle in relativen Spätzünder-Ländern (wie Spanien und Italien) etwa 10 Prozent der Gesamtumsätze im europäischen Einzelhandel für sich, und weit über 20 Prozent in Vorreiterländern wie dem Vereinigten Königreich (28 Prozent) und in den Niederlanden (24 Prozent). Der Siegeszug der "Liefergesellschaft"<sup>34</sup> spiegelt sich seit 2010 auch in immer mehr neu gegründeten Arbeitsplattformen in den Bereichen Takeaway und Lebensmittel-Lieferung sowie dem Ride Hailing wider (siehe Abbildung 1).

Der Online-Einkauf von Lebensmitteln bleibt bis heute deutlich hinter anderen Einzelhandelsbereichen zurück, darunter Bekleidung und Elektronik. Im Jahr 2020 trieb die Covid-19-Pandemie seine Durchdringung in Westeuropa jedoch auf 5,3 Prozent voran.<sup>35</sup> In den verschiedenen europäischen Ländern wurde er jedoch unterschiedlich aufgenommen (siehe Abbildung 2).

Laut McKinsey-Analysen befinden sich die führenden Online-Lebensmittelmärkte Europas (nach Durchdringung) im Vereinigten Königreich (13 Prozent), in Frankreich (8,8 Prozent), in den Niederlanden (8,1 Prozent) und in Schweden (7,5 Prozent).<sup>36</sup> Zwischen den einzelnen Ländern bestehen jedoch große Unterschiede in der Art des E-Commerce. In Südeuropa und Deutschland wird der Online-Einkauf von Lebensmitteln beispielsweise weniger akzeptiert. Und obwohl Frankreich relativ hohe Zahlen aufweist, sind Pick-up/Click&Collect (und nicht die -Hauslieferung) hier der bevorzugte Online-Kanal.<sup>37</sup> Für die Zukunft lässt sich daher prognostizieren, dass der

Online-Einkauf von Lebensmitteln weiterhin, über die verschiedenen europäischen Länder aber sehr uneben wachsen wird.

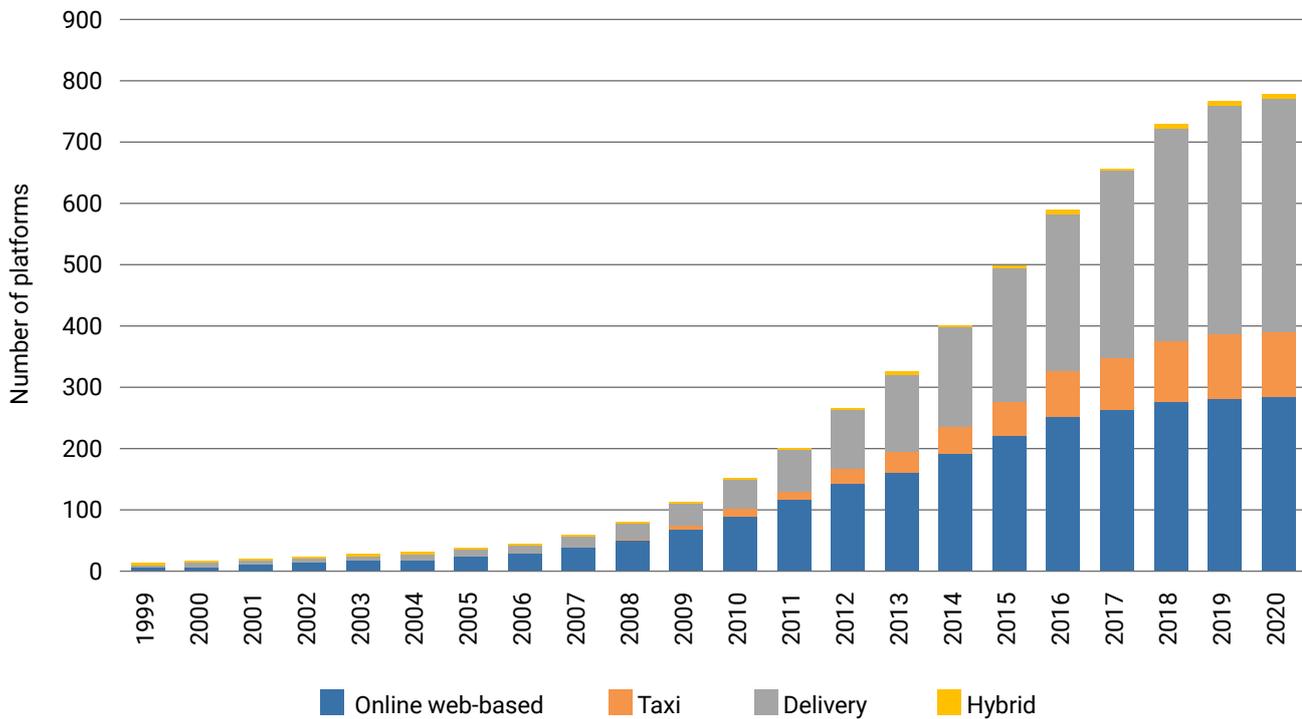
Zusammenfassend gilt, dass der E-Commerce im europäischen Einzelhandel boomt und die Erwartungen der Verbraucher\*innen zunehmend auf eine schnelle Lieferung ausgerichtet sind. Aber selbst in Ländern mit einem starken E-Commerce verzeichnen Online-Dienste für Lebensmittel eher einen schleppenden Start. Dieser Zeitverzug eröffnet Startups ausreichend Spielraum, um es im Kampf um Anteile in diesem Wachstumsmarkt mit den etablierten Lebensmittelgrößen aufzunehmen. Geschlossene Türen oder lange Warteschlangen vor den Geschäften boten Neueinsteigern im Q-Commerce während der Covid-19-Pandemie die perfekte Gelegenheit, mit *besonders schnellen Rapid Delivery-Diensten* (üblicherweise in weniger als 30 Minuten) zu reüssieren. Bis zum September wurden im Jahr 2021 in Europa allein im Q-Commerce 30 Unternehmen gegründet und bis 2022 verdoppelte sich der Markt im Vergleich zum Vorjahr.<sup>38</sup> McKinsey berichtete, dass die Top 15 der Q-Commerce-Unternehmen bis Ende 2021 über 800 Dark Stores in Europa errichtet hatten.<sup>39</sup> Bevor wir uns diesen Unternehmen aber im Detail widmen, lohnt es sich, einen Blick auf die tieferen Trends hinter diesem Phänomen zu werfen, die über die unmittelbare Ursache der Covid-19-Pandemie hinausgehen.



*Geschäften boten Neueinsteigern im Q-Commerce während der Covid-19-Pandemie die perfekte Gelegenheit, mit besonders schnellen Rapid Delivery-Diensten (üblicherweise in weniger als 30 Minuten) zu reüssieren.*

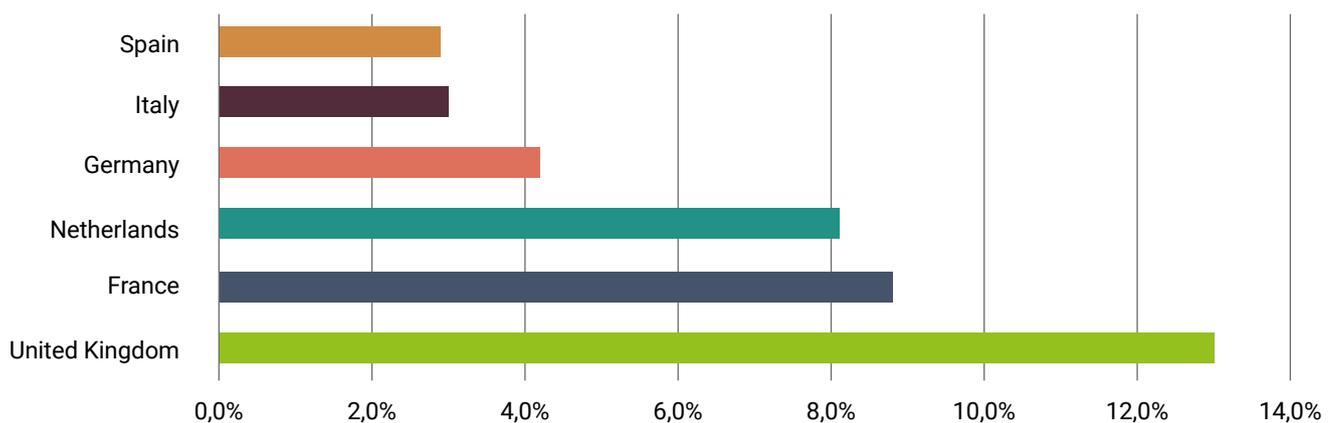


**ABBILDUNG 1: DAS WACHSTUM DER PLATTFORMUNTERNEHMEN**



Quelle: ILO Flagship Report, S. 47.

**ABBILDUNG 2: DIE ONLINE-LEBENSMITTELMÄRKTE IN EUROPA, 2021**



Quelle: Delberghe et al. (2022), 7.

## 2.2.2 Makro-Trends

Der E-Commerce für Lebensmittel wächst seit Jahren und stimuliert die Nachfrage und Erwartungen im Online-Einzelhandel. Die plötzlichen Expansionen bei der schnellen Lieferung im Lebensmitteleinzelhandel sind aber auf drei große Trends zurückzuführen: (1) neue digitale Technologien, (2) das schleppende Wirtschaftswachstum und der schwache Arbeitsmarkt in den Industrienationen nach 2008 und (3) der Transformationsprozess in den Kapitalmärkten.

### **Neue Technologien**

Wer Lebensmittel in hohem Tempo liefern will, muss eine komplexe Kühlkette, Just-in-time-Liefernetzwerke mit großen Lagerhallen außerhalb der Stadtzentren und vielen Micro-Fulfillment-Stores in der Nähe des Marktes aufbauen, die eine Last-Mile-Lieferung auf Abruf bieten können. Koordinieren lässt sich dies mit vier bedeutenden Digitaltechnologien, die seit einigen Jahren verfügbar sind. Erstens gestalten Supply-Chain-Management-Systeme (ein systematisches Lieferantenmanagement) mit Software, die Barcodes überwacht, mit Radio-Frequency-Identification (RFID)-Etiketten und (unter anderem) Geräten zur Nahfeldkommunikation (Near-Field Communication, NFC) die Lieferketten deutlich nahtloser, verfolgen die Produkte noch besser und ermöglichen eine optimierte Bestandsplanung/-aufstockung.<sup>40</sup> Zweitens haben Lagertechnologien und die Ablaufplanung große Fortschritte gemacht. Lagerleiter\*innen, die einige der oben angegebenen Lieferkettentechnologien mit Robotern und Wearables kombinieren, können ihre Bestellungen deutlich produktiver zusammenstellen und verpacken.<sup>41</sup> Drittens führen Algorithmen für eine optimierte Routenführung und Zeitplanung zu einer besser geplanten Last-Mile-Logistik – selbst bei kurzfristig eingehenden Bestellungen.<sup>42</sup> Viertens sorgen Algorithmen zur Bedarfsprognose für effektivere Bestell- und Planungsprozesse.<sup>43</sup> Und die Möglichkeit, diese Technologien für eine profitable, schnelle Lieferung von Lebensmitteln miteinander zu kombinieren, stößt bei den Investor\*innen auf reges Interesse.<sup>44</sup>

Die befragten Expert\*innen sind sich jedoch einig,

dass der Erfolg des Q-Commerce nicht durch technologische Innovationen angetrieben wurde. Die meisten der oben beschriebenen Technologien gibt es nämlich schon seit mindestens einem oder zwei Jahrzehnten. Die Grundlage eines erfolgreichen Q-Commerce sind also nicht die reinen technologischen Innovationen, sondern vielmehr die Tatsache, dass diese bereits existierenden Technologien (Micro-Fulfillment, On-Demand-Logistik, Bedarfsprognosen und die digitalisierte Lagerbestandsverwaltung) gezielt zu einem neuen Zweck miteinander verbunden werden. Damit dieser Sektor florieren konnte, mussten außerdem weitere Bedingungen erfüllt werden.

### **Ein schwacher Arbeitsmarkt**

Seit den 1980er Jahren geht die Schere zwischen hoch qualifizierten Hochlohnberufen und geringqualifizierten Niedriglohnberufen in der nördlichen Welt immer weiter auseinander. Einige Arbeitskräfte sind zunehmend auf das untere Ende des Arbeitsmarktes mit stagnierenden Löhnen und unsicheren Bedingungen beschränkt.<sup>45</sup> Die Wirtschaftskrise von 2008 hat diesen Trend noch verstärkt und in vielen europäischen Ländern zu hohen Arbeitslosenquoten geführt.

In den 2010er Jahren erholten sich die Wirtschaftsnationen langsam, und die Arbeitsmärkte folgten diesem Trend. In diesem Zeitraum wurden viele Arbeitslose aber gern aus den offiziellen Statistiken "verbannt" – den verschiedenen Regierungen gelang es, das wahre Ausmaß mit statistischen Methoden zu verschleiern,<sup>46,47</sup> und die Anzahl der "alternativen", "nicht marktüblichen" oder "atypischen" Arbeitsverträge in der Plattform- und Gig-Economy stieg stark an.<sup>48</sup> Die Unternehmen in der Plattform-Economy stellten also Aushilfskräfte ein und absorbierten so den Arbeitskräfteüberschuss.<sup>49, 50</sup> In diesen Sektoren sind unterbeschäftigte Arbeitnehmer\*innen, die mehr Arbeitsstunden brauchen, nichts Ungewöhnliches. (Abbildung 3). Dies zeigt sich in ganz Europa auch in den steigenden Zahlen der Erwerbstätigen, die in Armut leben.<sup>51</sup> Im Vereinigten Königreich bescheinigen dies auch die längeren Arbeitszeiten nach der Finanzkrise und die Tatsache, dass 41 Prozent aller Empfänger\*innen gebündelter Sozialleistungen

(Universal Credit) derzeit beschäftigt sind.<sup>52 53</sup> Sozialleistungen für Beschäftigte und Mindestsicherungssysteme sind deshalb eigentlich Subventionen für Niedriglohnbranchen, wie es ein Großteil der Plattform-Economy ist. In den offiziellen Arbeitslosenzahlen verbergen diese Maßnahmen also un- und unterbeschäftigte Arbeitskräfte.

Im Ländervergleich kommt Plattformarbeit in einigen Ländern häufiger vor als in anderen (so liegen die ausgewiesenen Zahlen im Vereinigten Königreich, in Deutschland und den Niederlanden beispielsweise höher als in Finnland, Ungarn und der Slowakei).<sup>54</sup> Auch wenn die Vergleichsanalysen zur Entwicklung und dem Ausmaß der Plattformarbeit in den verschiedenen Ländern Unterschiede aufweisen, die u. a. auf Faktoren wie die digitale Durchdringung, die Art der jeweiligen Plattformarbeit, unterschiedliche Verwendung der Terminologie, Studien- und Sampling-Verfahren sowie Datenerfassung zurückzuführen sind, lassen sich doch allgemeine Trends erkennen.<sup>55 56 57</sup> Gerade jüngere Arbeitskräfte sind den Trends in Richtung flexibler Aushilfsjobs am stärksten ausgesetzt.<sup>58</sup> Wer für die Plattformen ausliefert, ist meistens unter 40, männlich und hat häufig einen Migrationshintergrund.<sup>59 60 61 62</sup>

Die Arbeitsmarktbereinigung während der Covid-19-Pandemie hat diese polarisierenden Trends und die strukturelle Unterbeschäftigung noch einmal verschärft. Während einige Arbeitsmarktbereiche einen stark steigenden Bedarf verzeichneten und kaum Arbeitnehmer\*innen fanden, produzierte die Pandemie aber auch einen Überschuss an geringqualifizierten Arbeiter\*innen im Niedriglohnsektor.<sup>63</sup> In dieser Zeit machten sich die Unternehmen diesen Pool an verfügbaren Arbeitskräften zunutze, um ihre Hauslieferdienste billig und schnell zu erweitern.<sup>64 65 66</sup> Dieser Pool an unterbeschäftigten und zugleich körperlich kräftigen, jungen Arbeitskräften – die wichtigste Arbeitnehmerquelle für die Plattform- und Gig-Economy – ist auch die arbeitsmäßig wichtigste Grundlage für Rapid Delivery im Lebensmitteleinzelhandel.<sup>67</sup>

## **KASTEN 1: Plattformen und Q-Commerce als Aktivierungsstrategie für den Arbeitsmarkt: Fallstudie Vereinigtes Königreich**

Eine These für die Zurückhaltung der Regierungen, die Plattform-Economy strenger zu regulieren, ist, dass das Arbeitsangebot rund um diese Plattformen de facto als Aktivierungsstrategie funktioniert. Wer un- und unterbeschäftigte Arbeitnehmer\*innen in minderwertigen Arbeitsplätzen unterbringen kann, muss keine Arbeitslosenunterstützung mehr zahlen und verbessert seine Beschäftigtenzahlen. Wer hingegen scharf gegen diese Plattformen vorgeht und ihre Geschäftsmodelle auf Basis billiger Arbeitskräfte damit grundlegend untergräbt, würde dieses Arrangement nur bedrohen.

Q-Commerce unterscheidet sich zwar vom Rest der Plattform-Economy, scheint diese Funktion aber dennoch zu erfüllen. Im Rahmen ihrer Recherchen zum Q-Commerce in einer britischen Großstadt entdeckten die Forschenden ein überraschendes Arrangement zwischen der Stadtverwaltung, ihrer lokalen Investitionsabteilung, einer Privatagentur, die Langzeitarbeitslose ins Erwerbsleben eingliedern soll, und einem großen Q-Commerce-Unternehmen.

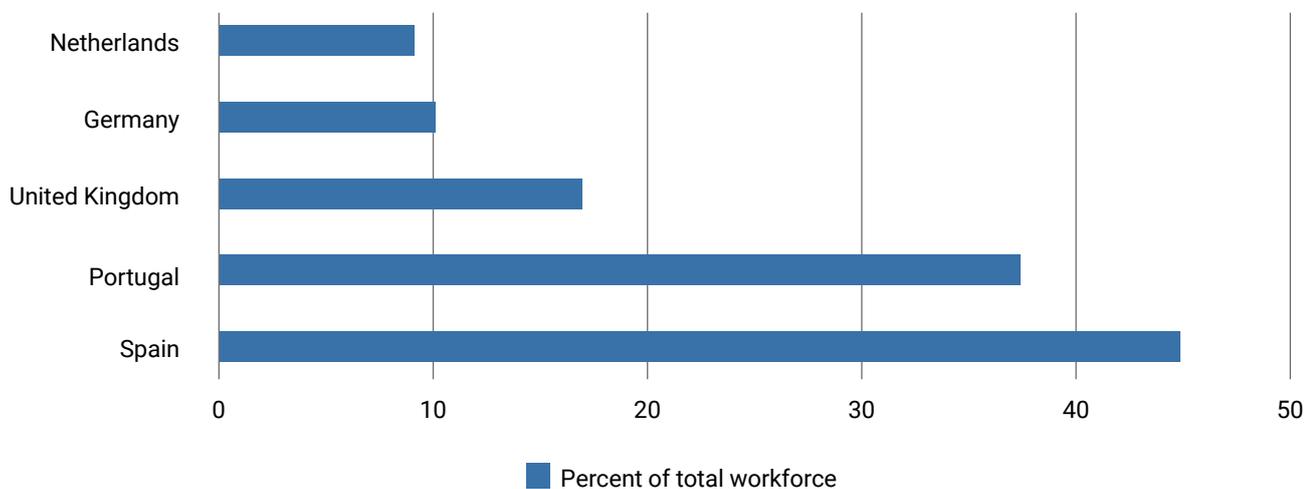
Das Unternehmen ließ sich in der Stadt nieder und bat die Stadtverwaltung um Unterstützung bei der Suche nach Arbeitnehmer\*innen. Die Stadtverwaltung stellte den Kontakt zur lokalen Investitionsabteilung her – normalerweise bittet dieser Bereich internationale Konzerne um größere Investitionen in die Wissenschaft, Technologie und Finanzdienstleistungen. In diesem Fall schuf er jedoch eine Verbindung zu lokalen Geräte-Lieferanten (z. B. E-Scooter) und zu der privaten Arbeitsagentur. Die Agentur lieferte eine große Anzahl an Arbeitnehmer\*innen (Fahrer\*innen und Lagerarbeiter\*innen) für die neuen Dark Stores des Unternehmens – oft bis zur Hälfte aller Beschäftigten, laut einem Gesprächspartner. Wer Arbeitslosengeld bezieht, muss mit Abstrafung rechnen, wenn er sich nicht an die Bedingungen seiner Agentur hält.

Die Arbeitsagentur und das Unternehmen sprachen von einem "Erfolg", da die große Mehrheit der Beschäftigten auch nach drei Monaten noch dort arbeitete – deutlich länger als Beschäftigte, die auf dem offenen Markt angeworben wurden. Das Programm wurde jedoch eingefroren und es gab einen Einstellungsstopp, als der Q-Commerce im Frühjahr/Sommer 2022 in die aktuelle Finanzierungskrise geriet. Dieses Beispiel zeigt, dass öffentliche Behörden die Plattformen als Abnehmerinnen für den Arbeitskräfteüberschuss ansehen, auch wenn die angebotene Arbeit minderwertig ist.

## **ZURÜCK INS MITTELALTER?**

Q-Commerce, Rapid Retail und der Wandel im Arbeitsumfeld des Einzelhandels

### ABBILDUNG 3: UNTERBESCHÄFTIGTE ARBEITSKRÄFTE IN AUSGEWÄHLTEN LÄNDERN EUROPAS (2018)



Quelle: Eurostat (2019) 8 million part-time workers in the EU would prefer to work more.

#### Der Wandel auf dem Kapitalmarkt

Mit der "get big fast" Strategie legen es blitzartig expandierende ("blitzscaling") Startups darauf an, bestehende Märkte zu revolutionieren, die Konkurrenz zu verdrängen und den Markt zu dominieren – und erst danach die Vorteile ihres Netzwerks zu genießen. Vorreiter des "Blitzscaling" waren Unternehmen der dot.com-Blase um die Jahrtausendwende.<sup>68</sup> In der heutigen Tech-Economy hat es aber einen neuen Stellenwert erhalten. In der Anfangsphase richtet das "Blitzscaling" seinen Fokus fast hundertprozentig auf höhere Umsätze und Marktanteile und konzentriert sich erst nach Erreichen einer ausreichenden Größenordnung auf Gewinne. In vielerlei Hinsicht ähnelt die Tech-Economy von heute den Unternehmen der Jahre 1999 und 2000 mit einem hohen Kurs-Gewinn-Verhältnis.<sup>69</sup> Inzwischen beschränkt sich diese Praxis aber nicht länger nur auf den Technologiesektor, sie ist längst in der Realwirtschaft angekommen.

"Blitzscaling" und das Wachstum im schnellen Lebensmitteleinzelhandel ergaben sich auch vor dem Hintergrund:

- einer historisch extrem lockeren Geldpolitik in den USA und Europa,
- der deutlich einfacheren Verknüpfung von Einzelhandels- und institutionellen Investor\*innen und dem Private-Equity-Markt (also auch zu privaten Technologieunternehmen) und
- dem anscheinend "irrationalen" Verhalten der Investor\*innen, äußerst unprofitablen Unternehmen auf lange Sicht hohe Kreditlinien zu gewähren.<sup>70 71</sup>

Im Zeitalter dieses "geduldigen RK" konnten die Unternehmen über lange Zeiträume hinweg verlustbringend konkurrieren. Genau das ist entscheidend für die Investitionen im schnellen Lebensmitteleinzelhandel in Technologien und Immobilien sowie für den Aufbau ihrer Zielgruppen.<sup>72</sup> Jüngste Kürzungen und Schließungen einiger Firmen, um profitablere Gefilde zu erreichen (siehe Kapitel 2.3), lassen allerdings darauf schließen, dass die Geduld zu Ende ist. Uber ist hier ein lehrreiches Beispiel für diese Marktdynamik (siehe Kasten 2).

## KASTEN 2: Uber: von geduldigem RK zu profitablen Gefilden

Seit seiner Gründung im Jahr 2009 verliert Uber im Schnitt bei jeder Fahrt Geld und hat bisher rund 32 Milliarden Dollar Anlegerkapital "verbrannt". Dabei flossen nur rund 10 Prozent dieser Ausgaben in Vermögenswerte, Technologie und Forschung und Entwicklung. Mit einem Großteil wurden die Löhne der Fahrer\*innen und die Fahrten der Verbraucher\*innen subventioniert, um die Taxi-Märkte zu erobern.<sup>73</sup> Die "Uber Files"-Ermittlungen zeigten, dass Uber die Löhne seiner Fahrer\*innen in Madrid mit etwa 17,50 Dollar/Stunde subventionierte – fast das Doppelte des Stundentarifs in Höhe von 9,10 Dollar.<sup>75</sup> Nach dem ersten, lang erwarteten Quartalsgewinn im Jahr 2021 rutschte Uber 2022 wieder in die roten Zahlen und verzeichnete dramatische Kursverluste.<sup>76</sup> Es bleibt unklar, ob sich die Geduld der Investor\*innen je auszahlen wird.



*Blitzartig expandierende ("blitzscaling") Startups darauf an, bestehende Märkte zu revolutionieren, die Konkurrenz zu verdrängen und den Markt zu dominieren –und erst danach die Vorteile ihres Netzwerks zu genießen.*



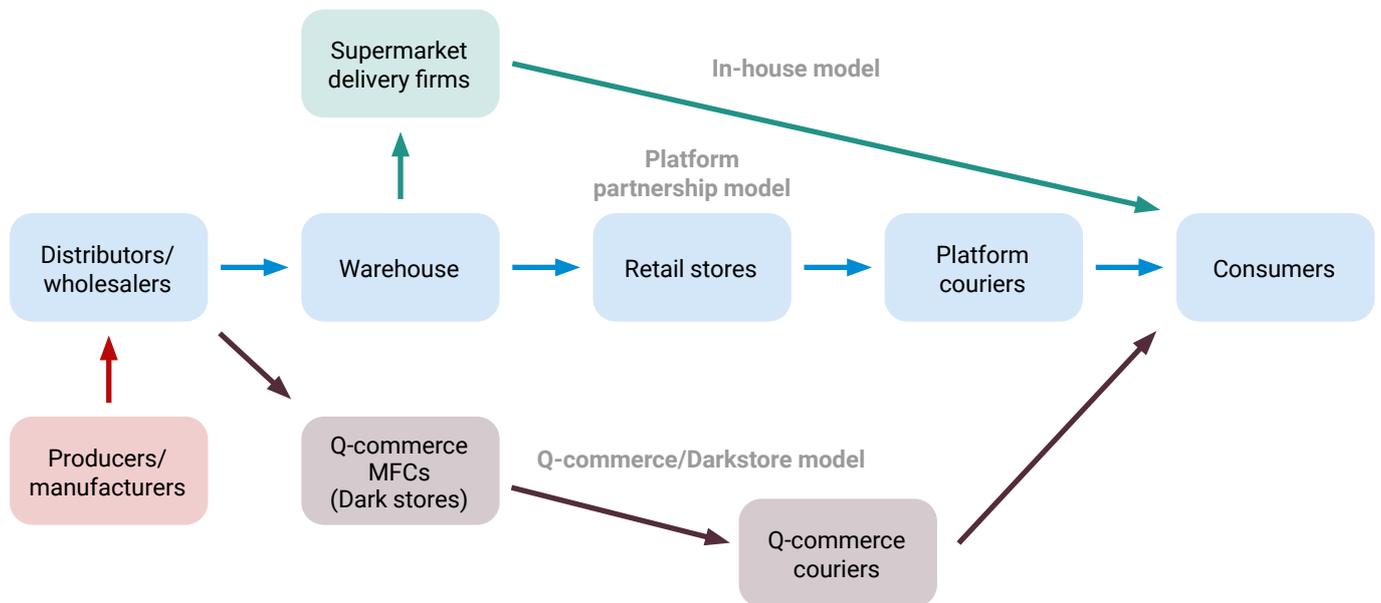
## 2.2.3 Lieferkettenmodelle für Rapid Delivery

Diese strukturellen Trends, bei denen digitale Technologien, ein schwacher Arbeitsmarkt und geduldige Anleger\*innen aus dem privaten Kapitalmarkt neu zusammenkommen, gibt es schon seit mehr als einem Jahrzehnt. 2020 wirkte die Covid-19-Pandemie jedoch als Katalysator und durch den Lockdown und Homeworking verdoppelte sich der europäische Online-Markt für Lebensmittel fast über Nacht. Die Unternehmen konnten Rapid Delivery in völlig neuen Größenordnungen anbieten.

Zum Lebensmittelgeschäft gehören haltbare Produkte und Frischwaren, die komplexe Kühlketten erfordern. Individuelle Produkte und Bestellungen liegen meistens in einem niedrigen bis sehr niedrigen Wertbereich und in Westeuropa und den USA liegen die Gewinnmargen in diesem Segment zwischen 1 und 3 Prozent. Erfolgreiche Supermärkte vertreiben große Mengen mit kleinen Margen, so dass die zusätzlichen Kosten der Last-Mile-Lieferung zu einer großen kommerziellen Herausforderung werden.<sup>77</sup> Im E-Commerce kämpfen die Lebensmittelgeschäfte darum, den Break-Even-Punkt zu erreichen, und viele machen weiterhin bei jeder einzelnen Bestellung Verluste (die sie nur im stationären Handel wieder hereinholen).<sup>78</sup>

Aus diesem Grund wurden neue Geschäftsmodelle entwickelt, welche die Hauslieferung rentabel machen sollen. Aus dem folgenden Überblick über die Unternehmen im Rapid-Delivery-Sektor für Lebensmittel ergeben sich drei aktive Geschäftsmodelle: der firmeneigene Rapid-Delivery-Service der Supermärkte, Supermarkt/Plattform-Partnerschaften und Q-Commerce-Startups (siehe Abbildung 4).<sup>79</sup>

## ABBILDUNG 4: ÜBERBLICK ÜBER DIE RAPID-DELIVERY-LIEFERKETTE IM LEBENSMITTELEINZELHANDEL



Legende: firmeneigenes Modell (grüne Pfeile), Plattform-Partnerschaftsmodell (blaue Pfeile), Q-Commerce-Modell (lila Pfeile).

### Der firmeneigene Rapid-Delivery-Service der Supermärkte

Zuerst einmal kommen traditionelle Supermärkte den Wünschen der Verbraucher\*innen sowie der wachsenden Konkurrenz mit einem weiterentwickelten Omnichannel-Angebot entgegen, das ihren Rapid-Delivery-Service im eigenen Haus erweitert. Die große, etablierte, britische Supermarktkette Tesco hat ihren eigenen Rapid-Delivery-Service namens "Whoosh" aufgebaut.<sup>80</sup> Sainsbury's hält mit dem Aufbau des ähnlichen Service "Chop Chop" dagegen und in Partnerschaft mit dem Online-Einzelhändler Ocado steht M&S der schnelle "Zoom"-Service zur Verfügung. In Frankreich hat Carrefour den Service "Livraison Express" aufgebaut und Monoprix hat seinen "Monoprix

Plus"-Service lanciert. Ähnliche Beispiele finden sich zunehmend auch bei vielen alteingesessenen Lebensmitteleinzelhändlern Europas. Bei diesen Modellen ergänzen die Unternehmen einfach ihre bereits bestehenden Liefersysteme durch eine optimierte digitale Logistik und die Lieferung mit Leichtfahrzeugen und benötigen daher nur einen relativ geringen Kapitaleinsatz. Andere Firmen investieren deutlich mehr, um ihre Systeme mit "Next-Gen-Fulfillment-Centers" auf das Omnichannel-Angebot auszurichten.<sup>8182</sup> In diesen Zentren mit kostenintensiven Roboter und KI ermöglichen Hightech-Lösungen die Auswahl, Verpackung und Auslieferung der Waren im großen Stil. Diese maßgeschneiderten Einrichtungen erfordern erhebliche Investitionen und werden daher derzeit nur von Unternehmen wie Walmart und Tesco entwickelt.

## **Supermarkt/Plattform-Partnerschaften**

Zweitens verbünden sich die etablierten Supermärkte auch mit bestehenden Lieferplattformen wie Uber Eats (im Vereinigten Königreich beispielsweise mit Iceland und Sainsbury's), Deliveroo (im Vereinigten Königreich u. a. mit Sainsbury's, Co-op, Morrisons und Waitrose) und DoorDash (Loblaw in Kanada).<sup>83</sup> In Partnerschaft mit Just Eat bietet ASDA ein Sortiment von rund 1.000 Artikeln. In Paris arbeiten Uber und Carrefour zusammen. Diese Drittplattformen stellen die Fahrer\*innen und zuweilen auch die "Picker\*innen" (welche die Ware meistens direkt im Supermarkt zusammensuchen). Da die Plattformen normalerweise auf unabhängige Auftragnehmer\*innen zurückgreifen, die das Produktsortiment der Supermärkte und den Umgang mit den Kund\*innen kaum oder nicht kennen und auch keinen Zugang zu den Bestands- und Produktdatenbanken und Bestellsystemen haben, lässt sich bei diesem Geschäftsmodell weniger gut prüfen, wie zuverlässig und einheitlich diese Dienste wirklich sind. Da die Immobilien und Lieferketten aber bereits vorhanden sind, können die etablierten Supermarktketten oder Plattformen fast ganz ohne zusätzliche Investitionen große neue Märkte erobern und ihre Dienstleistungen im Handumdrehen hoch- oder herunterskalieren. So wuchs Deliveroo im Vereinigten Königreich beispielsweise von 1.200 Store-Partnerschaften (Ende 2020) auf 1.800 (Mitte 2021).<sup>84</sup> Die zeitintensive Abholung und Auslieferung geringwertiger Bestellungen macht dieses Modell für die Plattformen allerdings kaum profitabel. Meistens geht es dabei eher um den Einkauf aus einem begrenzten Sortiment, der den wöchentlichen Großeinkauf mit langsamerer Lieferzeit ergänzen soll.

## **Q-Commerce-Startups**

Das letzte und profilierteste Modell, auf das dieses Strategiepapier seinen Fokus richtet, ist das *Q-Commerce-Modell*. Dieses Modell, das sich größtenteils auf brandneue Startups bezieht, definiert sich über seine vertikal integrierten Geschäftsstrukturen sowie den Einsatz von Micro-Fulfillment-Centers ("Dark Stores") und von Fahrrad- und Motorrad-Kurier\*innen.

Es erfüllt den Wunsch der Verbraucher\*innen nach sofortiger Lieferung und verlangt hohe Investitionen. Viele dieser Q-Commerce-Unternehmen wurden in den Jahren kurz vor der Covid-19-Pandemie gegründet, steigerten ihr Wachstum im Jahr 2020 aber besonders deutlich.<sup>85</sup> Ihre Dark Stores sind üblicherweise etwa 280–930 Quadratmeter groß<sup>86</sup> und führen meistens etwa 1.500–2.000 Artikel (Bestandseinheiten, SKU) – das entspricht einem kleinen städtischen Supermarkt. Dieses Geschäftsmodell muss sich u. a. mit der Haltbarkeitsdauer frischer Waren und der Steuerung des Bestandssortiments, den hohen Investitionen in Immobilien und dem Onboarding neuer Mitarbeiter\*innen sowie der Akquise und langfristigen Bindung seiner Kund\*innen in einem zunehmend gesättigten Markt auseinandersetzen.

In Wahrheit grenzen sich diese Geschäftsmodelle nicht vollständig voneinander ab. In Einzelfällen überlappen sie sogar deutlich. Das ist am Beispiel von Wolt (Finnland) gut erkennbar. Das Unternehmen liefert vom etablierten, stationären Einzelhandel (zu den aktuellen Partnern gehören Spar, Carrefour und ICA), führt aber auch eigene Micro-Fulfillment-Centers. So kann es ein breit gefächertes Serviceangebot präsentieren – beispielsweise Restaurant-Gerichte nach Hause liefern ("Takeaway") und nun auch den allwöchentlichen Großeinkauf für die ganze Familie übernehmen. In Spanien betreibt Glovo ebenfalls ein Dark-Store-Netz, holt aber auch von bestehenden, stationären Supermärkten ab und liefert warme Gerichte. Fast überall in Europa arbeiten Just Eat und Getir zusammen, und im Vereinigten Königreich lassen die Q-Commerce-Unternehmen Gopuff und Zapp Waren aus ihren Dark Stores von Uber Eats-Fahrer\*innen abholen. Flink kooperiert sowohl mit Rewe (Deutschland) als auch mit Carrefour (Frankreich), die beide in das Unternehmen investiert haben. Diese übergreifenden Funktionen zeigen, dass Q-Commerce-Unternehmen einerseits als Teil des breiteren Rapid-Delivery-Sektors im Lebensmitteleinzelhandel, weitgehend aber auch als Teil der Plattform-Economy verstanden werden müssen.

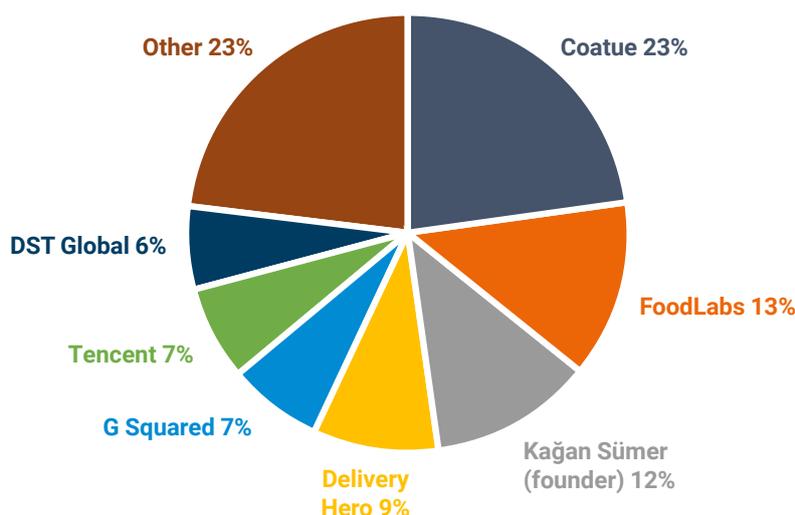
Der aktuelle Wandel im Markt lässt vermuten, dass die Grenzen dieser Modelle in Zukunft weiter verschwimmen werden. Die befragten Branchenexpert\*innen erläuterten, dass die Firmen neue Wege

suchen müssen, um ihre Erträge zu maximieren und letztendlich profitabel zu arbeiten. Die Partnerschaften zwischen Q-Commerce-Unternehmen und etablierten Supermärkten wie Gorillas und Tesco, Gopuff und Morrisons sowie Cajoo und Carrefour legen dar, wie sich die Firmen verändern, um ihre Kosten zu senken.<sup>87</sup> Jiffy hat sein gesamtes Geschäftsmodell verändert. Es konzentriert sich nun auf Rapid-Delivery-Software und unterstreicht, dass dieser Wechsel in puncto Gewinn einen "kürzeren Horizont" ermöglicht.<sup>88</sup> Die Unternehmen variieren ihre Geschäftsmodelle, um überlappend zu arbeiten und den Verbraucher\*innen ein erweitertes Angebot zu präsentieren. Ein Beispiel: In einem seiner Londoner Dark Stores hat Gorillas nun auch ein Café mit Click&Collect-Service eröffnet. In dem von dem Sozialunternehmen "Change Please" betriebenen Café arbeiten Obdachlose, die den existenzsichernden Lohn der britischen Hauptstadt erhalten (London Living Wage).<sup>89</sup> In Partnerschaft mit Morrisons hat Deliveroo Hop einen "phygitalen"<sup>90</sup> Click&Collect-Store für alle eröffnet.<sup>91</sup> Wolt plant, sein Rapid-Delivery-Angebot über Lebensmittel hinaus auf Bekleidung, Pharma und Elektronik auszuweiten.

## 2.2.4 Finanzierung, Eigentumsverhältnisse und Rentabilität

Allein in Europa wurden 2021 mehr als 4,5 Milliarden Dollar in den Q-Commerce investiert.<sup>92</sup> Risikokapitalgeber\*innen, die diese hohen Investitionssummen tragen, sind das Fundament, auf dem der Q-Commerce sein Wachstum begründet – allerdings ändert sich diese Investitionslandschaft gerade dramatisch, wie weiter unten ausgeführt wird. Sehen wir uns einmal Getir an: Bei der privaten Finanzierungsrunde im März 2022 war das Unternehmen 11,8 Milliarden Dollar und damit mehr als zehnmals so viel wert wie zwei Jahre zuvor. Bei dieser Finanzierungsrunde konnte Getir 768 Millionen Dollar Kapital beschaffen – hauptsächlich von Private-Equity-Investoren wie Mubadala Investments, dem Abu Dhabi Growth Fund, Alpha Wave Global, Sequoia und Tiger Global. Accounting-Recherchen haben außerdem ergeben, dass Gorillas neben den Lebensmittel- und Technologiefirmen Tencent und FoodLabs zu einem Großteil Risikokapitalgebern wie Coatue, DST Global und G Squared gehört (siehe Abbildung 5).

**ABBILDUNG 5: DIE HAUPTTEIGENTÜMER VON GORILLAS, STAND: JANUAR 2022**



Quelle: bearbeitet von Partington, M. und F. Pratty (2022) "Who owns the biggest stake in Gorillas and what does a sale mean?"

Im herkömmlichen Lebensmitteleinzelhandel gelten schmale Gewinnmargen von 1–3 Prozent. Die Unternehmen sind profitabel, weil sie extrem hohe Volumina geringwertiger Artikel verkaufen und manche Kosten auf die Verbraucher\*innen umlegen, die zu den Läden kommen und die Ware dort selbst einpacken müssen. Q-Commerce und die versprochene, superschnelle Lieferung hingegen setzen die Startups unter immensen Kostendruck, der nur von "geduldigem RK" getragen werden kann – in der Hoffnung, dass die äußerst hohe "Burn Rate" von heute zukünftige Gewinne nach sich zieht.

Normalerweise erhalten die RK-Fonds ihre Investorengelder für einen festen Zeitraum von drei bis sieben Jahren. In diesem Zeitraum müssen sie diese Gelder in schnell skalierbare Unternehmen investieren und ihren Kund\*innen möglichst übergroße Gewinne einspielen (aus denen sich ihre Provision berechnet). Die RK-Fonds entscheiden sich deshalb gern für handverlesene, beeindruckende Unternehmen, in die sie Kapital und Know-how investieren, zum Teil auch die Leitung übernehmen und sie so auf Wachstumskurs bringen. Das historisch niedrige Zinsniveau der vergangenen Jahre und billige Finanzierungsmöglichkeiten haben hochwertige Startups "im Vergleich zum finanziellen Überangebot allerdings sehr selten" gemacht.<sup>93</sup> Die RK-Fonds waren also gezwungen, größere Risiken über längere Zeiträume einzugehen. Nach Analysen der Venture-Capital-Plattform AgFunder<sup>94</sup> beliefen sich die RK-Investitionen in den schnellen Lebensmitteleinzelhandel 2021 weltweit insgesamt auf 18,1 Milliarden Dollar. Das ist ein außerordentlich hoher Investitionsbetrag für weniger als 1 Prozent des gesamten Lebensmittelmarkts und in einem Marktsegment, das normalerweise negative Gewinnmargen aufweist. Laut Quaid Combstock, E-Commerce-Berater, ist dieser Investmentboom zum Teil auf die Pandemie zurückzuführen:

<EXT>[Den Risikokapitalgebern] wurde ein Traum verkauft. Zu Beginn wirkte Covid-19 wie ein Katalysator auf dieses [Lebensmittel]-auf-Abruf-Versprechen. Die Leute sitzen zu Hause und brauchen etwas zu essen. Aber die RK-Fonds arbeiten auch im Homeoffice. Man geht ja nicht in ein RK-Büro. Risikokapitalgeber kommen zu dir, und zwar mit Absicht. Sie wollen dich testen ... und sehen, was in deinem Büro los ist. Sie

sehen sich dort um ... und treffen auf eine\*n Kolleg\*in. Sie fragen irgendjemanden, einen Junior Associate, eine Reinigungskraft. Mit voller Absicht. Sie wollen herausfinden, was wirklich abläuft, und nicht den Blödsinn hören, den die Gründer ihnen andrehen wollen ... Wenn aber alle Risikokapitalgeber von zu Hause arbeiten, dann klappt das nicht. Sie können niemanden ausfragen, wie sie es gewohnt sind. Da sind sie also und sitzen auf riesigen Kapitalbergen. Sie können nichts davon investieren, weil sie nicht im Büro sitzen, der Markt funktioniert nicht normal und sie alle entwickeln Gefühle [für den Q-Commerce]. Sie lassen ihre Herzen sprechen und nicht ihren Verstand.

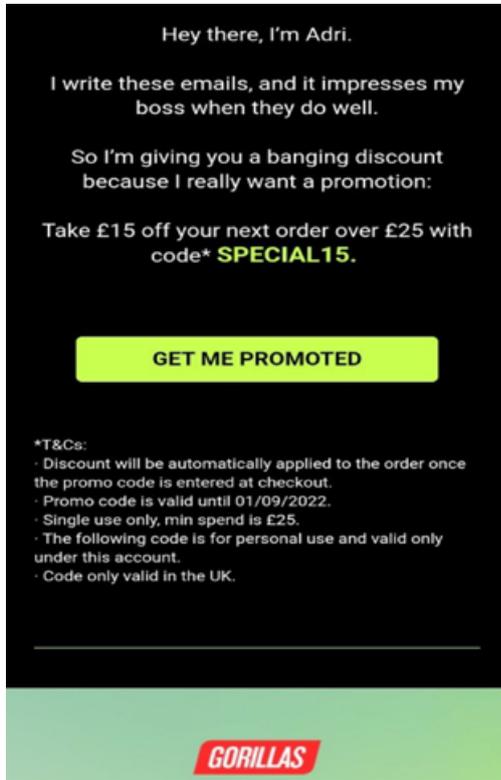
Die Verluste der Q-Commerce-Player sind riesig: Ein Bericht geht davon aus, dass Getir allein 2021 rund 1 Milliarde Dollar verloren hat.<sup>95</sup> Ein anderer Bericht gibt an, dass Gorillas vor dem jüngsten Kauf für jeden eingenommenen Euro mehr als 1,50 Euro verloren hat.<sup>96</sup> Ein Hauptgrund für diesen Kostendruck sind äußerst wettbewerbsintensive Rabattstrategien (siehe Abbildung 6). Dies entspricht dem Vorgehen anderer Lieferplattformen wie Uber und Deliveroo, die ihre Beschäftigten und die Verbraucher\*innen mit Milliarden subventionieren, um in rasendem Tempo Marktanteile zu gewinnen und immense Größenordnungen aufzubauen.<sup>97</sup> Genau wie der Q-Commerce haben auch diese "Hyperscaling"-Plattformen bisher noch keine nachhaltigen Gewinne ausgewiesen.



*Reguläre Supermärkte bei ihren Hauslieferungen durchschnittlich 15 Prozent verlieren und Q-Commerce-Unternehmen 11 Prozent.*



## ABBILDUNG 6: EIN BEISPIEL FÜR DIE RABATTSTRATEGIE VON GORILLAS IM VEREINIGTEN KÖNIGREICH.

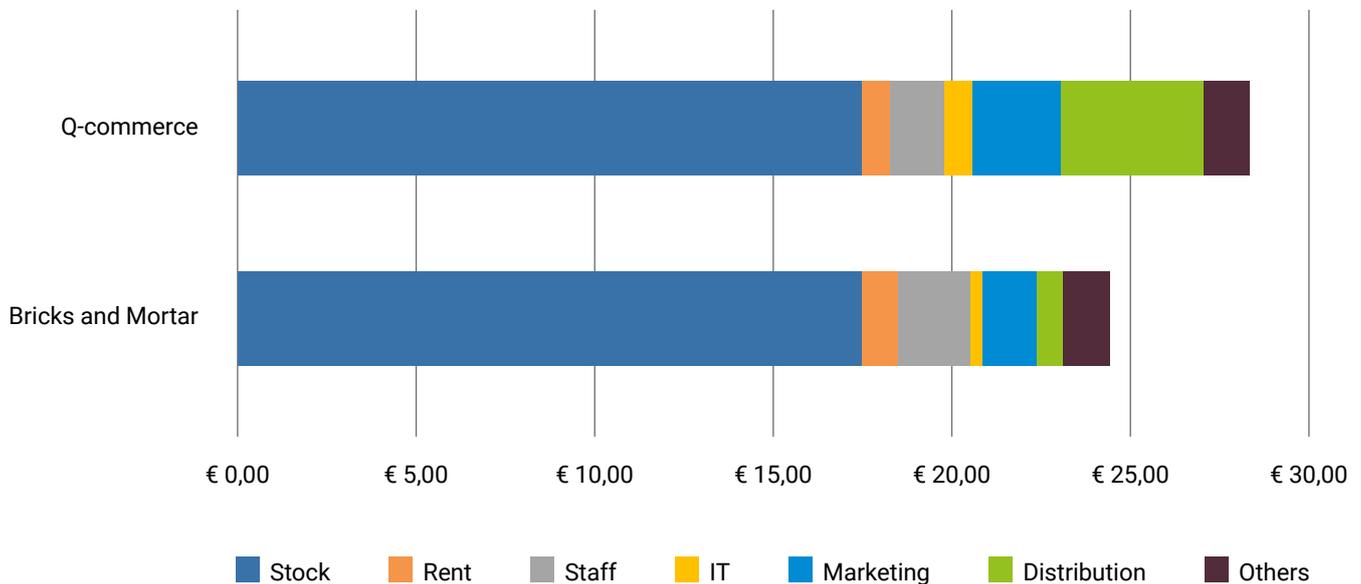


Der zweite – und deutlich tiefergehende – Grund für die hohen Verluste liegt in den zehrenden Anforderungen, eine profitable Last-Mile-Lieferung zu schaffen. Die Lieferkosten machen einen Großteil des Endpreises für jede Bestellung aus. Es fällt dem Einzelhandel schwer, seine Kund\*innen zu größeren Einkäufen zu motivieren, die höhere Volumen und damit Gewinne einspielen würden, und ihre Bestellungen außerdem so rechtzeitig zu planen, dass Bestandsmanagement und Lieferketten nahtlos ablaufen können. Ein Bericht schätzt, dass reguläre Supermärkte bei ihren Hauslieferungen durchschnittlich 15 Prozent verlieren und Q-Commerce-Unternehmen 11 Prozent.<sup>98</sup> Eine gewinnträchtige Lebensmittellieferung – und hier insbesondere Rapid Delivery – ist und bleibt also weiterhin eine große Herausforderung.<sup>99 100</sup>

Dies lässt sich am besten am einfachen Beispiel eines Fahrers zeigen, mit dem wir gesprochen haben. In einer typischen Arbeitsstunde kann ein britischer Fahrer (optimistisch) drei Lebensmittellieferungen im Wert von 20 Pfund Sterling ausliefern. Von diesen 60 Pfund Umsatz Sterling erhält das Q-Commerce-Unternehmen 5 Prozent Gewinn (3 Pfund Sterling). Bei einem Stundenlohn plus Prämien von 12 Pfund Sterling für den Fahrer verliert das Unternehmen 9 Pfund Sterling pro Stunde (rechnet man die Fixkosten dazu, fällt dieser Verlust wohl noch größer aus). Erst wenn bei jeder Bestellung eine Liefergebühr von 3 Pfund Sterling berechnet wird, sind die Kosten gedeckt. Lieferungen können also nur dann Gewinne einbringen, wenn der Einkauf größer ausfällt, mehr Lieferungen pro Stunde erledigt werden, die Subventionen für die Kund\*innen gestrichen und/oder die Kosten für die Arbeitskräfte gesenkt werden. Mehrere Bestellungen innerhalb einer Lieferung wären eine weitere Option, würden aber wahrscheinlich das "unter 30 Minuten"-Lieferversprechen und damit das Verkaufsargument der meisten Q-Commerce-Unternehmen beeinträchtigen.

Abbildung 7 enthält Daten aus den Interviews mit Foley Retail Consulting und anderen Beteiligten. Sie vergleicht die Kosten von stationären Anbietern mit denen von Q-Commerce-Unternehmen, wobei wir von einem Bestellwert in Höhe von 25 Euro ausgehen.<sup>101</sup> Während der Supermarkt einen Gewinn von 2,4 Prozent verzeichnen würde, liegt der Verlust beim Q-Commerce-Unternehmen bei 13 Prozent. Je höher der Bestellwert, desto mehr zeichnen die ebenso ansteigenden variablen Kosten für Q-Commerce-Firmen (Mitarbeiter\*innen, Marketing und Vertrieb) ein schlechteres wirtschaftliches Bild. Aufgrund eines höheren Anteils an Fixkosten (Miete, IT) würden die Gewinne stationärer Anbieter in diesen Größenordnungen jedoch effizienter steigen.

## ABBILDUNG 7: VERGLEICHENDE KOSTENSTRUKTUREN IM Q-COMMERCE UND STATIONÄREN EINZELHANDEL.



Quelle: eigene Darstellung mit Daten von Foley Retail Consulting (2022).

Der hohe Marktzutritt, dramatische Kapitalinjektionen und die hohe Burn Rate machen die Unternehmenslandschaft äußerst unberechenbar. Fusionen und Übernahmen sind an der Tagesordnung. Die Profile der etablierten Player speisen sich aus diesen Übernahmen und Partnerschaften. So hat DoorDash in den vergangenen Monaten beispielsweise Wolt gekauft und der britische Arm von Getir fusionierte mit seinem kleineren Rivalen Weezy. Die jüngste Entlassungsrunde begründete Gorillas mit den aktuellen Umverteilungen im Markt und bezeichnete sie als einen Prozess der natürlichen Auslese, der die wichtigsten Player fest etabliert.<sup>102</sup> Nach monatelangen Spekulationen wurde Gorillas im Dezember 2022 dann selbst von Getir übernommen. Die erstaunlichen Bedingungen des "Stock-only"-Deals unterstreichen die prekäre Finanzlage des Unternehmens. Gorillas Anteilseigner\*innen erhielten ausschließlich Getir-Aktien und mussten weitere 100 Millionen Euro in bar zuschießen. Die Zukunft des Unternehmens und der Marke Gorillas ist weiterhin unklar.

Fusionen und Übernahmen haben den Q-Commerce erheblich konsolidiert, dennoch gibt es in Europa viele verschiedene Player (siehe Anhang A). Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass die Q-Commerce-Unternehmen aufgrund ihres limitierten Produktsortiments viele verschiedene Marktnischen bedienen. Einige, darunter Weezy, bieten Märkten mit hoher Kaufkraft Luxuslebensmittel an (z.B. Bio-Eis und Premium-Weine), während andere (Zapp) eher auf die Produkte von Tante-Emma-Läden setzen (Snacks und Vorratswaren). Auf kurze bis mittelfristige Sicht müssen daher selbst größere Player auch weiterhin intensiv gegen die Konkurrenz und um ihr Überleben kämpfen.

### ZURÜCK INS MITTELALTER?

Q-Commerce, Rapid Retail und der Wandel im Arbeitsumfeld des Einzelhandels

## ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT?

### Kozmo.com – ein Paradebeispiel für das Scheitern von Rapid Delivery

Der aktuelle Boom in der digitalen Wirtschaft lässt an die dot.com-Blase zur Jahrtausendwende denken (Aspray et al., 2013). Damals wie heute nutzten digitale Startups mit schwammigen Geschäftsmodellen die Risikokapitalwelle, um möglichst schnell höhere Größenordnungen zu erreichen. Im Allgemeinen machten diesen Firmen zwar Verluste, hofften jedoch, so schnell ausreichend Marktanteile zu erobern, dass daraus eines Tages (nach dem Ausschalten der meisten Konkurrenten) auch Gewinne entstehen würden.

In einigen Fällen (Amazon, eBay) hat das geklappt. In den meisten anderen Fällen aber nicht – denn mit den schmalen Gewinnmargen der meisten dieser Firmen ließen sich die riesigen Schulden nicht zurückzahlen. Wachsende Bedenken der Investor\*innen und die schwache Rentabilität führten bei den Internetfirmen Anfang 2000 zu Cashflow-Problemen. Zur gleichen Zeit verkündete die US Federal Reserve mehrere Zinserhöhungen, um den Höhenflug der Aktienmärkte zu dämpfen. Bis 2004 vernichtete die nachfolgende Rezession 52 Prozent der dot.com-Unternehmen (Goldfarb et al., 2007).

Kozmo.com war eines dieser Unternehmen. Zu Beginn bot die 1998 gegründete Firma in New York Frei-Haus-Lieferungen im Video-Verleih an. Der Betrieb lief über ein Netzwerk von Fahrradkurieren

und Schließfächern in der ganzen Stadt, wo die Filme zurückgegeben werden konnten, u. a. auch in den Cafés von Starbucks – mit dem eine Partnerschaft entstand. Nach einer beachtlichen Finanzierungsrunde erweiterte das Unternehmen sein Angebot in mehreren US-Städten aggressiv auf die schnelle Hauslieferung von Lebensmitteln, Büchern, Musik und mehr, die alle über die Website des Unternehmens bestellt werden konnten. Die Taktiken ähnelten denen der heutigen Plattform-Economy, darunter aggressive Werbung, Rabatte und Belegschaftsanwerbung mit Löhnen und Prämien über dem Marktdurchschnitt für Fahrradkuriere (Hirakubo und Friedman, 2002).

Ab 2000 führten schlechtere Finanzierungsbedingungen dazu, dass das Unternehmen seinen Betrieb verschlanken und die Kurierlöhne kürzen musste (Cogswell und Feit, 2000). Trotz eines ersten mageren New York-Gewinns von 200.000 Dollar im Jahr zum Dezember 2000 zogen die Investoren den Stecker und verweigerten im März 2001 eine weitere Kapitalspritze, die für eine betriebsrettende Fusion nötig gewesen wäre. Insgesamt verloren die Investoren 280 Millionen Dollar und 3.300 Arbeitnehmer\*innen ihren Arbeitsplatz (Blair, 2001). In dieser Größenordnung trat der Q-Commerce zwei Jahrzehnte lang in den Hintergrund. Die Erfahrungen von Kozmo.com werfen die Frage auf, ob engere Finanzkonditionen und das Ende des Tech-Booms die Existenz der Rapid-Delivery-Unternehmen heute auf ähnliche Weise bedrohen oder ob das schiere Investitionsausmaß und technologische Fortschritte "diesmal andere Ergebnisse" erzielen werden.

## 2.3 DIE WIRTSCHAFTSSTRATEGIE UND DAS ÜBERLEBEN DES SEKTORS

Bis Anfang 2022 expandierte der schnelle Lebensmitteleinzelhandel – und hier vor allem die Q-Commerce-Modelle – in vielen europäischen Städten mit rasender Geschwindigkeit. Seitdem, und bei deutlichem Gegenwind, stagniert das Wachstum in der Branche. Dieses Kapitel untersucht die grundlegende Wirtschaftsstrategie und identifiziert zwei

Hauptgefahren für die Branche: wirtschaftliche und politische Einschränkungen (Gesetze und Städteplanung). Wir erläutern, warum Rapid Delivery im Lebensmittelektor letztendlich bestehen bleiben wird, auch wenn die Existenz einzelner Q-Commerce-Unternehmen bedroht ist. Mit intensiven Investitionen in materielle und immaterielle Vermögenswerte verändern die Q-Commerce-Unternehmen die Erwartungen ihrer Kundschaft und etablieren gleichzeitig die Infrastruktur, die den strukturellen Wandel im Einzelhandel in Zukunft möglich macht.

Gegenüber den stationären Supermärkten haben die Q-Commerce Firmen einen wichtigen Vorteil: ohne Kassierer\*innen und mit weniger Regalfüller\*innen (die Bestände sind für Kund\*innen nicht zugänglich) haben sie niedrigere Personalkosten. Da die Dark Stores außerdem räumlich nicht so angelegt sein müssen, dass sie Kund\*innen ansprechen und Waren verkaufen können, können Q-Commerce-Unternehmen ihre kostenintensiven Räumlichkeiten in den Städten viel effizienter nutzen als Supermärkte. Im Gegensatz dazu gibt es im Q-Commerce aber kleinere Bestellungen (Einkäufe von rund 20 Euro – etwa ein Drittel des Wertes geplanter Supermarktbestellungen) und Spontankäufe, bei denen die Bedarfsplanung schwieriger ist. Das Lieferkettenmanagement, die Lagerhaltung und Bestandsaufstockung sind demzufolge deutlich komplexer als im Bereich der Supermärkte. Des Weiteren wird die Rentabilität durch hohe Lagerkosten in den Innenstädten (gerade dort, wo die dichtesten und wohlhabendsten Märkte für den Q-Commerce bestehen), durch eine fortwährend ineffiziente Last-Mile-Lieferung und die Kosten für das Onboarding neuer Mitarbeiter\*innen eingeschränkt. Dieses Modell funktioniert für sie anscheinend etwas besser als bei den Supermärkten: Eine Analyse geht bei Aggregator-Plattformen mit eigenen "Picker\*innen" im Laden von einer negativen Umsatzrendite in Höhe von 15 Prozent je Bestellung aus, verglichen mit einer negativen Umsatzrendite in Höhe von 11 Prozent für Dark Stores (vor den Lieferkosten).<sup>103</sup> Im Vergleich zu den etablierten Supermärkten bietet das Q-Commerce/Dark-Store-Modell im Bereich der Lebensmittellieferung also wirtschaftliche Vorteile bei der Zusammenstellung und dem Vertrieb der Waren.

Nach der Pandemie hat sich die neue Normalität im Lebensmitteleinkauf noch nicht richtig eingestellt.<sup>104</sup> Im Wettlauf um Rentabilität blicken die Unternehmen auf ihre Preis- und Geschäftsstrategie. Der Branchenexperte Brittain Ladd glaubt, dass der "Gimmick" der superschnellen Lieferung aussterben wird. Bei seinem Blick in die Zukunft dieses Sektors geht er davon aus, dass die Q-Commerce-Unternehmen nur überleben können, wenn sie diversifizieren, da sich der bestehende Einzelhandel zunehmend Roboter und automatisierte Prozesse zunutze macht. Da die Verbraucher\*innen wahllos zwischen den verschiedenen Verkaufskanälen wechseln, hat jedes Geschäftsmodell mit verschiedenen

Herausforderungen zu kämpfen.<sup>105</sup> Welches Sortiment und welche Markenprodukte erwarten die Kund\*innen beispielsweise, wenn sie bei einem Dark Store bestellen? Für Drittlieferanten stellt sich die Frage, wie sie mit ihren Rivalen (etablierten Supermärkten) zusammenarbeiten können, um die gewünschten Produkte verfügbar zu haben. Können die Kund\*innen durch Anreize motiviert werden, ihre Bestellwerte und damit die Gewinne zu steigern? Und wie können stationäre Supermärkte dem negativen Feedback ihrer Kund\*innen entgegenwirken, die bei ihrem Einkauf keinen "Picker\*innen" begegnen wollen?<sup>106</sup> Ihre aktuellen Kosten könnten die Unternehmen über Liefergebühren, größere Abnahmemengen, Gebühren für Stoßzeiten und Werbung in ihren Apps senken. Laut dem Branchenexperten Viv Craske versuchen die Unternehmen mit Marketingkampagnen, größere Einkäufe (als Ersatz für den städtischen Lebensmitteleinkauf in der Wochenmitte) zu forcieren und ihre Betriebe so rentabler zu machen (siehe Abbildung 8). Bisher ist unklar, ob sie damit erfolgreich waren.

**ABBILDUNG 8: EIN BEISPIEL FÜR DIE MARKETINGKAMPAGNE VON GORILLAS.**



### 2.3.1 Wirtschaftliche Bedrohungen: Zinssätze, Finanzierungen und die Rückkehr zum "Business as usual"

Seit dem Frühjahr/Sommer 2022 verzeichnen die Q-Commerce Unternehmen-Umsatzrückgänge. Die meisten Covid-19-Beschränkungen wurden aufgehoben und die Arbeitnehmer\*innen sind zumindest zum Teil in ihre Büros zurückgekehrt. Das hat sich auf die Umsätze im gesamten E-Commerce ausgewirkt. Bei den etablierten Supermärkten leuchtet die Rückkehr zum "Business as usual" in finanzieller Hinsicht ein – gerade auch im Hinblick auf die vielen Verluste bei Hauslieferungen.<sup>107</sup> Im Januar 2022 nahm Aldi beispielsweise 130 Stores von der Deliveroo-Plattform<sup>108</sup> und konzentriert sich nun auf den stationären Einzelhandel und sein eigenes Click&Collect-Modell. Berichten lässt sich entnehmen, dass der britische Online-Lieferdienst für Lebensmittel seit den Höhen der Pandemie um ein Fünftel gesunken ist.<sup>109</sup> Da sich das Kapital ebenfalls aus dem Markt zurückzog (siehe unten), sind auch die Bestellungen im Q-Commerce seit dem Sommer 2022 im Einklang mit den reduzierten Subventionen für die Kund\*innen gesunken.

Wieder geöffnete Gaststätten, der steigende Inflationsdruck, Lieferengpässe und eine schwächere Nachfrage setzen den Lebensmitteleinzelhandel unter Kostendruck und sorgen für Konsumzurückhaltung bei den Kund\*innen.<sup>110111112</sup> Dieses unglückliche Zusammentreffen verschiedener Faktoren bedroht die Player im Q-Commerce. Die größte Gefahr aber geht seit Anfang 2020 von der veränderten Kapitalmarktsituation aus.

Angeführt von der US Federal Reserve näherten sich die Zinssätze in den Jahren bis 2020 langsam, aber sicher einer "Normalität" von 4–5 Prozent, die an die Zeiten nach 2008 erinnerte. Covid-19 löste dann aber eine derartige Panik an den Börsen aus, dass die Zinssätze schnell wieder bei Null lagen. Ende 2021 begann die US Federal Reserve erneut, der steigenden Inflation mit höheren Zinssätzen zu begegnen. Diesmal stiegen sie jedoch stark an und lagen Ende Dezember 2022 bei 4,5 Prozent. Für 2023 werden weitere Zinserhöhungen erwartet. Diese Zinssteigerungen ließen das Angebot an Risikokapital wiederum

schnell versiegen und die Investor\*innen erwarten nun kein "Blitzscaling" mit schnellen Marktanteilgewinnen mehr, sondern eher einen "guten Weg zur Rentabilität".

Angesichts derart herausfordernder Marktkonditionen zog Gorillas sein Versprechen von einer 10-Minuten-Lieferung im Dezember 2021 still und leise zurück.<sup>113</sup> Zwischen Dezember 2021 und Juli 2022 gaben Jiffy (Vereinigtes Königreich), SEND (Australien), Wuplo (Deutschland), Quicko (Australien), Buyk (USA), 1520 (USA) und Airlift (Pakistan) ihre Geschäfte auf.<sup>114</sup> Im Mai 2022 entließ Gorillas fast die Hälfte seiner Belegschaft, deutete einen Expansionsstopp sowie die Konzentration auf Schlüsselmärkte in Deutschland, Frankreich, den Niederlanden, den USA und im Vereinigten Königreich an.<sup>115</sup> Im Bemühen um Rentabilität entließ Getir 14 Prozent seiner Belegschaft weltweit, Zapp zog sich aus allen Städten außer London zurück und Gopuff stellte seinen Betrieb in Spanien ein.<sup>116</sup> Es sieht also ganz so aus, als würden sich die Unternehmen weniger auf investitionsgestütztes Wachstum, dafür aber zunehmend auf Konsolidierungen oder Wachstum durch Übernahmen konzentrieren.

### 2.3.2 Politische Bedrohungen: Städteplanung und Umweltschutz

In vielen europäischen Städten bestehen Bedenken bezüglich des Verkehrsaufkommens, Verkehrslärms und sinkender Immobilienwerte in der Nähe von Dark-Store-Standorten.<sup>117118119</sup> In Lyon, Paris, London, Berlin und Rotterdam (und anderen Städten) beschwerten sich die Menschen über rücksichtslose Fahrer\*innen, mehr Verkehr und Staus.<sup>120</sup> Berichte über Einschüchterungsversuche, Belästigungen und Gewalt in der Nähe der Dark Stores haben die Gemeinden veranlasst, sich zu organisieren und gegen derartige Entwicklungen zur Wehr zu setzen.<sup>121</sup> Folglich ließen Amsterdam und Rotterdam 2022 ein Jahr lang keine neuen Dark Stores mehr zu und in Barcelona erhalten Dark Stores in der Innenstadt kaum noch eine Genehmigung.<sup>122123</sup> Frankreich hat seine Gesetze zur Stadtentwicklung so geändert, dass frühere Stores nun als Lager gelten, einige Standorte geschlossen werden mussten und der

Eröffnung neuer Stores Einhalt geboten wurde.<sup>124</sup> Im Vereinigten Königreich sorgen strikte Verkaufs-/Ausgangsgesetze für Alkohol dafür, dass Dark Stores erst nach einem umfangreichen Planungsverfahren errichtet werden dürfen. Die meisten liegen daher weit entfernt von Wohngebieten und anderen Orten, die Beschwerden hervorrufen könnten (z.B. in der Nähe von Schulen).



*Amsterdam und Rotterdam  
2022 ein Jahr lang keine neuen  
Dark Stores mehr zu und  
in Barcelona erhalten Dark  
Stores in der Innenstadt kaum  
noch eine Genehmigung.*



Die Nachfrage nach Lagerräumen steigt ebenfalls an, so dass kleinere Unternehmen an begehrten Standorten oft preislich nicht mithalten können.<sup>125</sup> Dieser Dominoeffekt hat weitere, unbeabsichtigte Folgen, denn nun bringen sich neue Unternehmen in diesen sich wandelnden Markt ein.<sup>126</sup> So eröffnet der Anstieg an Q-Commerce-Unternehmen beispielsweise neue Geschäftschancen, wenn Dark Stores in ruhigen Phasen bestellte Gerichte von "Dark Kitchens" (Großküchen, die der Öffentlichkeit nicht zugänglich sind) ausliefern und so mit Aggregatoren wie Deliveroo, Glovo und Uber Eats konkurrieren. Allerdings machen sich die Kommunen Sorgen um das "Sterben der Innenstädte" und werden sich daher wohl gegen immer mehr Dark Stores wehren. In Zukunft wird es für Q-Commerce-Unternehmen deshalb wohl schwieriger werden, den benötigten Platz für ihre Dark Stores zu finden.

### 2.3.3 Hype-Zyklus oder Infrastrukturaufbau?

Neben den o. a. Strukturproblemen des Q-Commerce-Geschäftsmodells hat dieser Gegenwind viele Beobachter veranlasst, den drohenden Untergang dieses Sektors zu verkünden. "Blitzscaling" ist fraglos äußerst risikoreich – und lässt die Investor\*innen mit dem "Hype-Zyklus" für neue Technologien und Strategien in Konflikt geraten.<sup>127</sup> Doch dies würde ja die riesigen Kapitalsummen ignorieren, die bereits in den Q-Commerce geflossen sind und sich wahrscheinlich langfristig auf den Lebensmitteleinzelhandel auswirken werden. Diese Firmen haben ja (wenn vielleicht auch unbeabsichtigt) *die Infrastruktur für den zukünftigen Rapid-Delivery-Service im Einzelhandel aufgebaut*. Genau da liegt der wesentliche Unterschied zwischen dem Q-Commerce und reinen Plattformen wie Uber. Letztere können sich dramatisch schnell vergrößern, weil sie *nur wenige Sachanlagen besitzen und kaum Mitarbeiter\*innen beschäftigen*. So können sie bei minimalen Kosten mit rasender Geschwindigkeit neue Betriebe an neuen Standorten aufbauen. Tatsächlich hat Uber rund 90 Prozent seines Kapitals in Subventionen für Verbraucher\*innen und Fahrer\*innen investiert und nur 10 Prozent in Mitarbeiter\*innen, Technologie und Immobilien.

Q-Commerce-Unternehmen folgen der schlanken "Asset-Light"-Logik reiner Plattform-Player wie Uber und Deliveroo nicht. Die Analyst\*innen gehen in ihren Schätzungen davon aus, dass zwar rund 70 Prozent der Q-Commerce-Investitionen in Subventionen für Verbraucher\*innen und Fahrer\*innen geflossen sind (um mit Rivalen zu konkurrieren und Marktanteile zu gewinnen), die verbleibenden 30 Prozent aber in eine Mischung aus materiellen und immateriellen Vermögenswerten (darunter Lager, Bestände, Lieferkettenmanagement, Vertragsarbeiter\*innen, Geräte und Technologie) investiert wurden. Natürlich kann ein einzelnes Q-Commerce-Unternehmen pleite gehen, seine Vermögenswerte (wie auch die umfangreichen Kundendatenbanken) verschwinden aber nicht einfach – Rivalen können sie zu Schnäppchenpreisen erwerben. Obwohl dies zu einer gewissen Konsolidierung und der Veräußerung wertloser Vermögenswerte führen kann, wird es den Q-Commerce in seiner Gesamtgröße kaum dramatisch schmälern.

Die Übernahme von Gorillas war für Getir ja auch deshalb besonders attraktiv, weil das Unternehmen erstklassige Immobilien in Städten wie Amsterdam besaß (wo, wie oben erwähnt, konsequent gegen neue Dark Stores vorgegangen wird). Tatsächlich scheinen auch etablierte Supermärkte – die dem Q-Commerce-Boom hinterherhinken – mit diesem Sektor zu liebäugeln. Hinter der britischen Partnerschaft zwischen Tesco und Gorillas vermuteten die Analyst\*innen einen Übernahmeveruch durch den Supermarkt (der dann letztendlich doch nicht stattfand). KPMG ist der Ansicht, dass der britische Markt beispielsweise bequem Platz für drei große Q-Commerce-Unternehmen bietet, da sich die Nachfrage nach diesen Serviceleistungen bis 2030 wohl mehr als verdoppeln wird.<sup>128</sup> Die Verbraucher\*innen scheinen dafür äußerst empfänglich zu sein. Eine Umfrage ergab, dass 26 Prozent aller Londoner in den vergangenen 18 Monaten eine Q-Commerce-App und insgesamt 37 Prozent irgendeine Form von Rapid Delivery für Lebensmittel in Anspruch genommen haben.<sup>129</sup> Wenn sich die Erwartungen der Verbraucher\*innen in puncto Lieferzeit verändern, kommen die Supermärkte in den kommenden Jahren gar nicht um eine Erweiterung ihres Rapid-Delivery-Angebots umhin.



*Eine Umfrage ergab, dass 26 Prozent aller Londoner in den vergangenen 18 Monaten eine Q-Commerce-App und insgesamt 37 Prozent irgendeine Form von Rapid Delivery für Lebensmittel in Anspruch genommen haben.*



Ob Konsolidierung und/oder der Aufkauf durch stationäre Supermärkte, die Q-Commerce-Unternehmen werden ihre Umsätze wohl auch durch das Angebot von "Q-Commerce-as-a-Service" (QcaaS, Q-Commerce als Dienstleistung) steigern. So könnte auch der bereits bestehende Einzelhandel Rapid Delivery für seine Produkte anbieten. Die Folge wären vielleicht umfangreichere Partnerschaften mit bereits etablierten Marken, oder auch – wie bei Wolt – Q-Commerce-Dienste ohne eigene Kapazitäten in neuen Marktsegmenten (Bekleidung, Pharma, Elektronik usw.). In diesem Fall müssten die meisten Q-Commerce-Unternehmen "Asset-Heavy" bleiben, da viele dieser Bestellungen nur dann schnell ausgeliefert werden könnten, wenn die entsprechenden Lager, Dark Stores und eigene Fahrzeuge vorhanden sind. Die befragten Analyst\*innen waren skeptisch, dass sich Jiffy, das seine Q-Commerce-Lieferungen im Mai 2022 vollständig eingestellt hat und nun als reiner Software-Anbieter fungiert, gegen seine Rivalen mit Liefer- und Micro-Fulfillment-Betrieben durchsetzen kann.

Q-Commerce-Player kommen und gehen in dramatischem Tempo. Trotzdem sind sich die interviewten Branchenexpert\*innen einig, dass sich der Rapid-Delivery-Service für Lebensmittel in den nächsten zehn Jahren zunehmend ausweiten wird, auch wenn einige Q-Commerce-Unternehmen ihr "unter 30 Minuten"-Versprechen vielleicht zeitlich verlängern oder still und leise einkassieren werden (wie bei Gorillas gezeigt). So könnten die Plattformen größere Reichweiten abdecken, sich an preisgünstigeren Standorten ansiedeln und/oder ihre Bestellungen von bestehenden Stores abholen.

## 2.4 ZUSAMMENFASSUNG DER WIRTSCHAFTSTRENDS

Trotz der Konsolidierung ist und bleibt Rapid Delivery im Lebensmittelhandel ein weites, offenes und zugleich unglaublich wettbewerbsintensives Feld. Die größten Player sind meistens nur 2 bis 3 Jahre alt. Diese Q-Commerce-Unternehmen sind etablierten Supermärkte entgegen getreten und haben in

kürzester Zeit ein bemerkenswertes Wachstum erzielt. Die riesigen Investitionen in diesem Sektor und der intensive Wettbewerb werden dafür sorgen, dass wir in den kommenden Jahren wohl dramatische Marktturbulenzen erleben werden.

Für Rapid Delivery im Lebensmittelsektor gibt es drei primäre Geschäftsmodelle. Zwei davon beziehen sich auf den etablierten Einzelhandel (mit eigenen Liefersystemen oder über Plattformdienste), die dritte – der Q-Commerce, Schwerpunkt dieses Strategiepapiers – bezieht sich auf die Auftragserfüllung über umfassende Investitionen in Micro-Fulfillment-Centers, Fahrer\*innen sowie das Bestands- und Lieferkettenmanagement.

Schwankende Finanzierungen und die gefährlich niedrige (oder negative) Rentabilität im Q-Commerce verstärken die Turbulenzen in diesem Sektor noch einmal deutlich. In mehreren Finanzierungsrunden müssen neue Gelder von "geduldigen Risikokapitalgebern" aufgetrieben werden. Nur wenige Player arbeiten inzwischen profitabel, und steigende Zinssätze lassen den Pool an "geduldigem" Kapital versiegen. Folglich können wir davon ausgehen, dass schwache Anbieter verschwinden und sich die Konsolidierungen/Übernahmen auch in den kommenden Jahren fortsetzen werden. Für alle, die danach noch übrigbleiben, verlangt der hart erworbene "Weg in die Rentabilität" eine systematische Kostenreduzierung und neue Innovationen.

Wenn sich daraus ein hochkonsolidierter Q-Commerce-Markt entwickelt, der es den Unternehmen erlaubt, Subventionen zu streichen und höhere Liefergebühren zu verlangen, dann könnte dieses Modell in seiner aktuellen Form überleben. Bleibt der Konkurrenzkampf so hoch wie heute, werden letztendlich wohl alteingesessene Supermärkte gewinnen, die ihre etwas langsameren Lieferungen über den rentablen stationären Handel quersubventionieren können.

---

# **3. ARBEITSFRAGEN**

---

### 3.1 EINLEITUNG

Die Arbeitskräfte für Rapid Delivery im Lebensmittel-einzelhandel entstammen im Großen und Ganzen demselben Pool wie die für die Plattform- und Gig-Economy. Da an diese Arbeitskräfte aufgrund der Lieferfenster unter 30 Minuten höhere Termin- und Planungsansprüche gestellt werden, haben sie normalerweise Arbeitsverträge. Außerdem möchten sich diese Firmen gern als "bevorzugte" Arbeitgeber positionieren und sich vom negativen Bild der Plattformarbeit distanzieren. Es ist möglich, dass dies bereits in Vorbereitung auf die Entwicklungen im Fallrecht und gesetzliche Reformen geschieht. Im Gegensatz zu reinen Plattform-Playern investieren Q-Commerce-Unternehmen intensiv in Immobilien, Geräte und andere Sachanlagen. Dies wiederum konzentriert die Arbeitnehmer\*innen an einem Ort und bietet ihnen daher, so scheint es, Gelegenheit zur Gewerkschaftsbildung. Andererseits wird auch davon ausgegangen, dass sich ihre Arbeitsbedingungen ähnlich wie in der Plattform-Economy mit zunehmendem Wirtschaftsdruck und anspruchsvolleren Investor\*innen, die Gewinne sehen wollen, verschlechtern könnten: Lohnkürzungen, weniger Stunden, Prämien und/oder Jobs zeitgleich mit einem stärkeren Druck auf die Liefer- und Arbeitszeiten durch Lieferalgorithmen. Daraus ergibt sich eine zwingende Frage: Führt der "Weg in die Rentabilität" über die Rücken der Arbeitnehmer\*innen?

In diesem Kapitel präsentieren wir die Erkenntnisse aus der Primärforschung mit Arbeitnehmer\*innen im Q-Commerce im Vereinigten Königreich, Spanien<sup>130</sup> und Deutschland. Es orientiert sich an Schlüsselthemen und Arbeitsproblemen, die sich aus intensiven qualitativen Interviews mit diesen Arbeitnehmer\*innen ergeben haben. Diese Themen und Probleme beziehen sich auf die Arbeitsbedingungen in diesem Sektor, darunter eine mangelnde Aus- und Weiterbildung, ein schlechtes Arbeitsumfeld und schlechte Gesundheits- und Sicherheitspraktiken, Arbeitsdruck und -intensität, das persönliche Wohlergehen und die Arbeitsbeziehungen (die Organisation der Arbeitsabläufe, Kontrolle durch Algorithmen und schlechtes Management). Dieses Kapitel legt dar, was es heißt, in diesem Sektor zu arbeiten, und

identifiziert gleichzeitig einige der wichtigsten, damit verbundenen Arbeitsprobleme. Die Erkenntnisse und Erfahrungen der Arbeitskräfte in Dark Stores bauen auf den in Kapitel 2 dieses Strategiepapiers erläuterten Wirtschaftstrends auf. Dieses Kapitel vermittelt das Bild von einem hybriden Sektor, der sich zunehmend an die Arbeitsbedingungen der Plattform-Economy anlehnt, dabei jedoch einige Aspekte des stationären Einzelhandels beibehält. Die Ergebnisse legen einige äußerst negative Aspekte der Arbeit in einem sich derart rasch wandelnden Sektor dar und präsentieren ein Arbeitsumfeld, in dem Gesundheits- und Sicherheitsprüfungen sowie der Arbeitsschutz recht variabel sind.

Die Recherchen bestanden aus halb strukturierten Interviews mit 16 Fahrer\*innen und Lagerarbeiter\*innen aus vier Q-Commerce-Unternehmen (Getir, Deliveroo/Hop, Gorillas und Glovo) in den drei Ländern. Alle vier Firmen betreiben Dark Stores, eine (Deliveroo/Hop) agiert jedoch auch als reine Plattform (Deliveroo) und in dieser Form als Partner eines Supermarkts (Morrisons). Zwischen August und Dezember 2022 haben wir Online-Interviews per Video sowie ein persönliches Gespräch geführt. Zu den Befragten gehörten neben Store-Picker\*innen, Lagerleiter\*innen sowie Schichtleiter\*innen und Vorgesetzten auch Fahrer\*innen (Moped und E-Bike). Diese Teilnehmer\*innen haben wir über gewerkschaftliche Kontakte, verschiedene soziale Medien und persönlich gefunden und anschließend nach dem Schneeballsystem erweitert. Die Gesprächstermine orientierten sich daran, wann die Gesprächspartner\*innen zur Verfügung standen. Da sie nach eigenen Angaben lange arbeiten und Rücksicht auf überschneidende Arbeitspläne nehmen müssen, dauerte es oft lange, diese Termine zu finden. Im Allgemeinen dauerten die Gespräche zwischen 30 und 60 Minuten und wurden meistens auf Englisch geführt, einige aber auch mithilfe eines Dolmetschers. Bei Bedarf wurden sie übersetzt, übertragen und thematisiert, wobei ähnliche und unterschiedliche Antworten auf die Hauptthemen, die zur Sprache kamen, hervorgehoben wurden.

Diese Interviews lassen uns besser verstehen, welche Auswirkungen die organisatorischen Schwerpunkte auf die Arbeitskräfte haben und welche

Herausforderungen in einem sich derart rapide wandelnden Umfeld entstehen. Diese Recherchen können keinen Anspruch auf die vollständige Repräsentation sämtlicher Arbeit in diesem Sektor erheben, bieten aber dennoch einen Einblick in die Arbeitspraktiken in einigen Unternehmen und die Erfahrungen einiger Arbeitnehmer\*innen. Darüber hinaus sind diese ergiebigen Gesprächsdaten die Grundlage für eine separate Analyse gewerkschaftlicher Organisationsstrategien in den verschiedenen Ländern, die an anderer Stelle präsentiert wird,<sup>131</sup> und fließen außerdem in Kapitel 4 dieses Strategiepapiers zu den politischen Empfehlungen ein.

Dieses Kapitel ist folgendermaßen aufgebaut: Zu Beginn erläutern wir die wichtigsten Rollen in diesem Sektor und präsentieren das Profil typischer Arbeitnehmer\*innen. Anschließend beschreiben wir die Lohn- und Vertragsstrukturen der Arbeitskräfte in diesem Sektor und belegen die zunehmend prekären Arbeitsverhältnisse. Im dritten Abschnitt legen wir die Arbeitsbedingungen im Q-Commerce dar, darunter Probleme im Zusammenhang mit der Aus- und Weiterbildung, Gesundheit und Sicherheit, der Ausrüstung, der Work-Life-Balance und dem Wohlergehen. Zum Schluss sehen wir uns die Arbeitsbeziehungen an, die sich aus der Organisation der Arbeit, der Kontrolle durch Algorithmen sowie den Managementmethoden und -gebaren ergeben. Obwohl die Direktbeschäftigung menschenwürdige Arbeitsbedingungen verspricht, finden sich in allen drei Ländern prekäre Arbeitsverhältnisse und werden Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften sowie andere Arbeitsschutzmaßnahmen nicht eingehalten. Diese negativen Folgen werden anscheinend vom Q-Commerce-Geschäftsmodell angetrieben und stehen mit ihm in direkter Verbindung.

## 3.2 DIE ROLLEN UND PROFILE DER ARBEITNEHMER\*INNEN

Für ein besseres Verständnis der in diesem Kapitel umrissenen Arbeitsprobleme geben wir zu Beginn einen kurzen Überblick über die wichtigsten Rollen und Profile der Arbeitnehmer\*innen.

### 3.2.1 Die Rollen und das grundlegende Betriebsmodell

Die Stichprobe der Befragten für diese Recherchen stammt ausschließlich aus vier Unternehmen und ist daher relativ klein. Dennoch ergaben sich daraus überall ähnliche Arbeitsabläufe, welche die Trends in Kapitel 2 bestätigen. Je nach Standort waren die Dark Stores verschieden groß und beschäftigten zwischen 20 und 60 Arbeitnehmer\*innen pro Store. Es folgen die wichtigsten Rollen:

- **Fahrer\*innen** – Sie sind in erster Linie für die Auslieferung verantwortlich, normalerweise per Fahrrad, E-Bike oder Moped. In einigen Unternehmen helfen sie auch beim Zusammensuchen der Bestellungen im Lager. Im Allgemeinen werden die Fahrer\*innen über eine App auf ihrem Smartphone geleitet. Die meisten sind direkt bei dem Q-Commerce-Unternehmen angestellt und erhalten einen Stundenlohn, arbeiten in einigen Fällen aber auch selbstständig. Sie müssen bestimmte Lieferziele erreichen und können – im positiven Fall – zuweilen auch mit Prämien rechnen.
- **Lagerarbeiter\*innen/Picker\*innen** – Zu ihren Hauptaufgaben gehört es, die bestellten Waren herauszusuchen. Sie helfen aber auch dabei, die Regale wieder zu bestücken, und übernehmen Reinigungs- und Wartungsarbeiten im Lager. Sie werden von einer App auf einem Handgerät geleitet. Auch ihnen werden Ziele gesetzt, sie erhalten aber oft keine Prämien. Normalerweise sind sie direkt angestellt und erhalten einen Stundenlohn.
- **Schichtleiter\*innen/Vorgesetzte** – Dies sind Lagerarbeiter\*innen mit zusätzlichen Aufgaben

und Pflichten. Sie überwachen die Fahrer\*innen und Lagerarbeiter\*innen, prüfen die Ausrüstung/Systeme und nehmen Warenlieferungen an. In einigen Firmen erhalten sie feste Gehälter, in anderen einen Stundenlohn.

- **Manager\*innen** – Sie tragen die Verantwortung für das Lager und die Fahrer\*innen, prüfen Leistungen, garantieren die Store-Ziele, ergreifen bei Bedarf Disziplinarmaßnahmen gegen die Arbeitnehmer\*innen und sind für die Gesundheit und Sicherheit sowie Einhaltung gesetzlicher Vorgaben zuständig. Meistens haben sie einen unbefristeten Arbeitsvertrag, manchmal aber auch einen befristeten Vertrag mit Stundenlohn.

Im Allgemeinen gaben die Befragten folgende Arbeitsabläufe an: Sobald eine Bestellung eingeht, erhalten die Lagerarbeiter\*innen über die App auf ihrem Handgerät die Anweisung, die bestellten Artikel herauszusuchen. Anschließend erhalten die Fahrer\*innen über die App (normalerweise auf ihrem Smartphone) die Anweisung, die Bestellung(en) abzuholen und sie an die angegebene(n) Adresse(n) auszuliefern. Die Schichtleiter\*innen/Vorgesetzten erfüllen ebenfalls Bestellungen im Lager, sind aber zudem für die Überwachung der Beschäftigten, den Wareneingang und das Auffüllen der Regale verantwortlich. Darüber hinaus stellen sie sicher, dass andere Lagerarbeiten erledigt werden. Die Store Manager\*innen haben übergreifende Verantwortung für das Lager und alle Beschäftigten, darunter die Schichtplanung, die Leitung der Arbeitnehmer\*innen und des Betriebs, die Berichterstattung an die Regionalbüros und das Erreichen aller Store-Ziele.

### 3.2.2 Das Beschäftigtenprofil

Wie bereits ausgeführt, war die Anzahl der Befragten in jedem Land relativ klein. Das Beschäftigtenprofil glich jedoch grundsätzlich dem typischen Beschäftigtenprofil von Gig-Arbeitnehmer\*innen an stationären Standorten (im Gegensatz zu online).<sup>132</sup>

Zur Kohorte der britischen Gesprächsteilnehmer\*innen gehörten hauptsächlich gebildete Arbeitnehmer\*innen mit Migrationshintergrund, ein Großteil waren Studierende und Jugendliche. Ältere Arbeitnehmer\*innen, die meist länger blieben, waren in der Minderzahl. Die meisten Arbeitnehmer\*innen hatten mehrere Jobs, um ihr Einkommen zu maximieren, und nur eine Minderheit war vollbeschäftigt und arbeitete ausschließlich für dieses eine Unternehmen. Nur wenige Frauen suchten die Waren im Lager heraus und die Fahrer waren ausschließlich Männer. Alle Befragten erwähnten die hohe Fluktuation unter den Beschäftigten sowie mangelnde Karrierechancen.

In Deutschland handelte es sich meistens eher um junge Menschen. Viele waren Migranten oder Studierende oder hatten spezielle Working-Holiday-Visa. Die Befragten führten aus, dass sich diese flexiblen Jobs besonders für Studierende eigneten, die so nebenbei weiter studieren konnten, und Menschen trotz mangelnder Deutschkenntnisse Arbeit gaben. Die genaue Zusammensetzung der Belegschaft unterschied sich zwar von Ort zu Ort, doch in einigen Stores gab es laut Aussagen der Beteiligten überhaupt keine Deutschen, so dass Englisch dort zur Verkehrssprache aufstieg.

Gesprächspartner\*innen aus dem Vereinigten Königreich, Deutschland und Spanien, die seit mehr als einem Jahr in dem Sektor tätig waren, erzählten von früherem Spaß am Arbeitsplatz. Für einige Arbeitnehmer\*innen in Deutschland gehörten zu dieser sozialen Komponente auch spontane Partys in den Lagern. Wie jedoch berichtet wurde, gab es diese Praxis nicht mehr – entweder, weil die Firmen sich professioneller aufstellen wollten und ihre Richtlinien entsprechend verschärften, oder weil dazu nun keine Zeit mehr blieb.

### 3.3 VERTRÄGE UND VERGÜTUNG

Expert\*innen und Interessenvertreter\*innen, die im Rahmen der Recherchen zu Branchentrends befragt wurden, erklärten, dass beim Q-Commerce-Geschäftsmodell Vertragsarbeiter\*innen eingeplant werden müssen, damit in den Stoßzeiten ausreichend Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Die meisten Arbeiter\*innen im Q-Commerce sind zwar ihren eigenen Angaben zufolge direkt angestellt, aber einige andere hatten einen wechselhaften und ungewissen Vertragsstatus (z. B. Null-Stunden-Verträge oder Selbstständigkeit). Dies hing von der Firma, der Rolle und dem Arbeitsort ab. Einige der Arbeiter\*innen, mit denen wir sprachen, waren direkt bei einem Unternehmen angestellt, arbeiteten aber auf freiberuflicher Basis bei einer anderen Firma.



*Ein Mitarbeiter beschrieb seinen Vertrag als "Täuschung ... ein Null-Stunden-Vertrag unter dem Deckmantel eines normalen Vertrages. Die Leute werden nicht gefeuert, sie bekommen nur einfach keine Stunden mehr. So umgehen die Firmen das Arbeitsrecht.*



Im Vereinigten Königreich gab es bei den Q-Commerce-Arbeitskräften viele verschiedene und wechselhafte Vertragsstatus. Einige Firmen bieten ihren Angestellten unbefristete Verträge und eine garantierte Anzahl von Arbeitsstunden, andere

wiederum nicht. Der "Weg zur Rentabilität", den die Fonds nun erwarten, sorgt auch dafür, dass mehr Null-Stunden-Verträge ausgestellt werden. Getir ist ein Paradebeispiel für diese Ungewissheit, vor allem im Hinblick auf die verschiedenen Franchises, die das Unternehmen betreibt. Unsere Forschungen ergaben, dass vertragliche Ansprüche ausgehöhlt werden. So wird zum Beispiel der Stundenlohn reduziert und/oder Angestellte werden in Null-Stunden-Verträge überführt. Ein Mitarbeiter beschrieb seinen Vertrag als "Täuschung ... ein Null-Stunden-Vertrag unter dem Deckmantel eines normalen Vertrages. Die Leute werden nicht gefeuert, sie bekommen nur einfach keine Stunden mehr. So umgehen die Firmen das Arbeitsrecht." (Fahrer, UK). Andere Firmen, wie Deliveroo Hop im Vereinigten Königreich, arbeiten mit einer Mischung aus verschiedenen Verträgen. Während diejenigen, die als Picker\*innen in den Dark Stores arbeiten, als Angestellte unter Vertrag stehen, handelt es sich bei den Fahrer\*innen um Selbstständige. Beelivery hingegen bietet ausschließlich Verträge auf freiberuflicher Basis.

Bei beiden Firmen erhielten sowohl die Fahrer\*innen als auch die Lagerarbeiter\*innen im Vereinigten Königreich einen Stundenlohn, der nur knapp über dem gesetzlichen Mindestlohn liegt (zwischen 10 und 13 Pfund).<sup>133</sup> Stundensätze sind in der Branche wegen der Nutzung von Arbeitsverträgen weit verbreitet. Fahrer\*innen profitieren bei ihrem Einkommen erheblich von verschiedenen Bonuszahlungen, zum Beispiel von Zuschlägen für die Anmeldung bei dem Dienst und Prämien für die Erfüllung von Leistungsvorgaben. Getir im Vereinigten Königreich kündigte zum Beispiel einen Bonus in Höhe von 600 Pfund für die Anmeldung und bis zu 400 Pfund zusätzliche Leistungszuschläge im Monat an (dies variiert jedoch je nach Franchise, und derartige Anreize werden anscheinend immer seltener angeboten). Diese außervertraglichen Boni wurden zuletzt jedoch immer weiter gekürzt oder sogar ganz abgeschafft. Einige Fahrer\*innen und Lagerarbeiter\*innen im Vereinigten Königreich berichteten, in der Vergangenheit Zuschläge für die Erfüllung bestimmter Ziele (z. B. die Anzahl abgearbeiteter Bestellungen) erhalten zu haben. Diese

Zulagen wurden allerdings seitdem abgeschafft oder an unrealistische Ziele gebunden und sind daher unerreichbar. Ein Manager erzählte im Interview, dass in seinem Arbeitsvertrag ursprünglich ein Jahresgehalt von rund 28.000 Pfund vorgesehen war. Sein Arbeitgeber versuchte aber zuletzt, den Vertrag in einen Null-Stunden Vertrag mit einem Lohn von 10 Pfund pro Stunde umzuwandeln.

In der UK-Kohorte gaben mehrere Arbeiter\*innen an, dass bei ihnen entsprechende Arbeitsschutzmaßnahmen oder Ansprüche wie nächtliche Ruhepausen und bezahlte Urlaubstage nicht eingehalten wurden. Eine Arbeitnehmerin berichtet, keinen einzigen bezahlten Urlaubstag erhalten zu haben, obwohl sie schon seit über einem Jahr für das Unternehmen arbeitete (im Vereinigten Königreich haben Vollzeit-arbeitnehmer\*innen einen gesetzlichen Anspruch auf 28 Urlaubstage im Jahr). Andere mussten ihren eigenen Angaben zufolge mit rechtlichen Schritten drohen, um die ihnen zustehenden bezahlten Urlaubstage zu bekommen. An diesem Punkt, berichten die Befragten, kapitulierten ihre Arbeitgeber\*innen und zahlten. Ein älterer Arbeiter deutete an, einer der Gründe für die Einstellung überwiegend junger Männer bestünde darin, dass diese in der Regel ihre Rechte nicht so gut kennen und "es eher unwahrscheinlich ist, dass sie sich wehren" (Fahrer, UK). Die äußerst hohe Fluktuation an Mitarbeiter\*innen, die nicht wissen, welche Rechte ihnen zustehen, verschärft das Problem nur noch. Er hat zwar seinen Kolleg\*innen geraten, einer Gewerkschaft beizutreten, aber seiner Meinung nach kündigen sie lieber, als diese prekären Arbeitsbedingungen anzuprangern.

Bei Gorillas in Deutschland waren alle Q-Commerce-Arbeitskräfte (sowohl Lagerarbeiter\*innen als auch die ausliefernden Fahrer\*innen) direkt bei dem Unternehmen angestellt. Fahrer\*innen und Lagerarbeiter\*innen hatten ihren Angaben zufolge befristete Arbeitsverträge mit einer festen wöchentlichen Mindestarbeitszeit von 20, 30 oder 40 Stunden, oder sie waren als "Mini-Jobber" mit rund 8 Arbeitsstunden pro Woche beschäftigt. Die Fahrer\*innen und Lagerarbeiter\*innen erhielten einen Stundenlohn von 12 Euro, wobei erstere auch Prämien für die Erfüllung von Lieferzielen erhielten. Die Manager\*innen hatten befristete Arbeitsverträge mit einem festen Gehalt

und einer Wochenarbeitszeit von 40 Stunden. Einer der Befragten gab jedoch an, diese Stundenzahl regelmäßig bei Weitem zu überschreiten (unbezahlte Überstunden) und das Gefühl zu haben, ständig auf Abruf zu sein und sich um die Probleme im Lager kümmern zu müssen. Alle Beschäftigten dieser Firma hatten Anspruch auf bezahlte Urlaubstage gemäß den gesetzlichen Vorgaben in Deutschland und waren gesetzlich krankenversichert (dabei zahlt der Arbeitgeber im Krankheitsfall bis zu sechs Wochen lang das volle Gehalt aus).

Auch wenn diese Arbeitsbedingungen dem Anschein nach besser sind als die der Q-Commerce-Arbeitskräfte im Vereinigten Königreich, gab es eine hohe Personalfuktuation und Bedenken hinsichtlich der Transparenz, Nichtzahlung von Löhnen und Prämien und der unsicheren Arbeitsverhältnisse (die im folgenden Kapitel ausführlicher beschrieben werden). Ein Fahrer in Deutschland merkte an, dass er anfangs noch mehr als den Mindestlohn erhielt. Der gesetzliche Mindestlohn wurde im Laufe der Zeit angehoben, sein Lohn jedoch nicht. Außerdem stellte er fest, dass es zwar Boni geben sollte (z. B. für den Beitritt, für eine Zugehörigkeit von mehr als drei Monaten und für das Erreichen von Leistungszielen), einige davon aber nicht eingelöst wurden und unklar war, wie sie in der App berechnet wurden. In einigen Fällen erfolgten Zahlungen mit Verspätungen von zwei Wochen bis zu einem Monat. Außerdem hatte der Fahrer für die ersten Monate gar keine Lohnabrechnung erhalten, weil das Unternehmen den für die Lohnabrechnung zuständigen Anbieter gewechselt hatte. Die Arbeitskräfte in Spanien beschrieben ähnliche Probleme. Eine beklagte:

Wir wurden in vielerlei Hinsicht ausgenutzt. Man muss für alles kämpfen. Das Unternehmen erhebt einen Aufschlag für Lieferungen, wenn es regnet, aber wir Arbeitskräfte bekommen davon gar nichts ab ... Die Kundinnen und Kunden können den Fahrer\*innen [über die App] ein Trinkgeld geben, aber wir erhalten nur 30–40 Prozent davon, nicht das gesamte Trinkgeld. (Fahrer, Spanien)

**TABELLE1: ÜBERSICHT ÜBER DEN ANGEgebenEN LOHN, BESCHÄFTIGUNGSSTATUS UND DIE RAHMENBEDINGUNGEN BEI DEN IN DIESER STUDIE UNTERSUCHTEN FIRMEN.**

FIRMA, LAND	VERTRAGSSTATUS UND BEDINGUNGEN
<b>Deliveroo/Hop, UK</b>	Lagerpersonal ist direkt angestellt (9,50 Pfund/Stunde), Vorgesetzte haben einen unbefristeten Vertrag (10 Pfund/Stunde), gesetzlicher Anspruch auf Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und bezahlten Urlaub (min. 28 Tage/Jahr), Rentenbeiträge gemäß den gesetzlichen Vorgaben (Fahrer*innen arbeiten als Selbstständige.)
<b>Getir, UK</b>	Lagerarbeiter*innen und Fahrer*innen sind direkt angestellt (10,50 Pfund/Stunde), gesetzlicher Anspruch auf Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und bezahlten Urlaub und Rentenbeiträge. Zunehmende Nutzung von Null-Stunden-Verträgen wegen der Lizenzvergabe für G-Stores (Getir Dark Stores) und der variablen Boni
<b>Gorillas, Deutschland</b>	Lagerarbeiter*innen und Fahrer*innen sind direkt angestellt (befristete Verträge mit 20/30/40 Stunden pro Woche oder Mini-Job) und erhalten 12 Euro/Stunde (plus Trinkgeld, z. B. 600 Euro pro Kalendermonat), Krankenversicherung, können bevorzugte Schichten angeben, automatisierte Planung für Fahrer*innen, Manager*innen bekommen ein Gehalt (Wochenarbeitszeit 40 Stunden oder mehr, ständige Rufbereitschaft und unbezahlte Überstunden)
<b>Glovo &amp; Getir, Spanien</b>	Das "Fahrergesetz" (2021) verfügt, dass alle Fahrer*innen Angestellte sind. Glovo hat diese Vorschrift bei Essen zum Mitnehmen/warmen Speisen ignoriert, beschäftigt aber Q-Commerce-Fahrer*innen – genauso wie Getir. Der Lohn für Fahrer*innen und Picker*innen beträgt durchschnittlich 10,85 Euro/Stunde zuzüglich Boni (wobei diese zunehmend gekürzt werden).

### 3.4 PREKÄRE BEDINGUNGEN

Wie bereits oben erwähnt wurde, sollte das Hauptgeschäftsmo- dell im Q-Commerce den Arbeitskräften in diesem Sektor zwar eine größere Sicherheit bieten als der ungewisse Vertragsstatus einiger anderer Plattformbeschäftigten, aber das ist nicht unbedingt gleichzusetzen mit einer höheren Sicherheit für die Arbeiter\*innen. Die Befragten im Vereinigten Königreich und Deutschland berichteten jedenfalls von

unvorhersehbaren Arbeitszeiten und Schichtmodellen und von Kolleg\*innen, die mit einer fadenscheinigen Begründung entlassen wurden oder deren Verträge nicht verlängert wurden. Fast alle Befragten erzählten unter anderem von einer sehr hohen Mitarbeiterfluktuation – einige Neueinsteiger\*innen schafften höchstens eine Woche oder sogar nur eine einzige Schicht. Für die Fluktuation wurden verschiedenen Faktoren verantwortlich gemacht, unter anderem die Arbeitsanforderungen, unzureichende Schulung und

Organisation, unvorhersehbare Arbeitszeiten oder Schichtmodelle und ein zu geringes Einkommen.

Das [Fahren] ist definitiv ein sehr anstrengender Job. Im Winter ist es besonders schlimm. Da kündigen die Leute am laufenden Band. Was ich nicht weiter verwunderlich finde, bei diesem Job. Ich meine, es schneit, die Leute wollen keine 15 kg auf dem Rücken tragen und damit [Treppen] hoch und runter laufen und dann wieder raus in den Schnee und die Kälte müssen. (Managerin, Deutschland)

In Spanien wurden der Arbeitsaufwand und die unzureichenden Aufstiegsmöglichkeiten (siehe unten) als wesentliche Faktoren für die hohe Mitarbeiterfluktuation angegeben.

Die Fluktuation ist hoch. Die meisten sind nach drei oder vier Monaten ausgebrannt. Es gibt natürlich auch Ausnahmen, manche Arbeiter\*innen sind schon seit drei Jahren dabei. Es gibt jedoch kaum Anreize, zu bleiben, denn daraus ergeben sich nur sehr wenige Vorteile ... es gibt keinerlei Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens. Man muss um jeden Bonus [Auszahlung] kämpfen ... man wird wie eine Nummer behandelt, wie Vieh. (Picker\*in, Spanien)

Darüber hinaus gehen dem Management Kündigungen leicht von der Hand. In Spanien berichteten die Arbeitskräfte von Massenentlassungen, kurz nachdem eine große Firma mehrere kleinere Konkurrenten übernommen hatte: "Nach der Übernahme wurden fast alle Leute [aus dem kleineren Unternehmen] auf die Straße gesetzt. Das kam sehr unvermittelt, ein drastischer Schritt. Wir hatten über ein Jahr zusammen gearbeitet. Von Arbeiter\*innen aus anderen Städten habe ich ähnliche Geschichten gehört." (Fahrer, Spanien).

In Deutschland führte die fristlose Kündigung einer Gorilla-Arbeitskraft in Berlin zu wilden Streiks, die wiederum Massenentlassungen zur Folge hatten. Dies berichtete einer unserer Befragten und ist auch an anderen Stellen<sup>134</sup> dokumentiert. Diese Entlassungen trieben die weitere Mobilisierung der Belegschaft an und führten letztlich zur Gründung

eines Betriebsrates. Aber auch diesem Betriebsrat fiel es schwer, weitere Entlassungen aus zweifelhaften Gründen zu verhindern: "Ja, also nach den massenhaften Entlassungen im letzten Jahr wurde so eine Art Betriebsrat gegründet. [...] Der hat aber auch nur begrenzte Ressourcen." (Fahrer, Deutschland)

Im Vereinigten Königreich und in Deutschland war zudem das schlechte Arbeitsklima ein Kündigungsgrund für manche Arbeiter\*innen. Einige der Befragten erzählten, dass die freundliche, mitunter sogar familiäre Atmosphäre, wie sie zu Beginn der Arbeit inmitten der Pandemie vorgeherrscht hatte, schon längst der Vergangenheit angehört. Dies wurde darauf zurückgeführt, dass die Firmen "professioneller" wirken wollen. Außerdem wurden Zuschläge abgeschafft und das Arbeitspensum gesteigert.

Ich sehe das als Wettrennen [Bestellungen zusammensuchen], ich trete gegen mich selbst an. Aber vor Kurzem wurde die Firma als Franchise vergeben und das neue Management hat die Prämien gekürzt. Wir waren mal wie eine Familie, aber jetzt interessiert sich jeder nur noch für sich selbst. Ich habe gerade gekündigt. (Lagerarbeiter\*in, UK)

Natürlich entwickeln sich Freundschaften, aber ich habe den Eindruck, früher waren es viel mehr. Die Fluktuation ist einfach zu hoch, und die Arbeitstage sind zu anstrengend. Jetzt hat man in einer Woche vielleicht an einem oder zwei Tagen gute Laune. (Managerin, Deutschland)

Und das Vorhandensein eines Arbeitsvertrages schützt die Arbeiter\*innen nicht unbedingt vor einer Entlassung. Sowohl im Vereinigten Königreich als auch in Deutschland berichteten die Befragten von Kolleg\*innen, deren Verträge mit fadenscheinigen Begründungen – zum Beispiel schwer nachweisbare Bagatelldiebstähle oder die Verfehlung bestimmter Zielvorgaben – gekündigt wurden. Eine Managerin erzählte, dass die Manager\*innen unter Druck gesetzt wurden, Arbeitskräfte mit zu vielen krankheitsbedingten Fehlzeiten oder zu schlechten Leistungen loszuwerden. Zu diesem Zweck wurden anscheinend die schwächeren Schutzvorkehrungen für Arbeitskräfte in der Probezeit in Deutschland ausgenutzt:

"Während der Probezeit kann einem ohne Angabe von Gründen gekündigt werden. Aber nach der sechsmonatigen Probezeit muss ein\*e Arbeiter\*in für die selbe Sache drei Warnungen erhalten." (Managerin, Deutschland)

Ein Mitarbeiter des gleichen Unternehmens und Angehörige des Betriebsrates äußerten Bedenken, dass die Verträge der Arbeitskräfte nach sechs Monaten nicht verlängert wurden, um zu vermeiden, dass sie mehr Rechte bekommen.

Der Vertrag wird einfach nicht verlängert, so wie bei mir und zwei weiteren Kollegen. [...] Meine beiden Kollegen waren wirklich gut, alle wussten das. Aber sie fingen zur gleichen Zeit an wie ich. Es war, als ob die Firma sagen wollte: ‚Okay, wir verlängern deinen Vertrag nicht, vielleicht müssen wir dir einen längeren Vertrag geben, denn du arbeitest seit einem Jahr bei uns.‘ (Fahrer, Deutschland)

In allen drei Ländern hat also die direkte Beschäftigung der Arbeitskräfte anscheinend nicht zu mehr Sicherheit für sie geführt. Befristete oder Null-Stunden-Verträge, fristlose Kündigungen und der Missbrauch der Probezeit führten dazu, dass die Arbeiter\*innen ihren Arbeitgeber\*innen oftmals ausgeliefert sind, und das schlechte Arbeitsklima sorgte für eine hohe Fluktuation.

## 3.5 ARBEITSBEDINGUNGEN

### 3.5.1 Schulungen

In allen drei Ländern gaben die Befragten an, dass es kaum Schulungsangebote für Fahrer\*innen und Lagerarbeiter\*innen gibt. Eine Schichtleiterin in einem Dark Store im Vereinigten Königreich berichtete von einer dreitägigen Schulung. Sie erzählt, dass nur ein kleiner Teil dieser Zeit damit verbracht wurde, alles Wissenswerte zu dem Job zu vermitteln, und dass die Teilnehmer\*innen nicht in irgendwelchen Gesundheits- und Sicherheitsvorkehrungen unterwiesen wurden. Erst bei einer späteren Gesundheits- und Sicherheitsinspektion erfuhr die

Schichtleiterin, welche Überprüfungen sie hätte vornehmen müssen. Auch die Befragten in Deutschland berichteten von einer unzureichenden Einarbeitung für Fahrer\*innen und Lagerarbeiter\*innen. Einem Manager zufolge sollten die Fahrer\*innen geschult werden, bevor sie zum Dark Store geschickt werden. Ein Fahrer hingegen gab an, nur grundlegende Anweisungen zur Nutzung der App erhalten zu haben, bevor er losgeschickt wurde. Eine Managerin in Deutschland erklärte, dass die Lagerarbeiter\*innen zwar eine Basisschulung zur Lebensmittelsicherheit absolvieren, aber kaum über den Ablauf der Vorgänge im Lager unterrichtet werden.

Es ist ein Jammer. Mit den Fahrer\*innen habe ich nicht wirklich viel zu tun, die kriegen nur eine einmalige Schulung. Das gleiche gilt für die Lagerarbeiter\*innen. Die machen einen Online-Kurs zur Lebensmittelsicherheit, quasi der Grundstandard, den man aus rechtlicher Sicht benötigt. Wenn es darum geht, wie zum Beispiel die Vorgänge innerhalb des Lagers ablaufen, muss jeder selbst zusehen, wo er bleibt. Ich würde lieber wissen, wie ich die Leute schulen soll, es bliebe also alles an mir hängen. Aber es gibt keine Schulungspakete oder so, nichts, aus dem hervorgeht, wie wir neue Mitarbeiter\*innen unterweisen können. Darum müsste ich mich also selbst kümmern. (Managerin, Deutschland)

Auch die Manager\*innen wurden anscheinend nicht ausreichend geschult. In der deutschen Firma sollten die Manager\*innen insgesamt 40 Stunden Schulungen absolvieren, einschließlich einer ganzen Schicht On-the-Job-Training für jede der Rollen und Zuständigkeitsbereiche im Store. Die Realität sah jedoch anders aus: In jedem Job wurde nur ein paar Stunden lang unterrichtet, und die Schulungen seien schlecht organisiert gewesen. Die Befragten hielten dies angesichts ihrer rechtlichen und moralischen Verantwortung für den Store und die Beschäftigten für absolut unzureichend.

Die Befragten im Vereinigten Königreich berichteten ebenfalls von unzureichenden Schulungen. Ein Schichtleiter erzählt von seiner inadäquaten Schulung: "Die Zentrale kümmert sich nicht um

Schulungen. Dadurch wird die Weiterbildung der Mitarbeiter\*innen Leuten überlassen, die keinerlei pädagogische Kenntnisse haben. Die sich mit den unterschiedlichen Aspekten einer Schulung überhaupt nicht auskennen." (Schichtleiter, UK)

### 3.5.2 Arbeitsumfeld, Ausrüstung, Gesundheit und Sicherheit

Gesundheits- und Sicherheitsbedenken kamen in den Interviews häufig zur Sprache. Sowohl im Vereinigten Königreich als auch in Deutschland wurden in den Interviews zahlreiche verschiedene, teilweise gravierende Missstände im Zusammenhang mit dem physischen und psychischen Wohlbefinden der Arbeitskräfte angesprochen. In Deutschland gab es zwar einen Betriebsrat und bessere gesetzliche Vorgaben zum Krankengeld, wodurch die Arbeiter\*innen auch im Falle einer Krankheit weiter (bis zu sechs Wochen lang) ihren Lohn erhielten, aber trotzdem gab es erhebliche Beanstandungen bezüglich der Sicherheit und Ausrüstung. Diese betrafen das Arbeitsumfeld, arbeitsbedingte Verletzungen, schlechte Ausrüstung und Stress und Druck am Arbeitsplatz. Eine der Befragten berichtet von etlichen schwerwiegenden Gesundheits- und Sicherheitsbedenken: "Noch viel schlechter könnten die Gesundheits- und Sicherheitsvorkehrungen gar nicht mehr sein." (Fahrer, UK)

Die Befragten im Vereinigten Königreich wurden ihren Angaben zufolge kaum oder sogar gar nicht zu Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen und -kontrollen geschult. Eine Arbeiterin erzählte, dass es vor Ort keine ausgebildeten Ersthelfer\*innen gab und dass sie bei einer Inspektion nicht wusste, ob es einen COSHH-Schrank (Control of Substances Hazardous to Health) gibt, in dem gefährliche Chemikalien (wie Reinigungsprodukte) aufbewahrt werden oder was das überhaupt ist. In Deutschland gab es zwar grundlegende Schulungen zur Lebensmittelhygiene für die Lagerarbeiter\*innen, aber nur sehr wenige weitere Schulungen zur Gesundheit und Sicherheit. Fahrer\*innen erhielten nur eine Basis-schulung zur Nutzung der App.

### Gebäudesicherheit, Brandschutz und Arbeitsumgebung

In allen drei Ländern waren die Dark Stores meist in alten Lagergebäuden untergebracht und hatten mit schlechter Belüftung, Heizung/Dämmung oder im Sommer mit hohen Temperaturen wegen fehlender Klimaanlage zu kämpfen. Im Winter war es in den Lagergebäuden den Befragten zufolge sehr kalt und im Sommer sehr heiß.

Die Befragten im Vereinigten Königreich fanden, dass die Lagergebäude ungeeignet und in einem schlechten Zustand waren. Ein Fahrer berichtet, dass er sich einmal freiwillig für eine Überprüfung der Notfallbeleuchtung gemeldet hatte. Dabei fand und meldete er drei defekte Notleuchten. Auch nach mehreren Monaten waren diese Leuchten noch nicht repariert worden. Zwar sind monatliche Überprüfungen vorgeschrieben, aber seinen Beobachtungen zufolge gab es seitdem keine weiteren Checks. Des Weiteren berichtet er vom schlechten Zustand der Brandschutzausrüstung. Feuerlöscher sind nicht gekennzeichnet, sodass sie nicht identifiziert werden können. Außerdem ist nicht bekannt, ob sie jemals gewartet wurden. Er sagt: "Ich finde es verwunderlich, dass sie [die Firma] so verantwortungslos ist ... die Feuerlöscher wurden noch nie gewartet. Was ist, wenn es tatsächlich mal brennt? Wegen solcher Sachen landen Leute im Gefängnis, und was noch schlimmer ist: Menschen kommen zu Schaden. Aber das kapieren die einfach nicht." (Fahrer, UK)

In den untersuchten Lagern in Deutschland gab es Gesundheits- und Sicherheitsüberprüfungen, aber sie fanden nicht immer pünktlich statt:

Bei uns gibt es schon regelmäßige Prüfungen. Die gibt es. Darauf achten wir. Alles, was für angemessene Arbeitsbedingungen und eine gute Ausstattung nötig ist, ist da, aber manchmal verschieben wir die Prüfungen auf später, wenn wir gerade etwas Wichtigeres zu tun haben. (Manager, Deutschland)

Die Bedenken der Fahrer, was die Arbeitsumgebung betrifft, bezogen sich vor allem auf die Fahrbedingungen bei schlechtem Wetter. Fahrer im Vereinigten

Königreich fanden, dass die Firma bei schlechtem Wetter nur sehr zögerlich handelt. Die kontinuierliche Überwachung und der Druck, noch schneller und härter zu arbeiten, bergen weiteres Gefahrenpotenzial. Eine der Befragten beschreibt rückblickend die extremen Bedingungen, unter denen die Fahrer\*innen losgeschickt werden: "Ich wurde vom Fahrrad geweht; ich wurde von einer Mülltonne getroffen; als ich zurück zu meinem Rad kam, war es unter einem Zaunfeld begraben." (Fahrer, UK)

Auch in Deutschland wurden die Bedingungen von den Fahrer\*innen bei kaltem Winterwetter als schwierig und das Verletzungsrisiko als hoch empfunden. Ein Fahrer und Manager fand, dass das Treppensteigen mit Lasten bis zu 15 kg bei eisigen Temperaturen ein erhebliches Verletzungsrisiko birgt und dass die Vibrationen beim Radfahren auf Kopfsteinpflaster häufig Rückenschmerzen verursachen (mehr dazu im nachfolgenden Kapitel).

### **Erste Hilfe und Verletzungen am Arbeitsplatz**

Die befragten Arbeitskräfte im Vereinigten Königreich wussten nicht, ob es irgendwelche Protokolle in Bezug auf Arbeitsunfälle gibt. Obwohl die meisten von ihnen selbst schon mal einen Unfall hatten oder Zeug\*in eines Unfalls von Kolleg\*innen gewesen sind, wussten sie nicht, wer der oder die ausgebildete Ersthelfer\*in vor Ort ist. Die Arbeiter\*innen wussten weder, wo sich das Unfallbuch befindet, noch konnten sie sich daran erinnern, dass jemals ein Unfall oder eine Verletzung gemeldet wurden. Ein Fahrer beschrieb einen Unfall, den er erlitten hatte, und seine Sorgen, wie er in Anbetracht der daraus resultierenden Fehltage finanziell über die Runden kommen würde. Da es sich um einen arbeitsbedingten Unfall handelte, erkundigte er sich mehrere Male beim Management nach einer Versicherungsleistung des Unternehmens. Trotzdem war er aufgrund der geringen Höhe des gesetzlichen Krankengeldes im Vereinigten Königreich gezwungen, für seine Genesung Urlaub zu nehmen.<sup>135</sup>

Auch in Deutschland verunfallten die Fahrer\*innen häufig. Ein Fahrer klagte über regelmäßige

Rückenschmerzen aufgrund der immer höheren Lasten, die er tragen musste und wegen denen er teilweise bis zu einer Woche nicht arbeiten konnte. Als er bei dem Unternehmen anfang, stand es den Fahrer\*innen frei, weniger Bestellungen bei einer Tour mitzunehmen, wenn sie Rückenprobleme hatten. Mittlerweile werden die Bestellungen aber zugeteilt und können 10 bis 12 kg wiegen.

Ich habe inzwischen den Überblick verloren, wie oft im Jahr [ich mich verletze]... manchmal sind es Rückenschmerzen, manchmal der Knöchel oder irgendwas anderes. Das kommt einfach öfters vor. Wenn man Treppen steigt, mit dem ganzen Gewicht, knickt man schnell um und verdreht sich den Knöchel oder so. (Fahrer, Deutschland)

Es gab auch einige schwere Verletzungen. Ein Fahrer in Deutschland berichtet von drei schwerwiegenden Verletzungen während seiner Zeit bei dem Unternehmen: "Also ich glaube, insgesamt haben sich drei Leute verletzt. Ein Fall war besonders schlimm, derjenige kam nicht mehr zur Arbeit und verklagte die Firma, weil sie nicht für die Versicherung zahlte oder sowas in der Art." (Fahrer, Deutschland)

### **Maschinensicherheit und Reparaturen**

In allen drei Ländern berichteten die Befragten von Problemen mit der Instandhaltung der Räder und bei den Sicherheitschecks. Die Teilnehmer\*innen im Vereinigten Königreich fanden die Wartung der Mopeds unzureichend. Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten wurden oft hinausgezögert, und den Befragten waren keine präventiven Wartungsmaßnahmen an den Rädern – nicht einmal nach Unfällen – bekannt. Ein Fahrer im Vereinigten Königreich erzählte von Mopeds, die 20–30 Unfälle hatten und nur notdürftig repariert wurden, wenn sie gar nicht mehr funktionierten. Außerdem sei er vor Kurzem mit einem Rad gefahren, bei dem der Bremshebel für die Hinterbremse fehlte.

Die von uns befragten angestellten Fahrer im Vereinigten Königreich gaben an, dass ihre Firmen die Fahrer\*innen auffordern, grundlegende Checks an

ihren Mopeds durchzuführen. Allerdings hat ihnen niemand gezeigt, wie sie ihre Mopeds warten oder instandhalten sollen. Niemand führt diese Checks durch, und die Aufforderung der Firmen wird nicht durchgesetzt. Eine Befragte glaubte, dass das Management mit diesen Checks die Verantwortung auf die Fahrer\*innen abwälzen will, wenn sie ein defektes Fahrzeug verwenden – obwohl sie dafür nicht qualifiziert sind und weder die Herstellervorgaben noch die gesetzlichen Vorschriften kennen.

Den Befragten in Deutschland zufolge wurden zwar regelmäßige Instandhaltungsarbeiten an den Rädern eingeplant, aber nicht immer durchgeführt.

Die Räder werden alle drei bis vier Tage gewartet. Aber es kann passieren, dass der Typ von dieser Firma an dem Tag nicht kommt. Es ist nicht so, als ob dann jemand sagt, ‚Wir können heute nicht aufmachen. Wir müssen schließen, und wir können nicht losfahren.‘ Wir tun, was wir können. Wir sagen stattdessen: ‚Wir wollen das umzusetzen. Wir wollen alles richtig machen.‘ Aber wenn das nicht klappt, müssen wir trotzdem irgendwie weitermachen. (Manager, Deutschland)

Ein Fahrer bekräftigte dies. Ihr war aufgefallen, dass Wartungsarbeiten früher regelmäßig stattfanden, in letzter Zeit aber vernachlässigt wurden:

Ich weiß auch nicht, sie [die Räder] waren mal in einem guten Zustand. Aber mit der Zeit gingen die Leute nicht mehr besonders pfleglich mit ihnen um. Wir hatten Räder mit vielleicht ein paar Schäden, und niemand sagte etwas. In der einen Woche sah ich sie [die Wartungsunterlagen zu dem Rad], und in der nächsten Woche stand noch genau dasselbe drin. Und niemand sagte etwas. Das wurde nicht von den Vorgesetzten überprüft, das waren schließlich keine Mechaniker\*innen, die kennen sich nicht mit Radreparaturen und so was aus. (Fahrer, Deutschland)

In Spanien war es den Arbeiterkollektiven bei Getir und Glovo gelungen, die Zusage der Firmen zu regelmäßigen Sicherheitsüberprüfungen der Fahrzeuge (E-Bikes und Mopeds) zu sichern. Den Befragten war

jedoch aufgefallen, dass diese Firmen ihre Versprechen oftmals nicht einhielten, was regelmäßig zu Auseinandersetzungen zwischen den Gewerkschaften und den Geschäftsleitungen führte.

### **Persönliche Schutzausrüstung**

Sowohl in Deutschland als auch im Vereinigten Königreich berichteten die Befragten von Problemen mit der persönlichen Schutzausrüstung (PSA). In der untersuchten deutschen Firma wurde PSA in einem gewissen Umfang zur Verfügung gestellt. Den Befragten zufolge waren bestimmte Bestandteile der Ausrüstung, zum Beispiel Winterutensilien, ungeeignet, kamen zu spät an und wurden den Arbeiter\*innen erst nach langwierigen Diskussionen zur Verfügung gestellt (weitere Einzelheiten dazu im Fairwork-Bericht<sup>136</sup>).

Das Tragen der PSA wurde von den untersuchten Firmen im Vereinigten Königreich und in Deutschland nicht immer durchgesetzt, aber die meisten Fahrer\*innen trugen sie aus Sorge um ihre eigene Sicherheit. Die Befragten im Vereinigten Königreich äußerten Bedenken hinsichtlich der Bereitstellung von PSA. Das Tragen der Schutzausrüstung wurde bei denen, die innerhalb der Dark Stores arbeiten, oftmals nicht durchgesetzt. PSA wie Handschuhe und Warnwesten wurden nur selten getragen, obwohl es des Öfteren defekte Körbe (Vorrichtung zur Aufbewahrung von Lebensmittelbestellungen) gab und regelmäßig zu kleineren Zwischenfällen kam.

Die Bereitstellung und Durchsetzung von PSA war bei den Fahrer\*innen der untersuchten britischen Firmen ebenso problematisch wie bei den Firmen in Deutschland. Ein Teilnehmer im Vereinigten Königreich berichtet, dass sein Unternehmen die der jeweiligen Jahreszeit entsprechende Arbeitskleidung mit großer Verspätung bereitstellte. Das war vor allem bei extremen Wetterbedingungen problematisch. Ein anderer berichtet, dass es nicht nur zu wenig PSA gab, sondern das Tragen der PSA vom Management bei den Fahrer\*innen auch nicht durchgesetzt wurde. Er beschreibt einen Unfall eines Kollegen:

Sein Knie war völlig hinüber. Er trug keine PSA. Sein Schuh war quasi mit seinem Knöchel verschmolzen, dort, wo er damit über den Asphalt geschleift war. Überall war Blut. Der Boss sagte nur: ‚Ich erwarte dich morgen zu deiner Schicht.‘ Er füllte nicht mal ein Formular aus. (Fahrer, UK)

Eine Befragte erzählt, dass die Fahrer\*innen auf ihren Mopeds im Sommer oftmals nur Shorts und T-Shirts trugen. Wenn es zu einem Unfall kam, würde das Management eine tadelnde Nachricht in der WhatsApp-Gruppe der Beschäftigten schreiben, aber sonst keine weiteren Maßnahmen ergreifen.

### 3.5.3 Arbeitsdruck, Belastung und Wohlbefinden

In allen drei Ländern berichteten die Arbeitskräfte von einem hohen Arbeitsdruck, der mit der Zeit anscheinend immer stärker geworden ist. Offensichtlich hängt dies mit den zunehmend schwierigen finanziellen Bedingungen, unter denen die Firmen arbeiten, zusammen und hat erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsmoral und das Wohlbefinden der Arbeitskräfte.

#### **Stress und Druck am Arbeitsplatz**

Die zunehmend schwierigen finanziellen Bedingungen und die damit einhergehenden Kürzungen (wie weiter oben erwähnt) setzen die Arbeitskräfte sowohl im Vereinigten Königreich als auch in Deutschland immer stärker unter Druck. Befragte im Vereinigten Königreich berichteten, dass es durch die Schließung eines Dark Stores vor Ort praktisch unmöglich wurde, die Kund\*innen innerhalb der versprochenen Lieferzeit zu erreichen. Die Fahrer\*innen standen unter Druck, die Bestellungen schnell auszuliefern, was vor allem bei schlechten Wetterbedingungen mit nassem Laub auf der Straße usw. gefährlich werden kann.

Eine Mitarbeiterin erzählt, dass die Geschäftsleitung beim Erstellen der Dienstpläne keine Rücksicht auf ausreichende Ruhepausen über Nacht nahm. Sie

berichtet, dass sie an einem Abend bis Mitternacht arbeiten musste und am nächsten Tag für die Schicht ab sieben Uhr morgens eingeteilt war. Ein anderer Teilnehmer berichtet, dass in seiner Firma gar keine Ruhepausen vorgesehen sind. Die Fahrer\*innen sind angewiesen, keine Pausen während der Stoßzeiten zu machen, was oft dazu führt, dass sie mehr als sechs Stunden (dem gesetzlich zulässigen Zeitraum im Vereinigten Königreich) ohne eine einzige Pause unterwegs sind. Diese Aspekte können auch mit mangelnden Kenntnissen der Anforderungen gemäß dem britischen Arbeitsschutzgesetz und Problemen durch schlechtes Management (auf die später in diesem Strategiepapier eingegangen wird) zusammenhängen.

Eine Lagerarbeiterin wollte deswegen kündigen: "Ich arbeite in einem Lager! Ich sollte keinen Stress von der Arbeit mit nach Hause nehmen müssen!" (Pickerin, UK)

Ein Fahrer für Getir in Spanien berichtet, dass Fahrer\*innen anfangs in der Regel eine Bestellung pro Fahrt (also eine Tasche voller Lebensmittel) auslieferten. Mit zunehmender Arbeitslast sind jedoch auch die Erwartungen an die Fahrer\*innen gestiegen – mittlerweile sollen sie vier oder mehr Einzelbestellungen auf einer Fahrt ausliefern.

Sobald ich zur Arbeit komme, geht der Stress los. So viele Bestellungen ... Manchmal ist es echt schwer, alle unter einen Hut zu bringen. Als ich anfang, mussten wir nie mehr als eine Bestellung auf einer Tour ausliefern. Jetzt liefern wir meist zwei, manchmal sogar drei, vier oder mehr Bestellungen aus. (Fahrer, Spanien)

Bei einem großen spanischen Betrieb hatten die Picker\*innen ursprünglich 90 Sekunden Zeit, um eine Bestellung zusammenzusuchen. Diese Zeit wurde erst auf 60 Sekunden und zuletzt auf 45 Sekunden reduziert. Außerdem werden die Warenkörbe immer größer, sodass nicht nur die Lagerarbeiter\*innen, sondern auch die Fahrer\*innen immer schwerere Lasten tragen müssen – oftmals bis zu 25 kg.

Auch in Deutschland ist die Arbeit den Befragten zufolge immer schwerer geworden. Die Lager sollen mit weniger Arbeitskräften pro Schicht auskommen. Also

müssen weniger Picker\*innen die gleiche Anzahl an Bestellungen abarbeiten. Die hohen Krankenstände verschärfen dieses Problem noch weiter. Die Befragten führten dies sowohl auf die Planung als auch auf die großzügige Krankenversicherung zurück. Einer Managerin zufolge ist es leichter, sich krank zu melden, als Schichten zu tauschen. Außerdem werden immer weniger Fahrer\*innen für die Schichten eingeteilt. Dadurch müssen die Fahrer\*innen bei jeder Tour mehr Bestellungen mitnehmen. Durch Änderungen im Zuteilungssystem für die Bestellungen werden diese oftmals zugewiesen, noch bevor ein\*e Fahrer\*in zurück im Lager ist.

Eigentlich wurde es immer schlimmer. Früher konnte man sagen: ‚Hey, ich habe heute Rückenschmerzen. Ich will nicht so viele Bestellungen mitnehmen, oder nicht so schwere.‘ Das ging durchaus. Aber jetzt [mit dem Zuteilungssystem] ist es so, dass du gerade auf dem Rückweg zum Lager ist, und kurz bevor du ankommst, wird dir schon die nächste Bestellung zugewiesen. Du hast kaum Zeit, dich auszuruhen, und wenn du eine Pause machen willst, musst du dich jedes Mal über die App bei deinen Vorgesetzten abmelden. (Fahrer, Deutschland)

Bei den Manager\*innen der in Deutschland untersuchten Firmen sah es nicht viel besser aus. Ein Manager sollte laut Vertrag an fünf Tagen pro Woche (teilweise auch an Samstagen) von 9.00 bis 17.00 Uhr arbeiten. Der Store war jedoch von 6.30 bis 23.30 Uhr geöffnet, und der Manager konnte in diesem Zeitraum jederzeit angerufen werden, um Probleme zu lösen, die ansonsten die Abläufe ins Stocken bringen würden. Er musste regelmäßig früher oder an seinen freien Tagen zur Arbeit kommen. Er hatte das Gefühl, jederzeit abrufbereit sein zu müssen, und nahm viel Stress von der Arbeit mit nach Hause: "Sobald du aufwachst, denkst du an die Arbeit. Und du hast kein bisschen Ruhe, es sei denn, du schläfst. Man hat keine Energie oder Zeit für irgendwelche sozialen Aktivitäten mehr. Das Leben besteht nur noch aus Arbeit, Das ist überhaupt nicht gut." (Manager, Deutschland).

Die einfachen Arbeitskräfte waren durch die geringe Bezahlung oft gezwungen, mehrere Jobs auszuüben,

um ihre Lebenshaltungskosten zu decken. Einer der Befragten arbeitete tagsüber im Lager einer großen Q-Commerce-Firma und abends als Fahrer für ein großes Konkurrenzunternehmen. Obwohl er oft mehr als 60 Stunden pro Woche bei den Firmen arbeitete, verdiente er nicht einmal 2.000 Euro im Monat.

### **Arbeitsmoral und Wohlbefinden**

Sowohl im Vereinigten Königreich als auch in Deutschland fanden die Befragten, dass das Gemeinschaftsgefühl und die sozialen Aspekte der Arbeit, die zu ihren Anfangszeiten im Q-Commerce (während der Pandemie) noch vorherrschten, durch diesen Druck ausgehöhlt worden waren. Die meisten fanden auch, dass sich die Situation in den letzten Monaten durch den zunehmenden Kostendruck auf die Firmen und die angespannte Lage auf dem Arbeitsmarkt und die dadurch schleppender laufenden Rekrutierungsmaßnahmen verändert hat. Fahrer\*innen und Picker\*innen fanden, dass ihr Arbeitsplatz immer mehr unter Druck steht und keinen Spielraum mehr für Geselligkeit lässt. In den Gesprächen erfahren wir, dass viele der "Urgesteine" unter den Arbeitskräften gekündigt hatten oder kündigen wollten. Durch die unzulängliche Personalbeschaffung und die daraus resultierende Personalknappheit herrscht vielerorts ein unbarmherziges Klima am Arbeitsplatz:

Als alles anfang, wollten sie [die Firma] das coole Unternehmen sein. Der Teamgeist war hervorragend. Als ob wir eine Familie waren. Wir feierten Partys im Lager und machten alles Mögliche, wir hatten wirklich Spaß. Aber dann wurde der Firma klar, dass das für ihren Betrieb zum Problem wird, wenn die Leute kommen, um Spaß zu haben, aber nicht wirklich arbeiten. Also wurde sie sehr streng, und diese Kultur ging quasi den Bach hinunter. Ich denke, die Firma will jetzt professioneller wirken. (Managerin, Deutschland)

Ein Fahrer in Deutschland führte die strengeren Arbeitsbedingungen und die höhere Arbeitslast auf die finanzielle Lage des Unternehmens zurück:

Am Anfang war es irgendwie anders, ich weiß auch nicht. Ich hatte das Gefühl, mehr Freiheiten zu haben. Und dann wurden die Zügel straffer gezogen, dann hieß es, dies und das geht jetzt nicht mehr. Wir dürfen zum Beispiel seit drei Monaten keine Lebensmittel mehr mit nach Hause nehmen, denn die werden jetzt billiger verkauft. Früher konnten wir Sachen, die kurz vor dem Verfallsdatum waren, mitnehmen. Und dann hörten wir immer öfter in den Nachrichten, dass das Unternehmen Probleme hat, und sie verlangten uns bei der Arbeit immer mehr ab. Als ob uns all unsere kleinen Rechte bei der Arbeit nach und nach weggenommen wurden. (Fahrer, Deutschland)

Auch in Spanien wirkte sich der neue, von den Geschäftsleitungen auferlegte Zeitdruck auf die Servicequalität und die Kundenzufriedenheit aus. Ein Fahrer beklagt sich:

Während der Coronapandemie mussten die Fahrer\*innen die Lebensmittel den Kund\*innen bis vor die Tür bringen, Treppen in Wohnblocks steigen und so weiter. Die Leute waren diesen Service gewöhnt. Jetzt sollen wir keine Treppen mehr steigen ...wir können nur von A nach B liefern, bis zum Eingang des Gebäudes, wie von der App vorgegeben. Wir arbeiten nach einem straffen Zeitplan. (Fahrer, Spanien).

## 3.6 ARBEITSBEZIEHUNGEN

### 3.6.1 Arbeitsorganisation

Wie bereits in Kapitel 3.2.1 beschrieben, werden die Picker\*innen bei eingehenden Bestellungen über eine App auf einem Handheld-Gerät angewiesen, die Bestellung zusammenzustellen. Sobald die Bestellungen fertig sind, werden sie von den Fahrer\*innen (die ebenfalls von einer App angeleitet werden) vom Dark Store abgeholt und zu den angezeigten Lieferadressen transportiert. Die Schichtleiter\*innen bearbeiten Bestellungen und erledigen weitere Aufgaben. Sie beaufsichtigen die Arbeitskräfte, überwachen Auslieferungen und das Auffüllen der Bestände und vieles

mehr. Die Manager\*innen sind für die allgemeine Aufsicht über das Lager und die Lieferant\*innen zuständig. Außerdem erstatten sie der Regionalleitung Bericht darüber, wie der Store im Vergleich zu den Vorgaben abschneidet.

In allen Firmen, die in dieser Studie untersucht wurden, erhielten die Lagerarbeiter\*innen und die Fahrer\*innen ihre Anweisungen hauptsächlich über eine App. Die Manager\*innen haben zwar mehr Eigenverantwortung, aber diese geht einher mit lückenhaften Organisationsstrukturen und uneinheitlichen Managementmethoden. Eine Schichtleiterin in einem Dark Store im Vereinigten Königreich berichtete, dass der Manager nur selten vor Ort war und es keine nennenswerte Organisationsstruktur gab. Die Mitarbeiter\*innen mussten im Grunde alleine zurechtkommen. Ein Manager in Deutschland hat ähnliche Erfahrungen gemacht: Er erzählt, dass er zwar in einem gewissen Maß selbstständig arbeitet, aber aufgrund des hohen Arbeitspensums und bestimmter Aufgaben, die bis zu einem bestimmten Tag erledigt sein müssen (und wegen der zusätzlichen Schichten, die er für Arbeiten im Lager übernehmen muss), habe er nicht das Gefühl, viele Freiheiten zu haben:

Ich und auch viele andere Manager\*innen müssen ständig Schichten übernehmen, weil Leute krank sind, wegen der Kürzungen, der hohen Nachfrage ... Irgendjemand muss das schließlich machen. Wir haben keine große Wahl. Wenn wir das nicht übernehmen, macht es keiner, und dann steht alles still, das ist keine Option. Wir müssen einspringen, aber dann müssen wir unsere Aufgaben als Lagermanager\*innen aufschieben. Irgendwie hängen wir immer hinterher, weil wir so viel erledigen müssen. (Manager, Deutschland)

Außerdem erzählte der Manager, dass es in der Firma an Strukturen mangelt, was die Rolle des Managers betrifft, aber es werde langsam besser:

Es gibt keine zwingenden Vorgaben, was zu tun ist. Wir müssen an bestimmten Meetings teilnehmen, und wir müssen bestimmte Tests bis zu einem bestimmten Tag durchführen, aber es ist nicht so, als ob wir Punkt 12 anwesend sein müssen. Ich muss

bestimmte Dinge erledigen, aber es steht mir frei, wie ich sie mache. Tatsächlich führte das zu einigen Problemen. Ich glaube, die Firma versucht jetzt, etwas strukturierter zu sein, um uns zu helfen. Wenn man so viel zu tun hat, ist es schwierig, wenn es überhaupt keine Strukturen oder Vorgaben gibt, wann was erledigt sein muss, wenn niemand sagt, ‚Nein, du musst das jetzt erledigen. Wir schaffen das. Wir helfen dir.‘ Manchmal musste ich selbst mit dem Rad losfahren oder bei den Lebensmitteln helfen, es war das reinste Chaos. Ich meine, man bekommt E-Mails, in denen steht sowas wie ‚Dies muss bis dann und dann erledigt sein, aber niemand weiß, wo die entsprechenden Informationen zu finden sind, das mussten wir dann selbst herausfinden. Ich habe mit Google Notes gearbeitet und meine eigene To-Do-Liste für Aufgaben im Lager erstellt. Und für Aufgaben, die mit den Rädern zu tun hatten. Und mit Verträgen. Es war einfach chaotisch, es gab keinerlei Struktur. Inzwischen ist es viel, viel besser. (Manager, Deutschland)

Der Manager macht zum Teil das schnelle Wachstum des Unternehmens und seine Expansion in neue Märkte dafür verantwortlich:

Es wird definitiv besser, aber da die Firma ein Startup ist, sind viele Sachen, die eigentlich Standard sind, noch nicht gegeben. Und bei dem Wachstum in der kurzen Zeit, ich meine, die Firma hatte quasi eine Milliarde Euro zur Verfügung und expandierte immer weiter ... Und beschloss dann irgendwann, in einigen Aspekten etwas professioneller vorzugehen. (Manager, Deutschland)

Abgesehen von den organisatorischen Aspekten können auch Fehler in der App oder eine fehlerhafte Bedienung der App durch die Manager\*innen oder Arbeiter\*innen beim Bearbeiten von Bestellungen oder Auffüllen des Lagers zu Problemen führen. Ein Schichtleiter im Vereinigten Königreich erzählte, dass die Managerin anscheinend nicht in der Lage war, die App beim Verschieben von Lagerbeständen richtig zu verwenden, weshalb die Arbeiter\*innen beim Bearbeiten der Bestellungen manche Artikel nicht sofort finden konnten. Das beeinträchtigt das Bearbeitungs-tempo erheblich und führt zu Frustrationen. Eine

Managerin in Deutschland berichtete von etlichen Problemen mit der App und den Systemen zur Kontrolle der Bestellungen und Lagerbestände, wodurch die Arbeit mitunter recht "chaotisch" wurde. Die Bestellmengen können ganz unterschiedlich ausfallen, und oftmals erhält das Lager von bestimmten Artikeln zu viele oder zu wenige. Dadurch sind bestimmte Dinge nicht mehr vorrätig oder es gibt nicht genügend Platz, um sie richtig zu lagern. Und wenn gerade viel los ist, werden manche Produkte nicht sofort an den dafür vorgesehenen Platz gebracht. Mitunter müssen die Fahrer\*innen beim Auffüllen der Regale mithelfen. Da ihnen die korrekte Vorgehensweise nicht immer bekannt ist, kommt es zwangsläufig zu Fehlern. Hinzu kommt, dass in der App einfach Fehler auftreten.

### 3.6.2 Algorithmische Steuerung der Arbeit

#### *Arbeitszuteilung, Überwachung und Zeitplanung*

Die meisten Aufgaben im Zusammenhang mit Auslieferungen und dem Lager werden von dem Gerät oder der App verwaltet bzw. gesteuert. Das Gerät weist die Picker\*innen an, welche Artikel bestellt wurden und wo diese zu finden sind. Außerdem werden damit Artikel aus Auslieferungen erfasst und wieder aufgefüllt.

Keine\*r der Arbeiter\*innen im Vereinigten Königreich wusste, nach welchem Algorithmus die Zuteilung der Arbeit erfolgt. Sie nahmen an, dass die Entfernung der Fahrer\*innen zum Store eine Rolle spielt. Sie berichten, dass in Stoßzeiten mehrere Bestellungen zusammengepackt werden und die Fahrer\*innen sie nicht mehr auseinander halten oder abändern können, selbst wenn das Rad überladen ist. Ein Teilnehmer erzählte, dass ihm einmal eine Bestellung mit 36 Litern Wasser zugeteilt wurde. Er berichtete von zahlreichen weiteren Fällen, in denen die Räder gefährlich überlastet waren. Bei starkem Wind ist das besonders problematisch: "Die Tasche auf dem Rücken ist voll beladen und schwer und wirkt wie ein Segel. Die Software gibt alles vor, weder der Store noch die Fahrer\*innen haben die Möglichkeit, etwas [die Menge, die den Rädern zugewiesen wird] zu ändern." (Fahrer, UK)

Einige der Befragten im Vereinigten Königreich und Deutschland berichteten, dass ihr Bonussystem geändert wurde. Früher hingen die Prämien mit der Anzahl der Bestellungen zusammen, die die Fahrer\*innen in einer Woche auslieferten. Nach der letzten Anpassung werden nun weitere Daten zur Geschwindigkeit überwacht. Außerdem muss bei jeder Bestellung eine vorgegebene Umschlagszeit eingehalten werden. Den Fahrer\*innen war bewusst, dass sie damit motiviert werden sollten, noch schneller zu arbeiten, aber sie fanden die Vorgaben unrealistisch und unerreichbar.

Die Arbeiter\*innen im Vereinigten Königreich sollten nach wie vor bestimmte Ziele (z. B. Bearbeitungs-tempo und Anzahl der Bestellungen) erfüllen, aber Bonussysteme gab es anscheinend nicht so oft. Ein Picker berichtete voller Stolz, dass er das höchste Bearbeitungstempo im Vereinigten Königreich erreicht habe. Gleichzeitig war er fassungslos, dass er dafür keine Prämie oder auch nur ein Lob von dem Unternehmen bekommen hatte.

Den Arbeiter\*innen zufolge wird die Überwachung auch von den Unternehmen genutzt, um Strafen zu verhängen. Diejenigen, die es nicht schaffen, die Vorgaben zu erfüllen, müssen mit schwerwiegenden Konsequenzen rechnen. Eine Teilnehmerin aus dem Vereinigten Königreich erzählt, dass ein Neuling nach nur sechs Schichten entlassen wurde, weil er zu langsam war. Ein Fahrer einer britischen Firma berichtet, dass die Technologie auch Meldungen an das Unternehmen übermittelt, wenn sich die Fahrer\*innen sieben Minuten oder länger an ein und demselben Ort aufhalten. Er erzählt: "Unter dem Vorwand, sich um das Wohlergehen der Mitarbeiter\*innen zu sorgen, ruft das Unternehmen über eine automatische Wählvorrichtung aus der Türkei an. Es ist wie bei Big Brother." (Fahrer, UK)

Auch in Deutschland sollen die Fahrer\*innen bestimmte Ziele erreichen, zum Beispiel eine angestrebte Lieferzeit von 20 Minuten (obwohl sie im Idealfall innerhalb von 20 Minuten zurück sein sollten, das entspricht eher 12–13 Minuten für die Auslieferung) und eine Fahrgeschwindigkeit von 15 km/h. Wenn sie langsamer als 6 km/h sind, werden sie gefragt, warum sie so langsam sind. Sie können

mehrere Bestellungen auf einer Tour mitnehmen und werden von der Geschäftsleitung gedrängt, immer mehr Bestellungen gleichzeitig zu tragen. Wenn die Fahrer\*innen Ziele wiederholt nicht erreichen, werden sie nach dem Prinzip "Drei Verwarnungen, dann bist du raus" bestraft. In der Probezeit sind erst gar keine Verwarnungen nötig, sodass es in dieser Phase sehr häufig zu Entlassungen kommt. Es kam vor, dass jemand während der Probezeit nur eine Schicht verpasste und der oder die Manager\*in von der Geschäftsleitung angewiesen wurde, denjenigen "loszuwerden".

### **Automatisierte Warenbestandssysteme**

Die Befragten im Vereinigten Königreich und Deutschland berichteten, dass die Warenbestandssysteme der Dark Stores anscheinend von zentraler Stelle aus, ohne jegliches Mitspracherecht der Arbeiter\*innen vor Ort, verwaltet wurden. Das führte ihren Angaben zufolge zu erheblichen Ineffizienzen und wirkte sich sowohl auf den Waren- als auch den Personalbestand aus.

Einer der Befragten aus dem Vereinigten Königreich war irritiert, weil sein Lager kontinuierlich bestimmte Waren erhielt, obwohl diese aufgrund der geringen Verkaufszahlen noch ausreichend vorrätig waren. Er glaubte, dass in allen Stores das gleiche System verwendet wird, ohne die Daten zu lokalen Präferenzen und die Bedürfnisse der Kund\*innen zu berücksichtigen. Er fand: "Die wissen nicht, was sie verkaufen wollen oder wer sie sein wollen."

Eine Managerin in Deutschland erklärte, dass sie nicht ganz versteht, wie der Algorithmus funktioniert. Sie glaubt, dass er von der Firmenzentrale gesteuert wird. Ihrer Ansicht nach erstellt der Algorithmus eine Prognose des Personalbedarfs, die auf den Verkaufszahlen der vorhergehenden Woche, den verfügbaren Fahrer\*innen, den Bestellungen pro Stunde und dem Wetter basiert und einen Puffer für mögliche Krankmeldungen vorsieht. Die Anzahl der Arbeiter\*innen in einer Schicht konnte also erheblich variieren, je nachdem, wie die Verkaufszahlen in der Vorwoche

ausgefallen waren (in einer Woche wurden beispielsweise sieben Fahrer\*innen für eine Schicht eingeteilt, und in der nächsten nur drei).

### 3.6.3 Schlechtes Management und mangelnde Disziplin

In allen drei Ländern wurde von schlechten und willkürlichen Managementmethoden sowie unverhältnismäßigen Sanktionen (sei es über den Algorithmus oder durch die Manager\*innen) zur Einhaltung der Unternehmensvorgaben berichtet. Wie zuvor erwähnt, ging die Q-Commerce-Firma in Deutschland zum Erreichen der Ziele nach dem Prinzip "Drei Verwarnungen, dann bist du raus" vor. In der Probezeit waren es sogar noch weniger. Auch wenn die Entscheidung, jemanden zu entlassen oder nicht, letztlich den Manager\*innen oblag, wurden sie von oben unter Druck gesetzt, wenn die Ziele des Stores betroffen waren:

Wir müssen die Leistung jedes einzelnen Fahrers und jeder Fahrerin genau im Auge behalten, und wenn sie nicht besser werden, Disziplinarmaßnahmen ergreifen. Wir sprechen Verwarnungen aus. Drei Verwarnungen in ein und derselben Angelegenheit führen zur Entlassung. [Aber] in der Probezeit kann einem ohne Angabe von Gründen gekündigt werden. Das ist gang und gäbe. Wenn die Leute in ihrer Probezeit nur eine einzige Schicht nicht antreten, heißt es: ‚Seht zu, dass ihr sie loswerdet‘. (Manager, Deutschland)

Andere Beschäftigte in der gleichen Firma bestätigten dies. Sie berichteten von Arbeiter\*innen, die aus fadenscheinigen Gründen entlassen wurden – entweder, weil der oder die Manager\*in sie nicht mochte, oder weil ihre Leistungen nicht so gut waren wie die ihrer Kolleg\*innen (aber auch nicht schlecht genug, um sie deshalb zu entlassen). Ein deutscher Fahrer glaubte, dass die Verträge einiger seiner Kolleg\*innen nicht verlängert wurden, weil sie schon seit längerem für das Unternehmen arbeiteten und das Unternehmen keine längerfristigen Verträge mit ihnen abschließen wollte. Außerdem wurde gemutmaßt, dass die Firma Studierende oder Arbeiter\*innen aus Ländern mit niedrigeren Arbeitsstandards bevorzugt, weil diese ihre Rechte nicht so genau kennen und

keine hohen Erwartungen haben. Dies stimmt mit den Erkenntnissen einer Studie des Gig-Economy-Project überein, die in den Interviews mit den Expert\*innen besprochen wurden.<sup>137</sup>

Außerdem wurden Fahrer\*innen vom Management häufig für verspätete Zustellungen bestraft, obwohl dies auf einen Fehler im Algorithmus zurückzuführen war – den Kund\*innen wurde mitgeteilt, dass ihre Bestellung zugestellt wurde, selbst wenn dies gar nicht der Fall war, was natürlich zu Kundenbeschwerden führte:

Wenn du zu langsam bist [beim Ausliefern], kriegst du eine Verwarnung vom Management. Meistens ist das Management schuld. Das System behauptet, dass die Bestellung zugestellt wurde, noch bevor sie überhaupt ankommt, oder das Management kommuniziert unerlaubterweise per WhatsApp mit den Kund\*innen [und behauptet, eine Bestellung käme gleich an, obwohl das nicht stimmt]. Das Management verursacht also die Probleme, und die Fahrer\*innen müssen es ausbaden ... nach drei Verwarnungen ist man raus. (Fahrer, Spanien)

Ein Picker in einem britischen Dark Store berichtet, dass sein Manager regelmäßig zu spät kam, anscheinend nicht wusste, was er tut, und trotzdem schnell zweierlei Maßstäbe anlegte. "Ich hänge fünf Minuten hinterher, weil mein Boss einen Fehler gemacht hat oder weil es ein Problem gab, und kriege eine Verwarnung?!" (Lagerarbeiter, UK). Die gleiche Firma hatte auch ein System für Verbesserungsvorschläge eingeführt, das in kürzester Zeit mit Beschwerden überquoll. Die Arbeiter\*innen glaubten aber nicht, dass irgendwelche Vorschläge umgesetzt werden würden.

Gespräche mit den Arbeiter\*innen eines anderen Dark Stores enthüllten einen kompletten Stillstand der Kommunikation zwischen der Belegschaft und dem Management. Die Arbeitskräfte fanden, dass die Manager\*innen nicht bereit sind, zuzuhören, und den Arbeiter\*innen die Stunden kürzen, wenn diese sich beschwerten: "Wenn du den Mund aufmachst, wirst du zum Feind und dir werden die Stunden gekürzt." (Lagerarbeiter\*in, UK)

Der instabile Organisationsrahmen der Unternehmen führt unter anderem zu einer hohen Fluktuation bei den Manager\*innen. Eine spanische Arbeiterin erzählt:

In den letzten Monaten gab es in meinem Dark Store drei, nein, vier Managementwechsel wegen organisatorischer Probleme. Das ist ein weit verbreitetes Problem in den Stores in der ganzen Stadt. Und auch auf regionaler Ebene – letztens wurde das gesamte Management ausgetauscht. (Fahrer, Spanien)

Darüber hinaus scheinen die Probleme mit dem Management keine Einzelfälle, sondern vielmehr systematisch bedingt zu sein. Viele der vorstehend beschriebenen Schattenseiten der Arbeit im Q-Commerce (Bezahlung, Gesundheits- und Sicherheitsrisiken, hohe Arbeitslast usw.) hingen offenbar mit diesen systematischen Schwächen in den Managementstrukturen zusammen. Ein spanischer Gewerkschafter, der in dem Sektor arbeitet, beklagte:

Die Zentrale hat keine einheitlichen Vorgaben für das Management. Es gibt keine Standardvorgehensweisen oder -abläufe und auch kein Handbuch. Jeder Manager in der Stadt macht sein eigenes Ding. Nichts ist einheitlich oder abgestimmt. Die Managerinnen und Manager können tun und lassen, was sie wollen, um Geld reinzuholen. (Gewerkschafterin, Spanien)

### **Schlechtes Management: die Geschichte eines britischen konzessionierten Getir-Stores**

Im November 2021 wurde Weezy von Getir übernommen und einige Dark Stores wurden konzessioniert (Hintergrundinfos siehe Kasten 3). Den Befragten zufolge wurden ihre mit Weezy vereinbarten Beschäftigungsbedingungen gemäß den TUPE-Vorschriften übertragen.<sup>138</sup> Der G-Store wurden später konzessioniert. Diese rasche Abfolge im Eigentumswechsel wirkte sich auch auf die Arbeitskräfte aus. Die Befragten, die an einem dieser konzessionierten Standorte arbeiteten, fanden, dass ihre Arbeitsbedingungen

durch diese ständigen Änderungen nach und nach ausgehöhlt wurden. Ihren Berichten zufolge ist WhatsApp die gängige Kommunikationsmethode, obwohl das neue Management vor Ort anwesend ist. Andere Arbeitskräfte erzählten von Problemen mit der Schichtenteilung. Dienstpläne wurden in letzter Minute erstellt (und Pläne für Montag am Samstag oder Sonntag per WhatsApp verschickt), was zu einem sehr unausgewogenen Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben und einer hohen Frustration unter den Arbeitskräften führte. Darüber hinaus wurden die Schichtpläne den Befragten zufolge oft geändert und es wurden keine ausreichenden Ruhepausen oder Pausen über Nacht vorgesehen. Die Ankunft des neuen Managements war für mehrere langjährige Mitarbeiter\*innen der Stammebelegschaft Grund genug, um zu kündigen. Sie berichteten, dass Verträge mit festen Stundenzahlen unterlaufen wurden. Die Mitarbeiter\*innen kamen mit den reduzierten Stunden/der geringeren Bezahlung nicht zurecht oder waren angesichts der chaotischen Art und Weise des Managements nicht gewillt, zu bleiben. Diese Erfahrungen beweisen, dass Beschäftigungsschutzmaßnahmen anfällig sind für allgemeine Unwägbarkeiten bei den Finanzierungs- und Eigentumsverhältnissen, wie in Kapitel 2 dargelegt wurde.

### **KASTEN 3: Franchising bei Getir**

In Kapitel 2 dieses Strategiepapiers wird argumentiert, dass Q-Commerce eine einseitige Weiterentwicklung der Plattform-Economy darstellt. Im Gegensatz zum typischen Asset-Light-Geschäftsmodell vieler Plattformen (Uber besitzt zum Beispiel keine eigenen Taxis und Deliveroo hat keine eigenen Restaurants) sind Q-Commerce-Startups recht kapitalintensiv. Sie investieren nicht nur in Technologien, sondern auch in ein Netzwerk aus Micro-Fulfillment Centers, Fahrzeuge, Lieferverträge mit Großhändlern und Arbeitsverträge.

Der hohe finanzielle Druck zwingt Q-Commerce-Firmen jedoch, verschiedene Aspekte dieses Geschäftsmodells zu überdenken. Weiter oben wurden Betrachtungen zur Verschiebung des Beschäftigungsstatus von Arbeitskräften (von Angestellten zu selbstständigen Auftragnehmer\*innen) beschrieben. Ein weiteres Beispiel ist Getirs Übergang zum Franchising seiner Dark Stores. Getir hat für sein "G-Store"-Netz in der Türkei erfolgreich ein Franchise-Modell eingeführt und weitet diesen Ansatz nun auch auf andere Länder aus. Zur Veranschaulichung dieses Trends beschreiben wir die Entwicklung im Vereinigten Königreich.

Die Firma kam im Januar 2021 ins Vereinigte Königreich. Die ersten Stores wurden noch direkt von Getir betrieben. Ende 2021 begann Getir damit, neue und bestehende Filialen als Franchise zu vergeben.<sup>139</sup> Laut dem Unternehmen amortisieren sich die Franchises bei einer Anfangsinvestition zwischen 130.000 und 220.000 Pfund innerhalb von 2,5 Jahren. Berichten zufolge wurden mittlerweile 75 Prozent der Standorte im Vereinigten Königreich als Lizenz vergeben.<sup>140</sup>

Inzwischen werden praktisch alle britischen Getir Stores im Rahmen einer Franchise-Vereinbarung betrieben. Durch Franchising können Investor\*innen ihre eigenen G-Stores leiten. Dadurch kann Getir die Geschäftstätigkeiten ungeachtet finanzieller Einschränkungen weiter hochskalieren. Gleichzeitig riskiert das Unternehmen aber auch eine weitere Verschlechterung des Managements. Zudem besteht die Gefahr, dass die Entwicklungen wie nachfolgend beschrieben noch weiter auseinander driften, da die Firmenzentrale kaum noch Einfluss auf die Abläufe vor Ort hat.

### **Konfliktlösung und Zusammenarbeit mit Betriebsräten**

Wie wir in unserer Begleitstudie zu Gewerkschaftstätigkeiten im Q-Commerce bereits dargelegt haben, wurden sowohl in Spanien als auch in Deutschland bei führenden Q-Commerce-Plattformen Betriebsräte von Arbeitnehmerverbänden und Gewerkschaften ins Leben gerufen. Im Hinblick auf Streitigkeiten zwischen den Arbeitnehmer\*innen und den Geschäftsleitungen fallen die Management Erfahrungen mit den Gewerkschaften gemischt aus. In Spanien, wo etablierte Gewerkschaftsbünde an den Betriebsräten beteiligt sind, arbeiten die Geschäftsleitungen offenbar konstruktiv mit den Betriebsräten zusammen. So berichtete zum Beispiel ein Fahrer und Gewerkschaftsdelegierter in einem Betriebsrat, was nach Beschwerden von Arbeitskräften geschah:

Wir haben durch Verhandlungen mit dem Unternehmen erreicht, dass je nach Wetter die passende Arbeitskleidung bereitgestellt wird und dass zeitnah Wartungspläne für die Fahrzeuge erstellt werden. Außerdem arbeiten wir gerade an der Gründung einer gemeinsamen Gesundheits- und Arbeitsschutz-Arbeitsgruppe in der Firma. (Fahrer, Spanien)

In beiden großen Q-Commerce-Firmen waren die Geschäftsleitungen zum Teil aber auch nicht gewillt, mit dem Betriebsrat zusammen zu arbeiten. Eine spanische Gewerkschafterin beklagte sich über die Geschäftsleitung einer Firma:

Sie tun zwar so, als ob sie [den Bedenken des Betriebsrats] Gehör schenken, aber eigentlich ist es ihnen egal. Sie sagen zwar oft [während der Gespräche], dass sie unserer Bitte nachkommen, aber sie tun es nicht. Das kommt derzeit oft vor, auch wenn wir schon einiges erreicht haben. (Gewerkschafterin, Spanien)

Ein Store Manager in Deutschland erzählte von einem Verfahren für Beschwerden und die Meldung von Problemen. Wenn die Beschäftigten den Eindruck haben, dass ihre Vorgesetzten sich nicht richtig um eine Angelegenheit kümmern, können sie

dies einem externen Unternehmen melden. Dem Manager zufolge können sich die Arbeitnehmer\*innen aber auch an den Betriebsrat wenden:

Ich meine, im Idealfall sollten sie natürlich direkt zu mir kommen, ich bin ihr erster Ansprechpartner. Aber wenn sie sich dabei nicht wohl fühlen, haben wir noch eine andere Plattform, wo sie ihre Beschwerden einreichen können. Wenn sie den Eindruck haben, dass etwas moralisch betrachtet nicht richtig gemacht wird oder so. Es gibt da ein Poster mit einem QR-Code, den sie verwenden können. So läuft das bei uns. (Manager, Deutschland)

Angeblich müssen alle Verwarnungen und Disziplinarmaßnahmen vom Betriebsrat genehmigt (oder abgelehnt) werden. Mitglieder der Betriebsräte berichteten allerdings, dass sie die Entscheidungen des Unternehmens im Grunde genommen durchwinken sollen und dass die Firma ihre Einwände regelmäßig ignoriert. Alle Befragten in dieser Firma empfanden das Verhältnis zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung als angespannt. Der Manager erzählte:

Ich kenne die Einzelheiten nicht genau. Aber ich weiß, dass es jemanden in der Firmenzentrale gibt, der das Ganze irgendwie überwacht und sich darum kümmert. Aber der Betriebsrat mischt sich stark ein. Ich sag's mal so: Die Beziehung zum Betriebsrat ist nicht gerade gut. Aber alles, was wir tun, muss von ihm abgesegnet werden, und so wird das auch gemacht. Jede Verwarnung muss erst an den Betriebsrat gehen. Jeder Entlassungsantrag, jeder Vertrag, einfach alles müssen wir erst an den Betriebsrat senden. Und der genehmigt es dann oder aber auch nicht. (Manager, Deutschland)

Und auch wenn dies die gängige Vorgehensweise ist, gab es den Berichten zufolge Fälle, in denen die Geschäftsleitung Einwände des Betriebsrates ignorierte.

Ein Fahrer erzählte, dass es im vergangenen Jahr eine Zeit lang Massenentlassungen gab und dass im Zuge dessen ein Betriebsrat gegründet wurde. Er glaubte zwar, der Betriebsrat sei bemüht und wolle

den Arbeitnehmer\*innen helfen, fand aber, dass die Mitglieder nicht genug Zeit für diese Aufgabe hatten:

Ja, also nach den massenhaften Entlassungen im letzten Jahr wurde so eine Art Betriebsrat gegründet. Am Anfang sagte die Firma, ‚Okay, dann habt ihr jetzt halt einen Betriebsrat‘, und wiesen ihm ein Büro zu. Der Betriebsrat konnte dieses Büro an bestimmten Wochentagen nutzen, ich weiß auch nicht mehr genau, wie das war. Ich versuchte, wie gesagt, zweimal, dort Hilfe zu bekommen, als ich unzufrieden mit meiner Bezahlung war. Die Leute waren wirklich nett. Aber das ist eine Aufgabe, die sie noch zusätzlich zu ihrer normalen Arbeit machen. Sie werden von der Firma nicht dafür bezahlt, und ihre Ressourcen sind begrenzt. (Fahrer, Deutschland)

Außerdem merkte er an, dass es in Deutschland linksgerichtete Gewerkschaften gibt, die die Fahrer\*innen unterstützen, die Fahrer\*innen aber kaum Interesse haben, ihnen beizutreten, wenn es nicht gerade ein großes Problem gibt. Er erinnert sich:

Es gibt da diese Gewerkschaften, die zum linken Spektrum gehören. Man kann da wirklich ganz einfach Mitglied werden. Aber ich muss sagen, dass nicht viele Fahrer\*innen gewerkschaftlich organisiert sind. Ich meine, vielleicht brauchen wir das ja tatsächlich. So wie ich. Letztes Jahr gab es [in meinem Unternehmen] jede Menge Entlassungen. Aber meistens ist das den Leuten egal, weil sie es vielleicht einfach nicht wissen oder noch nie in einer Gewerkschaft waren. Ja, so ist das. (Fahrer, Deutschland)

### 3.7 ZUSAMMENFASSUNG DER ARBEITSPROBLEME

Die Übertragung des On-Demand-Logistikmodells auf den Einzelhandel stellt eine große Herausforderung dar. Das liegt zum Teil an der niedrigen Gewinnspanne in dieser Branche. Die zu Beginn dieses Strategiepapiers beschriebene "Blitzscaling"-Strategie führte

dazu, dass Q-Commerce-Firmen durch Investitionen und Beihilfen sehr schnell gewachsen sind. Investitionskapital ist jedoch nicht mehr so "geduldig". Dadurch ist der Druck auf die Unternehmen, die Gewinnzone zu erreichen, gestiegen. In diesem Kapitel wurde erläutert, wie sich die neuen Finanzbedingungen auf die Arbeitskräfte auswirken. In den drei Länderfallstudien wurde über die damit verbundenen Arbeitsprobleme und die unzureichende Durchsetzung von Vorgaben berichtet.

Die Organisation der Arbeit durch die Q-Commerce-Firmen und die verwendeten Systeme ähneln sich in den untersuchten Regionen. Auch wenn es einige Unterschiede zwischen den einzelnen Firmen und den Volkswirtschaften gibt, fallen einige bemerkenswerte Ähnlichkeiten bezüglich der betroffenen Arbeiten, Verträge und Arbeitskräfte selbst ins Auge. Das Profil und die hohe Fluktuation der Arbeiter\*innen steht im Einklang mit den allgemeinen Trends in der Plattform-Economy. Ungeachtet ihres Beschäftigungsstatus beschrieben die Angestellten zahlreiche Probleme, mit denen sie bei der Arbeit nach wie vor konfrontiert werden. Das exzessiv wettbewerbsorientierte Geschäftsumfeld wirkt sich offenkundig auch auf die Organisation der Arbeit im Q-Commerce aus und führt zu prekären Arbeitsbedingungen. Außerdem umgehen die Firmen anscheinend bewusst die Arbeitsgesetze, und die Arbeitnehmer\*innen müssen mit den Konsequenzen leben.

Die Arbeitskräfte berichteten von unzähligen Problemen im Zusammenhang mit der Bezahlung, Gesundheit und Sicherheit sowie schlechten Arbeitsbedingungen. Einige Firmen bieten zwar Arbeitsverträge mit Wochenarbeitsstunden an, aber diese sind oft variabel und ungewiss. Der steigende Kostendruck hat zu schlechteren Arbeitsbedingungen für manche Arbeitskräfte geführt. Zusätzlich zu den finanziellen Engpässen und den damit einhergehenden Unwägbarkeiten werden den Befragten zufolge die gesetzlich verankerten Bestimmungen zum Schutz von Arbeitnehmer\*innen mitunter nicht eingehalten. Viele leiden unter der schweren Arbeit und den prekären Bedingungen. Trotz des fortschrittlichen algorithmischen Managements

ist das System oft chaotisch und willkürlich. Aufgrund der hohen Fluktuation und des jungen Alters der Beschäftigten in diesem Sektor ist anscheinend keine baldige Verbesserung der Situation in Sicht. In einer begleitenden Studie gehen wir ausführlicher auf diese Ergebnisse ein und analysieren ausführlich die bisherigen Erfolge und Herausforderungen der Arbeitskräfte, die sich in der Q-Commerce-Branche gewerkschaftlich organisieren und entsprechende Strategien ausarbeiten.

---

# **4. POLITISCHE AUSWIRKUNGEN**

---

## 4.1 EINLEITUNG

Die vorhergehenden beiden Kapitel haben gezeigt, dass der Q-Commerce-Sektor im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen Anlass zu ernsthaften Sorgen gibt. Die Probleme ähneln denen der Plattform- und Gig-Economy im Allgemeinen: ein geringes Gesundheitsschutz- und Sicherheitsniveau, vor allem in Anbetracht des hohen Risikos für Arbeitsunfälle und Körperverletzungen (unter anderem wegen unzureichender Schulungen; der Schutzbedürftigkeit vieler Arbeiter\*innen durch ihr junges Alter und unzureichende Sprachkenntnisse; und wegen des hohen Arbeitstempos); ein hoher Stresspegel (unter anderem wegen der hohen Arbeitsbelastung und der kontinuierlichen Überwachung); und die Unsicherheit der Arbeiter\*innen in Bezug auf ihre Rechte.



*Unklar, warum die meisten Q-Commerce-Arbeitskräfte anscheinend bereits einen Angestellten-/Beschäftigtenstatus haben und trotzdem unter prekären Arbeitsbedingungen leiden müssen.*



Bemerkenswert ist jedoch, dass Q-Commerce-Arbeiter\*innen – im deutlichen Gegensatz zur gängigen Praxis der (Pseudo-)Selbstständigkeit, wie sie bei anderen Online-Plattformunternehmen gerne zum Einsatz kommt – zumindest momentan noch in der Regel irgendeine Form eines Arbeitsvertrages bekommen. Der nicht vorhandene Beschäftigungsstatus in der Plattform-Economy wird als eine der Hauptursachen

für die prekären Arbeitsbedingungen angesehen, da die meisten Arbeitsschutzvorkehrungen sowohl nach nationalem als auch EU-Recht nicht (vollständig) auf selbstständige Auftragnehmer\*innen anwendbar sind. Eine der wichtigsten Strategien zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Sektor sind daher rechtliche Maßnahmen, um Mitarbeiter\*innen von Online-Plattformen einen Beschäftigungsstatus zu sichern. Es ist unklar, warum die meisten Q-Commerce-Arbeitskräfte anscheinend bereits einen Angestellten-/Beschäftigtenstatus haben und trotzdem unter prekären Arbeitsbedingungen leiden müssen. Dieses Rätsel gilt es zu lösen, um mögliche politische Maßnahmen in Erwägung ziehen zu können.

Vor allem muss festgestellt werden, ob die geltenden (materiellen) Rechtsnormen nicht ausreichen, um den Q-Commerce-Mitarbeiter\*innen genügend Schutz zu bieten, oder ob sie nur nicht hinreichend durchgesetzt werden. Wie in Kapitel 3.2 ausführlicher dargelegt wurde, werden die Arbeitskräfte im Q-Commerce-Sektor durch verschiedene EU-Richtlinien entsprechend geschützt. Wenn diese eingehalten würden, gäbe es viele der in Kapitel 2 beschriebenen Situationen gar nicht. Das Hauptproblem des Q-Commerce-Sektors scheint derzeit vielmehr die mangelnde Durchsetzung dieser Normen zu sein, wie in Kapitel 3.3 erläutert wird. Wirksame politische Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Q-Commerce sollten daher am besten auf eine stärkere Durchsetzung der vorhandenen Regelungen ausgerichtet werden. Es gibt aber auch Spielraum für die Einführung neuer Vorschriften (Kapitel 3.4).

## 4.2 REGULIERUNG DER ARBEITSBEDINGUNGEN

Die Untersuchung der grundlegenden Arbeitsbedingungen im Q-Commerce in Kapitel 3 offenbart eine Vielzahl umstrittener Praktiken zum Nachteil der Arbeitskräfte, die zumindest teilweise von den Mindeststandards zum Arbeitnehmerschutz gemäß der Gesetzgebung auf EU-Ebene abgedeckt werden. Wie in diesem Kapitel beschrieben wird, gibt es tatsächlich mehrere EU-Richtlinien, die Arbeitnehmer\*innen

vor genau den Praktiken schützen sollen, von denen Q-Commerce-Arbeitskräfte berichten. Dazu gehören unter anderem missbräuchliche Null-Stunden-Verträge einschließlich faktischen Entlassungen, indem einer Arbeitskraft keine Arbeit mehr zugeteilt wird, fehlender bezahlter Jahresurlaub und unzureichende Gesundheits- und Sicherheitsstandards sowie mangelhafte Ausrüstung. Das Vereinigte Königreich ist zwar seit seinem Austritt aus der EU nicht mehr zur Umsetzung des EU-Rechts verpflichtet, aber die zuvor implementierten Richtlinien wurden (noch) nicht aufgehoben. In diesem Kapitel werden die wichtigsten Standards auf EU-Ebene für Arbeitskräfte im Q-Commerce erörtert.

#### **4.2.1 Richtlinie (EU) 2019/1152 über transparente und vorhersehbare Arbeitsbedingungen: Abrufverträge, Null-Stunden-Verträge und Probezeiten**

In Kapitel 3 wurde erwähnt, dass manche Q-Commerce-Unternehmen in letzter Zeit zunehmend Null-Stunden-Verträge vergeben. Diese gelten formell zwar immer noch als Arbeitsverträge und enthalten (die meisten) entsprechenden Schutzbestimmungen, aber solche Verträge sind, wie ein Angestellter es ausdrückte, in Wirklichkeit "Pseudo-Verträge. Die Leute werden nicht gefeuert, sie bekommen nur einfach keine Stunden mehr. So umgehen die Firmen das Arbeitsrecht." (Fahrer, UK).

Null- Stunden- bzw. Abrufverträge gelten als problematisch, da sie mit einer großen Ungewissheit einhergehen. Das betrifft nicht nur die Arbeit und das Einkommen, sondern auch die Dauer der Beschäftigung im Allgemeinen (mit den entsprechenden Auswirkungen auf die Durchsetzung jeglicher geltenden Arbeitsschutzgesetze: die Unternehmen können solche Null-Stunden-Arbeitskräfte, die auf ihren Rechten bestehen, faktisch jederzeit entlassen, indem sie ihnen einfach keine Arbeit mehr zuteilen). Aus diesem Grund wurde die Richtlinie 2019/1152 über transparente und vorhersehbare Arbeitsbedingungen verabschiedet. Sie beinhaltet eine Revision der Nachweisrichtlinie von 1991<sup>141</sup> und stärkt die in der

ursprünglichen Richtlinie vorgesehenen Rechte im Hinblick darauf, welche Informationen einer Arbeitskraft in ihrem Arbeitsvertrag zustehen. Die Richtlinie gestattet den Mitgliedstaaten nicht, Verträge, in denen keine garantierte Menge bezahlter Arbeit festgehalten ist, vom Anwendungsbereich der Richtlinie auszunehmen.<sup>142</sup> Abgesehen von der Festlegung der Informationen, auf die eine Arbeitskraft Anspruch hat, legt die Richtlinie mehrere Kernarbeitsnormen fest.



*Maßgeblich für Null-Stunden-Verträge ist, dass die Richtlinie Ausschließlichkeitsklauseln verbietet und ein Mindestmaß an Planbarkeit für Arbeitskräfte mit unvorhersehbaren Arbeitszeiten verlangt.*



Maßgeblich für Null-Stunden-Verträge ist, dass die Richtlinie Ausschließlichkeitsklauseln<sup>143</sup> verbietet und ein Mindestmaß an Planbarkeit für Arbeitskräfte mit unvorhersehbaren Arbeitszeiten verlangt. Dazu sollten Referenzzeiten angegeben werden, außerhalb derer eine Arbeitskraft keine Arbeit annehmen muss. Darüber hinaus verpflichtet die Richtlinie Mitgliedstaaten, die Abruf- oder ähnliche Verträge erlauben, zur Ergreifung von Maßnahmen, die missbräuchliche Praktiken verhindern sollen, zum Beispiel Einschränkungen des Einsatzes und der Dauer von Abruf- oder

ähnlichen Verträgen, eine widerlegbare Vermutung, dass es einen Arbeitsvertrag über eine Mindestanzahl bezahlter Arbeitsstunden basierend auf der durchschnittlichen Arbeitszeit in einem bestimmten Zeitraum gibt, oder andere entsprechende Maßnahmen, die einen Missbrauch wirksam verhindern.<sup>144</sup> Die Richtlinie enthält außerdem mehrere Bestimmungen zum Schutz von Arbeitnehmer\*innen, die ihre Rechte aus der Richtlinie geltend machen wollen. Artikel 18 Absatz 1 verpflichtet die Mitgliedstaaten zur Ergreifung der "erforderlichen Maßnahmen, um eine Kündigung oder Maßnahmen mit gleicher Wirkung sowie jegliche Vorbereitung auf eine Kündigung von Arbeitnehmer zu untersagen, wenn diese Maßnahmen damit begründet werden, dass die Arbeitnehmer die in dieser Richtlinie vorgesehenen Rechte in Anspruch genommen haben." Durch die Erwähnung von "Maßnahmen mit gleicher Wirkung" in Artikel 18 Absatz 2 sollen Arbeitskräfte vor der beschriebenen Praxis, einer Arbeitskraft mit einem Null-Stunden-Vertrag keine Stunden mehr zuzuteilen, statt sie offiziell zu entlassen, geschützt werden.

In Kapitel 3 wird angedeutet, dass es fragwürdige Praktiken bezüglich der Entlassung von Arbeitskräften während der Probezeit gab. Weder die Richtlinie 2019/1152 noch irgendwelche anderen EU-Vorschriften befassen sich explizit mit diesem Problem. Richtlinie 2019/1152 legt eine Höchstdauer von sechs Monaten für die Probezeit fest.<sup>145</sup> Diese Klausel an sich schafft jedoch keine Abhilfe, was den mangelhaften Schutz der Arbeitskräfte vor Entlassungen während der Probezeit angeht.<sup>146</sup> Sie schränkt lediglich die Gesamtdauer dieses Zeitraums und damit das mögliche Ausmaß dieser Vorgehensweise ein.

#### **4.2.2 Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Arbeitszeit und bezahlter Jahresurlaub**

Berichten zufolge (siehe Kapitel 3) hatten einige Q-Commerce-Arbeiter\*innen Probleme, bezahlten Urlaub zu bekommen, oder sie mussten Urlaubstage nehmen, um von einer Erkrankung zu genesen. Die

EU-Arbeitszeitrichtlinie 2003/88/EG sieht bestimmte Mindestruhezeiten, eine wöchentliche Höchstarbeitszeit und das Recht auf einen bezahlten Mindestjahresurlaub von vier Wochen vor. Der Gerichtshof vertritt die Auffassung, dass Krankenurlaub und Jahresurlaub verschiedenen Zwecken dienen: Ersterer sei zur Erholung von einer Krankheit vorgesehen und letzter zur Entspannung. Das EU-Recht enthält keine direkten Regelungen zum Krankheitsurlaub. Es sieht aber vor, dass Arbeitskräfte, die längerfristig krankheitsbedingt nicht arbeiten, trotzdem Anspruch auf ihren bezahlten Jahresurlaub haben. Bei Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses soll nicht genommener Jahresurlaub durch eine finanzielle Vergütung ersetzt werden.

Noch bedeutungsvoller als die Probleme mit der Arbeitszeit und dem Jahresurlaub sind jedoch die (gravierenden) Missstände im Q-Commerce im Hinblick auf die mangelhaften Gesundheits- und Arbeitsschutzstandards, die in Kapitel 3 offenbart werden, und die nicht gewährten bezahlten Freistellungen wegen Krankheit und/oder Urlaub bzw. Feiertage. Die Richtlinie 89/391/EWG (die Arbeitsschutz-Rahmenrichtlinie) steht im Mittelpunkt der Gesetzgebung. Sie begründet die allgemeine Verpflichtung der Arbeitgeber\*innen, die Gesundheit und Sicherheit der Arbeitnehmer\*innen in allen Arbeitsaspekten zu gewährleisten. Sie sind insbesondere dazu verpflichtet, (1) alle Risiken im Zusammenhang mit der Sicherheit und Gesundheit der Arbeitskräfte einschließlich der Einrichtung der Arbeitsplätze zu beurteilen; (2) die Fähigkeiten der Arbeitskräfte bezüglich Gesundheit und Sicherheit zu berücksichtigen, wenn sie ihnen Aufgaben zuweisen; (3) sich mit den Arbeitskräften über die Einführung neuer Technologien zu beraten; (4) die nötigen Erste-Hilfe-Vorkehrungen und Maßnahmen für unmittelbare und ernsthafte Gefahrensituationen zu treffen; (5) ein Verzeichnis aller Arbeitsunfälle zu führen und für die zuständigen Behörden Berichte über Arbeitsunfälle der Arbeiter\*innen zu erstellen; (6) die Arbeitnehmer\*innen über alle Aspekte im Zusammenhang mit der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz zu informieren und ihnen die Teilnahme an diesbezüglichen Gesprächen zu ermöglichen; und (7) sicherzustellen, dass alle Arbeiter\*innen ausreichend zu Gesundheit und Sicherheit geschult werden.

### 4.2.3 Befristete Arbeitsverträge

In Kapitel 3 wurde über befristete Beschäftigungsverhältnisse im Q-Commerce-Bereich berichtet. Richtlinie 2019/1152 legt speziell in Bezug auf die Probezeitdauer bei befristeten Arbeitsverhältnissen fest, dass die Mitgliedstaaten dafür Sorge tragen müssen, dass die Probezeitdauer im Verhältnis zur erwarteten Dauer des Vertrags und der Art der Tätigkeit steht. Bei einer Vertragsverlängerung für dieselbe Funktion und dieselben Aufgaben gilt für das Arbeitsverhältnis keine neue Probezeit.<sup>147</sup>



*Jedoch nicht davor, dass ein Unternehmen Arbeitskräfte systematisch mit befristeten Verträgen einstellt und an ihrer Stelle neue Arbeiter\*innen anwirbt, wenn die gesetzlich zulässige Anzahl aufeinanderfolgender befristeter Verträge erreicht ist. Diese zermürende Vorgehensweise ist durchaus möglich auf einem Arbeitsmarkt, auf dem es ein Überangebot an Arbeitskräften gibt, die bereit sind, minderwertige Beschäftigungen hinzunehmen.*



Für befristete Arbeitsverhältnisse im Allgemeinen gibt Richtlinie 1999/70/EG die Mindeststandards auf EU-Ebene vor.<sup>148</sup> In erster Linie räumt sie befristet angestellten Arbeitnehmer\*innen das Recht auf die gleiche Behandlung in allen Arbeitsaspekten wie Arbeitnehmer\*innen mit unbefristeten Verträgen ein. Außerdem verpflichtet sie die Mitgliedstaaten, die Arbeitnehmer\*innen vor einer missbräuchlichen Verwendung aufeinanderfolgender befristeter Arbeitsverträge zu schützen. Sie schützt Arbeitnehmer\*innen jedoch nicht davor, dass ein Unternehmen Arbeitskräfte systematisch mit befristeten Verträgen einstellt und an ihrer Stelle neue Arbeiter\*innen anwirbt, wenn die gesetzlich zulässige Anzahl aufeinanderfolgender befristeter Verträge erreicht ist. Diese zermürende Vorgehensweise ist durchaus möglich auf einem Arbeitsmarkt, auf dem es ein Überangebot an Arbeitskräften gibt, die bereit sind, minderwertige Beschäftigungen hinzunehmen.

Neben der bereits erwähnten Arbeitsschutz-Rahmenrichtlinie befasst sich auch die Richtlinie 91/383/EWG mit der Gesundheit und Sicherheit von Arbeitnehmer\*innen mit einem befristeten Arbeitsverhältnis oder Leiharbeiter\*innen am Arbeitsplatz. Sie legt spezifische Regeln für die Schulung und Aufklärung der Arbeiter\*innen fest und hebt die Pflichten der Arbeitgeber\*innen hervor. Dadurch soll sichergestellt werden, dass Arbeitnehmer\*innen mit befristeten Verträgen im Hinblick auf Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz die gleichen Schutzmaßnahmen genießen wie die anderen Angestellten des entleihenden Unternehmens und/oder der Einrichtung.

### 4.2.4 Algorithmisches Management

Hierbei ist anzumerken, dass das Europäische Parlament und der Rat derzeit über einen Gesetzgebungsvorschlag zur Arbeit für Online-Plattformen verhandeln.<sup>149</sup> Die vorgeschlagene Richtlinie soll für "digitale Arbeitsplattformen" gelten. Diese werden definiert als eine natürliche oder juristische Person, die eine kommerzielle Dienstleistung zumindest teilweise aus der Ferne über ein elektronisches Medium, zum Beispiel eine Website oder eine App auf einem Mobilgerät,

auf Verlangen der/des Dienstleistungsempfängers/in angeboten. Dieses Angebot beinhaltet zwingend als wesentlichen Bestandteil, dass die Ausführung der Arbeit durch Einzelpersonen organisiert ist, sei es online oder an einem bestimmten Ort. Diese Definition würde auf Q-Commerce-Unternehmen zutreffen.

Der erste Teil des Vorschlags bezieht sich auf die Begründung einer widerlegbaren Vermutung, dass bei Mitarbeiter\*innen von Online-Plattformen ein Beschäftigungsverhältnis vorliegt. Wie bereits dargelegt wurde, gilt der fehlende Beschäftigungsstatus von Arbeiter\*innen bei Online-Plattformen, die stattdessen von den Unternehmen wie Uber und Deliveroo als Selbstständige beauftragt werden, als eine der Hauptursachen für die prekären Arbeitsbedingungen, da die meisten Arbeitsschutzvorkehrungen sowohl nach nationalem als auch EU-Recht nicht (vollständig) auf selbstständige Auftragnehmer\*innen anwendbar sind. Im Q-Commerce scheint dies jedoch nicht die grundlegende Ursache des Problems zu sein. Die Richtlinie würde dennoch ein entsprechendes "Sicherheitsnetz" bieten, wenn Q-Commerce-Firmen erwägen, von formellen Anstellungsverhältnissen zu (Pseudo)-Auftragsvergaben überzugehen, wie es in der Plattform-Economy oft der Fall war: Anfangs wurden zahlreiche Fahrer\*innen angestellt, nur um dann in die Scheinselbstständigkeit gedrängt zu werden, nachdem die Unternehmen auf dem Markt Fuß gefasst hatten.

Der zweite Teil des Gesetzesvorschlags betrifft das algorithmische Management – ein Aspekt, der auch im Q-Commerce für Probleme sorgt, wie in den vorhergehenden Kapiteln veranschaulicht wurde. Der Vorschlag der Kommission zielt darauf ab, die Nutzung von Algorithmen durch digitale Arbeitsplattformen transparenter zu machen und sicherzustellen, dass die Arbeitsbedingungen von Menschen überwacht werden. Außerdem sollen die Beschäftigten das Recht haben, automatisierte Entscheidungen anzufechten. Laut Artikel 6 des Vorschlags

verpflichten die Mitgliedstaaten digitale Arbeitsplattformen, Plattformbeschäftigte über Folgendes zu informieren: (a) automatisierte Überwachungssysteme, die zur elektronischen Kontrolle, Überwachung oder Bewertung der Arbeitsleistung

von Plattformbeschäftigten eingesetzt werden; (b) automatisierte Entscheidungssysteme, die genutzt werden, um Entscheidungen zu treffen oder zu unterstützen, die sich erheblich auf die Arbeitsbedingungen dieser Plattformbeschäftigten auswirken, insbesondere auf ihren Zugang zu Arbeitsaufträgen, ihren Verdienst, ihre Sicherheit und ihren Gesundheitsschutz bei der Arbeit, ihre Arbeitszeit, ihre Beförderung und ihren vertraglichen Status, einschließlich der Beschränkung, Aussetzung oder Beendigung ihres Kontos.<sup>150</sup>

Artikel 7 des Vorschlags besagt zudem:

- 1) Die Mitgliedstaaten stellen sicher, dass digitale Arbeitsplattformen regelmäßig überwachen und bewerten, wie sich einzelne Entscheidungen, die von automatisierten Überwachungs- und Entscheidungssystemen gemäß Artikel 6 Absatz 1 getroffen oder unterstützt werden, auf die Arbeitsbedingungen auswirken.
- 2) Unbeschadet der Richtlinie 89/391/EWG des Rates und der damit zusammenhängenden Richtlinien im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit müssen digitale Arbeitsplattformen
  - (a) die Risiken automatisierter Überwachungs- und Entscheidungssysteme für die Sicherheit und Gesundheit von Plattformbeschäftigten bewerten – insbesondere im Hinblick auf mögliche Arbeitsunfälle, psychosoziale und ergonomische Risiken;
  - (b) bewerten, ob die Schutzvorkehrungen dieser Systeme angesichts der besonderen Merkmale der Arbeitsumgebung den ermittelten Risiken angemessen sind;
  - (c) geeignete Präventions- und Schutzmaßnahmen einführen. Sie dürfen automatisierte Überwachungs- und Entscheidungssysteme nicht in einer Weise einsetzen, die unangemessenen Druck auf Plattformbeschäftigte ausübt oder die körperliche und psychische Gesundheit von Plattformbeschäftigten auf andere Weise gefährdet.

3) Die Mitgliedstaaten verpflichten digitale Arbeitsplattformen, für ausreichende personelle Ressourcen zu sorgen, um die Auswirkungen einzelner Entscheidungen zu überwachen, die durch automatisierte Überwachungs- und Entscheidungssysteme gemäß diesem Artikel getroffen oder unterstützt werden. Die Personen, die von der digitalen Arbeitsplattform mit Überwachungsfunktionen betraut werden, müssen über die für die Wahrnehmung dieser Funktion erforderlichen Kompetenzen, Schulungen und Befugnisse verfügen. Sie genießen Schutz vor Entlassung, Disziplinarmaßnahmen oder anderen Benachteiligungen bei Aufhebung von automatisierten Entscheidungen oder Vorschlägen für Entscheidungen.

Bei erfolgreicher Übernahme wird diese Richtlinie den Schutz der Beschäftigten sowohl von Online-Plattformen als auch im Q-Commerce-Sektor in der EU im Hinblick auf die derzeit unzureichende Regulierung ihrer Arbeitsbedingungen erheblich verbessern, genauer gesagt, die negativen Auswirkungen des algorithmischen Managements auf ihre Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, aber auch auf ihre allgemeinen Arbeitsbedingungen.

#### 4.2.5 Arbeitsorganisation

Die in Kapitel 4.2.4 dargelegte vorgeschlagene Richtlinie zur Arbeit für Online-Plattformen soll auch die arbeitsrechtliche Organisation erleichtern. Dies wäre sowohl für die Online-Plattformarbeit im Allgemeinen als auch Q-Commerce im Besonderen von Belang, da beide Sektoren strukturelle Schwächen im Bereich der kollektiven Maßnahmen (Bedingungen und Möglichkeiten) aufweisen. Dies ist auf die vorübergehende Natur der Arbeit, die kompetitiven Methoden der Arbeitsorganisation, den hohen Stresspegel durch die kontinuierliche Überwachung und die anspruchsvollen Vorgaben, die Schutzbedürftigkeit der Arbeiter\*innen und die hohe Fluktuation zurückzuführen.

Genauer gesagt verpflichtet der Richtlinienentwurf die Mitgliedstaaten in Artikel 9 dazu, sicherzustellen,

dass die Vertreter der Plattformbeschäftigten (oder, wenn es solche Vertreter nicht gibt, die betroffenen Plattformbeschäftigten) durch die digitalen Arbeitsplattformen bezüglich Entscheidungen unterrichtet und angehört werden, die wahrscheinlich zur Einführung automatisierter Überwachungs- und Entscheidungssysteme bzw. zu wesentlichen Änderungen im Einsatz dieser Systeme führen. Diese Bestimmung sieht auch vor, dass die Vertreter der Plattformbeschäftigten oder die betroffenen Plattformbeschäftigten von einem Sachverständigen ihrer Wahl unterstützt werden können. Hat eine digitale Arbeitsplattform in einem Mitgliedstaat mehr als 500 Plattformbeschäftigte, so werden die Kosten für den Sachverständigen von der digitalen Arbeitsplattform getragen, sofern sie verhältnismäßig sind (Artikel 9 Absatz 3 des Vorschlags).

#### 4.2.6 Zugang zu Informationen für Arbeitsbehörden

Zu guter Letzt enthält der Richtlinienentwurf zu Plattformarbeit auch eine Bestimmung zum Zugang zu einschlägigen Informationen über Plattformarbeit. Der derzeitige Entwurf von Artikel 12 verpflichtet die Mitgliedstaaten, sicherzustellen, dass Arbeits-, Sozialschutz- und andere einschlägige Behörden bei der Wahrnehmung ihrer Aufgabe, die Einhaltung der für den Beschäftigungsstatus von Plattformarbeit leistenden Personen geltenden rechtlichen Verpflichtungen zu gewährleisten, und dass Vertreter von Plattformarbeit leistenden Personen bei der Wahrnehmung ihrer Vertretungsfunktionen von digitalen Arbeitsplattformen folgende Informationen erhalten: (1) die Anzahl der Personen, die Plattformarbeit verrichten; und (2) die für diese Vertragsverhältnisse geltenden allgemeinen Bedingungen. Arbeits-, Sozialschutz- und andere einschlägige Behörden und Vertreter von Personen, die Plattformarbeit leisten, haben das Recht, digitale Arbeitsplattformen um zusätzliche Klarstellungen und Einzelheiten zu allen bereitgestellten Daten zu ersuchen. Die digitalen Arbeitsplattformen haben auf ein solches Ersuchen innerhalb einer angemessenen Frist eine begründete Antwort vorzulegen.

## 4.3 POLITISCHE AUSWIRKUNGEN: STANDARDS ODER DURCHSETZUNG?

### 4.3.1 Standards

Welchen rechtlichen Schutz Q-Commerce-Arbeitskräfte genießen, hängt davon ab, in welchem Land sie arbeiten. Einige wichtige Aspekte des Arbeitsrechts, zum Beispiel Vorgaben zur Einzelentlassungen und zur Vergütung, sind nicht direkt auf EU-Ebene geregelt.<sup>151</sup> In Kapitel 3 wurden vielmehr wiederholt auftretende Probleme in Bereichen beschrieben, in denen das EU-Recht (noch) keine direkten Mindeststandards vorgibt. Das betrifft vor allem:

- 1) Entlassungen während der Probezeit (das EU-Recht regelt nur die Dauer der Probezeit);
- 2) die systematische Anwendung befristeter Arbeitsverträge (das EU-Recht regelt nur die missbräuchliche Verwendung aufeinanderfolgender befristeter Arbeitsverträge für ein und dieselbe Arbeitskraft, nicht den Austausch der Beschäftigten gegen eine neue "Ladung" befristeter Arbeitskräfte); und
- 3) die Auswirkungen des algorithmischen Managements.

Zwar wird für letzteres Problem derzeit ein EU-Gesetzesvorschlag erarbeitet, der – sofern er verabschiedet wird – den Arbeitnehmer\*innen neue Arbeitsrechte rund um die Anwendung von algorithmischem Management gewährt, aber nach wie vor gibt es mehrere Schwachstellen, weshalb diese Rechte diffus und nur schwer von den Arbeiter\*innen wahrzunehmen sind.<sup>152</sup>

Auch wenn es anscheinend Spielraum für neue Gesetze oder Ergänzungen gibt (siehe Kapitel 4.4), hätten vermutlich viele der in Kapitel 3 beschriebenen problematischen Vorgehensweisen im Q-Commerce-Sektor gar nicht stattgefunden, wenn die in Kapitel 4.2 beschriebenen regulatorischen Mindeststands eingehalten worden wären. Das Hauptproblem ist allem Anschein nach die Durchsetzung dieser Standards in der Praxis.

### 4.3.2 Durchsetzung

Im Großen und Ganzen lässt sich feststellen, dass die Durchsetzung der Arbeitsgesetze auf (1) individueller, (2) kollektiver und (3) öffentlicher Ebene stattfinden kann. Genauer gesagt bezieht sich dies auf (1) eine\*n Arbeitnehmer\*in, der/die seine/ihre Rechte gegenüber dem Unternehmen geltend macht (unter anderem auch durch Einleitung von Gerichtsverfahren); (2) Gewerkschaften, die Maßnahmen im Namen einer einzelnen Arbeitskraft/einer Gruppe aus mehreren Arbeitskräften ergreifen (von Verhandlungen über Proteste bis hin zur Einleitung rechtlicher Schritte); und (3) Kontrollen durch Arbeitsaufsichtsbehörden. Im Idealfall verstärken sich diese verschiedenen Arten der Durchsetzung gegenseitig. Wie in Kapitel 3 belegt wurde, gibt es auf allen drei Durchsetzungsebenen im Q-Commerce-Sektor Probleme.

Im Hinblick auf die Durchsetzung auf individueller Ebene berichteten mehrere Q-Commerce-Arbeiter\*innen, dass sie nicht über ihre genauen rechtlichen Ansprüche bezüglich ihrer Beschäftigung informiert wurden bzw. dass ihnen ihre Rechte nicht bewusst waren und/oder sie davor zurückschreckten, diese Rechte gegenüber dem/der Arbeitgeber\*in geltend zu machen. Ersteres lässt sich zumindest teilweise durch die Sprachkenntnisse, das Alter, den Bildungsstand und das sozioökonomische Profil vieler Arbeitskräfte in diesem Bereich sowie mit der hohen Fluktuation erklären. Vermutlich gibt es aber auch viele Arbeitgeber\*innen, die ihrer Pflicht zur (schriftlichen) Unterrichtung der Arbeitnehmer\*innen (wie es inzwischen gemäß Richtlinie 2019/1152 über transparente und vorhersehbare Arbeitsbedingungen vorgeschrieben ist) nicht nachkommen. Letzteres – der Widerwille, Schritte gegen den/die Arbeitgeber\*in zu ergreifen – ist ein weit verbreitetes Problem bei der Durchsetzung der Arbeitsgesetze im Allgemeinen. Das ungleiche Machtverhältnis in einer Arbeitsbeziehung hindert Arbeitnehmer\*innen meist daran, sich direkt gegen ihre/n Arbeitgeber\*in zur Wehr zu setzen, selbst wenn sie wissen, dass sie im Recht sind. Dieses Problem verschärft sich vor allem bei prekären Arbeitsbedingungen wie Null-Stunden-Verträgen,

befristeten Arbeitsverhältnissen und während der Probezeit, da der/die Arbeitgeber\*in mehr Möglichkeiten hat, das Arbeitsverhältnis aus scheinbar triftigen Gründen, zum Beispiel zum Ende der Vertragslaufzeit oder weil es nicht genug Arbeitsstunden zu vergeben gibt, (faktisch) zu beenden. Solche Vergeltungsmaßnahmen sind zwar meist illegal, aber im Fall solcher prekären Arbeitsverhältnisse nur schwer nachzuweisen. Die Richtlinie 2019/1152 enthält zwar, wie in Kapitel 4.2.1 dargelegt wurde, mehrere Bestimmungen zum Schutz von Arbeitskräften, die ihre Rechte aus dieser Richtlinie wahrnehmen möchten, einschließlich bei Null-Stunden-Verträgen<sup>153</sup>, aber den Arbeiter\*innen sind diese Schutzbestimmungen mitunter gar nicht bekannt – was uns zurück zum ursprünglichen Problem führt: unzureichende Informationen.



*Durchsetzung der geltenden Arbeitsstandards auf öffentlicher Ebene spielt eine entscheidende Rolle, hat sich aber im Q-Commerce-Bereich als unzureichend erwiesen.*



Was die Durchsetzung auf kollektiver Ebene angeht, ist der geringe gewerkschaftliche Organisationsgrad ein bekanntes Problem in der Plattform- und Gig-Economy im Allgemeinen und scheint auch kollektive Maßnahmen und die Durchsetzung von Standards im Q-Commerce im Einzelnen zu verhindern.<sup>154</sup> Dafür kann es verschiedene Gründe geben, die mit unterschiedlichen Aspekten des Sektors

zusammenhängen. Die übliche Organisation der Arbeit durch konkurrenzfördernde Mechanismen und digitale Hilfsmittel ist der kollegialen Verbundenheit und Solidarität unter den Arbeitskräften nicht besonders zuträglich. Die hohe Fluktuation, der hohe Stresspegel, unzureichende (Team-)Schulungen und Sprachbarrieren können diese Schwierigkeiten noch weiter verstärken. Außerdem ist es angesichts der Neuartigkeit und rasanten Weiterentwicklung des Sektors (mit vielen Übernahmen und Franchising-Modellen) schwierig, beständige kollektive Strukturen zu errichten. Zwar gab es bei einigen Q-Commerce-Startups anfangs einen gewissen Teamgeist und ein Gefühl der Kameradschaft, aber diese scheinen sich angesichts der realen Arbeitsbedingungen mit der Zeit verflüchtigt zu haben.

Die Durchsetzung der geltenden Arbeitsstandards auf öffentlicher Ebene spielt eine entscheidende Rolle, hat sich aber im Q-Commerce-Bereich als unzureichend erwiesen. Berichten zufolge stellte sich bei einer Überprüfung der Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen an einem Arbeitsplatz heraus, dass die Beschäftigten überhaupt nicht wussten, welche obligatorischen Gesundheits- und Sicherheitschecks sie hätten durchführen müssen. Das zeigt, wie wichtig zeitnahe und regelmäßige Inspektionen vor allem bei neuen Arbeitsstätten sind, da sie durch Aufklärung, Unterrichtung und Abschreckung der Prävention dienen und Standards durchsetzen. Eine ausführliche Darlegung der Finanzierung und Durchführungsbestimmungen von Kontrollen durch Arbeitsaufsichtsbehörden würde den Rahmen dieser Abhandlung sprengen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die anscheinend unzureichenden zeitnahen Kontrollen im Q-Commerce-Sektor auf die mangelhaften Ressourcen und vermutlich auch auf die rückläufige gewerkschaftliche Organisation (wodurch es weniger zugelassene Gesundheits- und Sicherheitsvertreter\*innen gibt) zurückzuführen sind.

## 4.4 FAZIT

EU-Politiker\*innen, denen die Arbeitsbedingungen im Q-Commerce Sorgen bereiten, sollten als Erstes die vorgeschlagene Richtlinie zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit befürworten, da die Bestimmungen in dieser Richtlinie zu algorithmischem Management, Arbeitsorganisation und Zugang zu Informationen für Arbeitsbehörden einige Lücken im derzeitigen Sozialschutz für Q-Commerce-Arbeitskräfte schließen könnten.

Was die rechtliche Absicherung gegen Entlassungen aus vorgeschobenen Gründen während der Probezeit betrifft, könnte man argumentieren, dass Artikel 30 der EU-Charta der Grundrechte in Kombination mit Richtlinie 2019/1152 diese infamen, im Q-Commerce verbreiteten Praktiken verbietet.<sup>155</sup> Ähnlich kann auch in Bezug auf die Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverhältnisse als Vergeltung der Arbeitgeber\*innen gegen Arbeitnehmer\*innen, die ihre Rechte geltend machen wollen, argumentiert werden. Derzeit wird allerdings die systematische, strategische Anwendung befristeter Verträge als Geschäftsmodell offenbar nicht durch das EU-Recht verhindert, was einigen Erkenntnissen in Kapitel 3 zufolge ein Problem im Q-Commerce ist. Um dieses Problem anzugehen, müsste die Richtlinie 1999/70/EG (die eine Vereinbarung auf EU-Ebene zwischen Sozialpartner\*innen umsetzt) überarbeitet werden. Es steht den nationalen Politiker\*innen in der EU natürlich frei, unabhängig vom Vorgehen der EU in dieser Angelegenheit aus eigenem Antrieb stärkere Schutzmaßnahmen einzuführen. Das gleiche gilt auch für das Vereinigte Königreich, das kein Mitgliedstaat mehr ist.

Eine wichtige Erkenntnis ist in jedem Fall, dass rechtliche Schutzvorkehrungen zwar unumgänglich, aber nicht ausreichend sind. Wie in diesem Kapitel bereits dargelegt wurde, haben Q-Commerce-Arbeitskräfte in der Regel nach EU- und nationalem Recht verschiedene Arbeitnehmerrechte, aber die Geltendmachung dieser Rechte lässt in der Praxis sehr zu wünschen übrig. Für die Durchsetzung der EU- und nationalen Arbeitsschutzgesetze sind zwar in erster Linie die Mitgliedstaaten verantwortlich, aber auch die EU-Politiker\*innen sollten sich Möglichkeiten überlegen,

wie die EU die Mitgliedstaaten bei dieser schwierigen Aufgabe stärker unterstützen kann. Die aktuelle Entwicklung, bei der immer mehr EU-Arbeitsrichtlinien eine konkrete Bestimmung zur Durchsetzung enthalten – zum Beispiel der besprochene Richtlinienentwurf zur Arbeit für Online-Plattformen –, ist überaus erfreulich. Außerdem könnten sich die EU-Politiker\*innen Gedanken darüber machen, wie die wichtige Arbeit der Arbeitsaufsichtsbehörden unterstützt werden kann. Die Europäische Arbeitsbehörde befasst sich derzeit ausschließlich mit grenzüberschreitenden Arbeitsangelegenheiten. Eine Koordination auf EU-Ebene und Unterstützung bei der Durchsetzung des EU-Arbeitsrechts auch innerhalb der Mitgliedstaaten ohne grenzüberschreitende Aspekte wären eine Überlegung wert.

---

# **5. SCHLUSSFOLGERUNGEN**

---

Der Einzelhandel ist in den meisten europäischen Ländern der größte private Arbeitgeber. Auch wenn Q-Commerce im Einzelhandel bislang eher eine Nebenrolle spielt, zeigt die rasche Entwicklung in den letzten drei Jahren, dass digitale Plattformtechnologien die Geschäftsmodelle im Einzelhandel mittelfristig umkrempeln könnten. Daher sollte den Geschäftsmethoden der neuen Q-Commerce-Player besondere Aufmerksamkeit geschenkt und genau beobachtet werden, wie sich diese Firmen auf die Art der Arbeit im Einzelhandel und die damit einhergehenden Beschäftigungspraktiken auswirken. Endgültige Schlussfolgerungen lassen sich nicht ohne Weiteres ziehen, da sich die Rapid-Delivery-Modelle der Q-Commerce-Firmen, Supermärkte und Aggregator-Plattformen schnell weiter entwickeln. Außerdem lässt die unsichere finanzielle Situation vieler Q-Commerce-Firmen ernsthafte Zweifel an der Beständigkeit des Sektors aufkommen. Offen ist auch, welche Folgen diese Veränderungen für die betroffenen Arbeiter\*innen haben.

Um diese offenen Fragen zu beantworten, wurden in dieser Abhandlung zunächst die wesentlichen Unterschiede zwischen den verschiedenen Rapid Delivery-Geschäftsmodellen dargelegt. Traditionelle Supermärkte nutzen firmeneigene (oder ausgelagerte) Unternehmen, um Bestellungen in Märkten und Lagern zusammenzustellen, berechnen aber meist einen erheblichen Aufschlag für diesen Service. Die Lieferdauer beträgt zwei bis vier Stunden. Aggregator-Plattformen (Deliveroo, DoorDash) liefern die Lebensmittel meist schneller aus (meist innerhalb einer Stunde), sind aber nicht so effizient, da ihre (meist selbstständig tätigen) Fahrer\*innen die Artikel erst im Supermarkt suchen müssen. Dadurch ist es auch fast unmöglich, die Verfügbarkeit bestimmter Artikel zu garantieren. Q-Commerce-Firmen, vor allem schnell wachsende Startups wie Getir, Gorillas und Gopuff, haben diese traditionellen Lieferketten vollständig ersetzt. Diese Firmen haben ihre eigenen Beziehungen zum Großhandel und den Lieferant\*innen aufgebaut und Asset-Heavy-Netzwerke mit vielen Vermögenswerten wie großen und Micro-Fulfillment-Centers errichtet, in denen sie zahlreiche Logistik- und Vertriebsmitarbeiter\*innen mit regulären Arbeitsverträgen beschäftigen.

Der ausschlaggebende Faktor für das explosive Wachstum der Q-Commerce-Firmen ist die Zunahme der sogenannten "geduldrigen Risikokapitalgeber\*innen". Die Risikokapitalgeber\*innen haben das Zusammenspiel aus schwachen Arbeitsmärkten, der Anhäufung digitaler Logistiktechnologien in Form von Q-Commerce-Apps und der großen E-Commerce-Nachfrage im Lebensmittelbereich während der Pandemie genutzt, um einen nachhaltigen Wandel im Verbraucherverhalten herbeizuführen. Dazu waren sie bereit, erhebliche Verluste ihrer gewählten Q-Commerce-Plattform hinzunehmen in der Hoffnung, dass diese die Konkurrenz ausmanövrieren und letztlich die Gewinnzone erreichen würde. Angesichts der historisch niedrigen Zinssätze konnten es sich die Risikokapitalgeber\*innen leisten, geduldig abzuwarten. Aber als im Frühjahr 2022 die Zinssätze aufgrund der Inflation spürbar stiegen und dadurch auch zu deutlich höheren Kapitalkosten führten, neigte sich ihre Geduld dem Ende entgegen. Die Anleger\*innen schrecken inzwischen davor zurück, noch mehr Kapital zu "verheizen", Q-Commerce-Firmen haben Fundraising-Veranstaltungen verschoben und die Branche sucht nach Möglichkeiten, die schnelle Lieferung von Lebensmitteln an die Haustür tragfähig zu gestalten.

Ein großer Teil des Risikokapitals – mehrere Milliarden Dollar, die seit Beginn der Coronapandemie in den Q-Commerce-Sektor geflossen sind – wurde für Zuschüsse sowohl an die Kund\*innen (in Form von Rabattcodes) als auch an die Arbeitskräfte (durch unhaltbare Einstellungen und Löhne) ausgegeben. Derartige Zuschüsse sind langfristig betrachtet schlichtweg nicht tragfähig, was bei einigen Beobachter\*innen berechtigterweise Zweifel an der Beständigkeit des Sektors aufkommen ließ. Im Gegensatz zu Lebensmittel-Lieferservices und Ride Hailing-Services, die ebenfalls erhebliche Zuschüsse für den Aufbau von Aggregator-Plattformen verwendet haben, dürften die umfangreichen Investitionen der Q-Commerce-Firmen in Vermögenswerte (sowohl Sachanlagen als auch immaterielle Güter) ihnen zu einer gewissen Beständigkeit verhelfen. Selbst wenn einzelnen Firmen pleite gehen, werden sie (und ihre Dark Stores, Fahrzeuge und Lieferantenbeziehungen) von der Konkurrenz übernommen und nutzbringend verwendet. Gorillas zum Beispiel führt den Betrieb

seit der Übernahme durch Getir vor einigen Monaten in den meisten europäischen Niederlassungen ganz normal weiter. Sofern es Q-Commerce-Betrieben gelingt, sich zu etablieren, können sie die *Infrastruktur* für die Zukunft des Rapid-Delivery-Modells schaffen.

Kurzfristig besteht allerdings die Gefahr, dass der "Weg in die Rentabilität" auf dem Rücken der Q-Commerce-Arbeitskräfte beschritten wird. Qualitative Forschungen mit den Beschäftigten im Sektor zeigten, dass es in allen drei untersuchten Ländern verschiedene Arbeitsprobleme gibt. Die Beschäftigten berichteten unter anderem von der Nichteinhaltung vertraglicher Regelungen, fehlenden Konfliktlösungsverfahren, unzureichenden Schulungen, einer stetig steigenden Belastung und höherem Arbeitsdruck. Die schlechter werdenden Arbeitsbedingungen sind offenbar die Folge des steigenden Kostendrucks. Dies spiegelt sich auch in der mangelnden Bereitschaft zur Einhaltung der Arbeitsschutzbestimmungen wider. Die angesprochenen Verstöße gegen das Arbeitsschutzgesetz betrafen unter anderem bezahlte Urlaubs- und Feiertage, Krankengeld sowie die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Diese unzureichende Durchsetzung schwächt die Position der Q-Commerce-Beschäftigten nur noch weiter. Obwohl sie meist einen Arbeitsvertrag haben, stehen sie nur selten besser da als andere Arbeitskräfte in der Gig-Economy.

In Kapitel 4 wurde dargelegt, dass die meisten der gravierendsten Verstöße im Q-Commerce-Sektor den europäischen und nationalen Arbeitsschutzgesetzen und Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen unterliegen. Die Frage, warum die Q-Commerce-Firmen der Einhaltung dieser Vorschriften so abgeneigt sind, lässt sich nicht ohne Weiteres beantworten. Einerseits streben die Firmen nach Marktbeherrschung und wollen die Konkurrenz verdrängen, wodurch die Sorge um das Wohlbefinden der Arbeitskräfte auf der Strecke bleibt. Gleichzeitig hadern sie auf den niedrigeren Organisationsebenen mit schlechten Managements. Andererseits besteht aufgrund der strukturellen Schwächen der Q-Commerce-Arbeitskräfte, Gewerkschaften und Arbeitsaufsichtsbehörden derzeit kaum die Möglichkeiten, eine Veränderung herbeizuführen. Wie eine Begleitstudie jedoch zeigt<sup>156</sup>, gibt

es bedeutende Ausnahmen von diesem allgemeinen Trend, der sich in verschiedenen europäischen Ländern abzeichnet. Darin wird deutlich, dass sowohl einfache Arbeiterkollektive als auch etablierte Gewerkschaften innovative Methoden anwenden, um die gewerkschaftliche Organisation des Sektors in Angriff zu nehmen.

Wenn Q-Commerce in der Zukunft des Einzelhandels eine maßgebliche Rolle spielen soll, müssen die Interessenvertreter\*innen – Regierungen, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften – gemeinsam dafür sorgen, dass fragwürdige Geschäftspraktiken abgeschafft werden. Nur so kann ein Sektor entstehen, von dem nicht nur die Investor\*innen, sondern auch die Arbeitskräfte, Verbraucher\*innen und Gemeinschaften profitieren.



## ZURÜCK INS MITTELALTER?

Q-Commerce, Rapid Retail und der Wandel im Arbeitsumfeld des Einzelhandels

---

# **BIBLIOGRAFIE**

---

Aspray, W., G. Royer und M. G. Ocepek (2013) "Anatomy of a dot-com failure: The case of online grocer webvan", in W. Aspray, G. Royer and M. G. Ocepek (eds), *Food in the Internet Age* (Boston: Springer).

Blair, J. (2001) "Behind Kozmo's demise: Thin profit margins". *New York Times*, 13. April.

Cogswell, G. und J. Feit (2000) "Killing the messenger". *The Stranger*, 29. Juni.

Goldfarb, B., D. Kirsch und D. A. Miller (2007) "Was there too little entry during the dot com era?" *Journal of Financial Economics*, 1(86): 100-144. DOI: 10.1016/j.jfineco.2006.03.009

Hirakubo, N. und H. H. Friedman (2008) "Dot-bombs: Lessons from the dot-com debacle", *Journal of Internet Commerce*, 2(1): 89-102. DOI: 10.1300/J179v01n02\_07

ILO (2021) "World employment and social outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work" ILO Flagship Report. International Labour Organization.

---

# **ANHANG A: Q-COMMERCE IN EUROPA**

---

Das Wachstum des Q-Commerce-Sektors hat in den letzten Jahren zahlreiche Startups hervorgebracht. Dieser Sektor ist von schnellen Veränderungen geprägt und wird voraussichtlich noch weiter

wachsen. Derzeit gibt es im Vereinigten Königreich rund 200 Dark Stores. Diese Zahl soll Prognosen zufolge im UK bis 2030 auf 1.500 und weltweit von momentan 6.000 auf 45.000 steigen.<sup>157</sup>

## ABBILDUNG 9 BIETET EINEN ÜBERBLICK ÜBER DIE VIELZAHL DER IN EUROPA TÄTIGEN FIRMEN.



Quelle: Soroka, S., 2021 "Europe's quick-commerce startups are overhyped: Lessons from China".

### FIRMENPROFILE

Nachfolgend werden einige der wichtigsten Q-Commerce-Firmen kurz vorgestellt.<sup>158</sup>

Getir wurde Ende 2015 in der Türkei gegründet und im Januar 2021 in London eingeführt. Im März 2021 hatte das Unternehmen eine Bewertung von 2,6 Milliarden Dollar und damit den sogenannten Einhorn-Status erreicht. Getir hat das Geschäft auf Deutschland, Frankreich und die Niederlande ausgeweitet. Die Firma übernahm im Juli 2021 BLOK, ein in Spanien und Italien tätiges Lebensmittellieferung-Startup,

und Weezy im Vereinigten Königreich im November 2021. Im Dezember 2022 übernahm Getir das Unternehmen Gorillas. Im Vereinigten Königreich betreibt Getir über 100 Dark Stores an 15 Standorten, die meisten davon über Franchise-Nehmer\*innen. Die Räder, Betriebsmittel und Telefone für die Bestellannahme werden von Getir bereitgestellt. Die Bestellungen werden im Store zusammengestellt und per E-Bike oder Scooter ausgeliefert. Die Fahrer\*innen werden für ihre Wartezeiten bezahlt, und das Unternehmen beteuert, dass es eine Gewichts- und Volumenobergrenze für Bestellungen gibt und die Räder regelmäßig gewartet werden.

### ZURÜCK INS MITTELALTER?

Q-Commerce, Rapid Retail und der Wandel im Arbeitsumfeld des Einzelhandels

Das deutsche Unternehmen Gorillas wurde 2020 gegründet. Mittlerweile betreibt Gorillas weltweit über 200 Lager in neun Ländern und beschäftigt mehr als 14.000 Arbeitskräfte.<sup>159</sup> Im Vereinigten Königreich ist die Firma in London, Manchester, Nottingham, Reading und Southampton tätig. In der EU hat sie Stores in Belgien, Dänemark, Frankreich, Italien, den Niederlanden und Spanien. Die Fahrer\*innen sind beim Unternehmen angestellt. Außerdem bekommen sie ein E-Bike und sind kranken- und unfallversichert. Im Rahmen der letzten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung haben nun nicht mehr alle, sondern nur noch die meisten Beschäftigten einen befristeten Vertrag.<sup>160</sup> Seit Mai 2022 ist Gorillas nicht mehr in Belgien, Dänemark, Italien und Spanien tätig.<sup>161</sup> In Deutschland zahlt Gorillas einen Stundenlohn von 12 Euro. Die Fahrer\*innen tragen schwarze Arbeitskleidung, und ihnen wird ein guter Teamgeist nachgesagt. Die Firma bemüht sich, Plastikverpackungen zu vermeiden. Das Unternehmen wendet je nach Markt unterschiedliche Geschäftsmodelle an. Darum hat es zwar eigene Lager, betreibt seine Geschäfte im Vereinigten Königreich aber aus 20 Dark Stores, von denen sich drei in Tesco-Supermärkten befinden.<sup>162</sup> Neben dieser Modellpartnerschaft mit Gorillas im Vereinigten Königreich hat Tesco noch einen eigenen Lieferdienst namens Whoosh. Im Oktober 2021 sicherte sich Gorillas Finanzmittel in Höhe von 1 Milliarde Dollar von dem chinesischen Unternehmen Tencent und der deutschen Firma Delivery Hero.

Gopuff hat 35 Dark Stores im Vereinigten Königreich.<sup>163</sup> Das Unternehmen wurde in den USA gegründet, expandiert nun aber in Europa. Es versorgt über 650 Städte in den USA und verspricht eine Lieferzeit von 30 Minuten für eine Liefergebühr von 1,95 Dollar. Gopuff hat die britischen Firmen Dija und Fancy übernommen und sich mit Uber Eats zusammengeschlossen.

Jiffy wurde in London gegründet und betrieb 14 Dark Stores.<sup>164</sup> Das Unternehmen sicherte sich Mittel für die Expansion, beschloss dann aber, einen ganz anderen Weg zu gehen, und wurde Software-Anbieter.

Cajoo nahm im Februar 2021 den Betrieb auf und

ist das einzige in Frankreich gegründete Q-Commerce-Unternehmen.<sup>165</sup> Dank der Investitionen von Carrefour profitiert Cajoo von den Handelsvereinbarungen und Vertriebsnetzen des Einzelhandelsriesen.

Der 2020 in Deutschland gegründete Lieferdienst Flink liefert Bestellungen innerhalb von zehn Minuten aus. Die Firma hat ihre Geschäfte auf weitere Länder Europas, darunter Frankreich, Österreich und die Niederlande, ausgeweitet. Sie bietet verschiedene Vertragsarten, zahlt 12 Euro pro Stunde, stellt einen Wartebereich, E-Bikes, Arbeitskleidung und Ausrüstung zur Verfügung, bietet Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und bezahlten Urlaub und zahlt den Mitarbeiter\*innen Trinkgelder und Prämien aus. Außerdem gibt Flink seinen Beschäftigten eine Anmeldeprämie, 20 Prozent Rabatt auf Lebensmittel und zahlt ihnen in Stoßzeiten einen höheren Lohn. Das Sortiment von Flink umfasst 2.400 Produkte und die Liefergebühr beträgt 1,80 Euro. Das Unternehmen hat eine Partnerschaft mit dem Einzelhandelskonzern REWE geschlossen.

Glovo ist eine 2015 gegründete spanische Firma mit Hauptsitz in Barcelona. Anfang 2021 hatte sie 18 Stores und wollte sich bis Ende 2021 auf 100 Stores vergrößern. 2020 verzeichnete Glovo ein Wachstum von 300 Prozent und erreichte im Jahr davor den Einhorn-Status. Die Firma wendete ein ähnliches Geschäftsmodell wie Deliveroo an, dessen Fahrer\*innen als selbstständig gelten. Zuletzt urteilte ein spanisches Gericht jedoch, dass es sich bei den Fahrer\*innen um Angestellte handelt.

Das finnische Unternehmen Wolt wurde 2014 gegründet. Es betreibt ein gemischtes Geschäftsmodell, bei dem es sowohl aus bereits vorhandenen Geschäften liefert als auch Micro-Fulfillment-Centers führt. Wie es anscheinend bei älteren Unternehmen üblich ist, sind die Zusteller\*innen nicht direkt angestellt, sondern arbeiten als "Kurierpartner\*innen" und verwenden ihre eigenen Fahrzeuge und Telefone. Die Arbeitskräfte sind bis zu einem gewissen Grad flexibel, was ihre Arbeitszeiten angeht. Die Firma ist in 23 europäischen Ländern, Japan und Israel tätig. Ende 2021 wurde sie für 8,1 Milliarden Dollar von DoorDash übernommen. Neben seinen Tätigkeiten

in Großstädten bietet das Unternehmen seine Dienste auch in kleineren Städten mit etwas längeren Lieferzeiten (30 Minuten) an. Es liefert kleinere und größere Lebensmittelbestellungen und Essen aus Restaurants aus und will dazu übergehen, alles Mögliche zu liefern.

Beelivery hat keine Dark Stores, und die Fahrer sind selbstständig (sie werden auch "Limbo" genannt). Das britische Unternehmen erzielte 2020 erstmals Gewinn. CEO Paul Gott zufolge sind Q-Commerce-Firmen, die mit Dark Stores arbeiten, nicht tragfähig. "Die meisten dieser neuen Apps haben Dark Stores, aber sind Dark Stores wirklich das Geschäftsmodell, das bei Lebensmittel-Lieferdiensten vorherrschen wird? Ich glaube nicht."<sup>166</sup>

Das Q-Commerce-Startup Fridge war nur in New York tätig. Eigentlich wollte DoorDash die Firma übernehmen, machte aber in letzter Minute (März 2022) einen Rückzieher wegen des Krieges in der Ukraine und der Beziehungen des Firmengründers zu Russland.<sup>167</sup> Auch Buyk sah sich wegen seiner Verbindungen zu Russland gezwungen, die Mitarbeiter\*innen in den 39 Stores in New York und Chicago zu beurlauben.<sup>168</sup>

Das estnische Unternehmen Bolt erweitert seine Services von Ride Hailing auf Lebensmittellieferungen im Q-Commerce.

Khora wurde als Lebensmittel-Liefergemeinschaft gegründet. Die Fahrer\*innen arbeiten also freiberuflich unter besseren Bedingungen.<sup>169</sup> Fairmondo in Deutschland wurde mit ähnlichen Zielen gegründet.

# ENDNOTEN

- 1 Delberghe, C., R. Herbert, F. Laizet et al. (2022) "Navigating the market headwinds: The state of grocery retail 2022". McKinsey & Co.
- 2 Verdin, R. and J. O'Reilly (2022) "Measuring the size, characteristics and consequences of digital work". Digit Working Paper No. 1. DOI: 10.20919/WHFQ8202
- 3 Rivas, T. (2020) "Groceries are one of the fastest-growing e-commerce segments. What to know about the coming boom". Barron's, 22 September.
- 4 "From quick commerce to instant needs: Exploring business models in rapid delivery" Coresight, 5 November 2021.
- 5 Cagliano, A. C., A. De Marco and C. Rafele (2017) "E-grocery supply chain management enabled by mobile tools". *Business Process Management Journal*, 1(23): 47-70. DOI: 10.1108/BPMJ-01-2016-0002
- 6 Giuffrida, N., J. Fajardo-Calderin, A. D. Masegosa et al. (2022) "Optimization and machine learning applied to last-mile logistics: A review." *Sustainability*, 9(14): 5329. DOI: 10.3390/su14095329
- 7 Zanoni, P. (2019) "Labor market inclusion through predatory capitalism? The 'sharing economy', diversity, and the crisis of social reproduction in the Belgian coordinated market economy", in S. P. Vallas and A. Kovalainen (eds), *Work and Labor in the Digital Age* (Bingley: Emerald Publishing Limited).
- 8 Kenney, M. and J. Zysman (2019) "Unicorns, Cheshire cats, and the new dilemmas of entrepreneurial finance." *Venture Capital*, 1(21): 35-50. DOI: 10.1080/13691066.2018.1517430
- 9 Rolf, S., W. Hunt and R. Verdin (2023) *Trade Unions and Strategy in the Quick-Commerce Sector* (Brussels: Foundation for European Progressive Studies).
- 10 Eriksson, E., A. Norrman and J. Kembro (2019) "Contextual adaptation of omni-channel grocery retailers' online fulfilment centres". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 12(47): 1232-1250. DOI: 10.1108/IJRDM-08-2018-0182
- 11 Verdin, R. and J. O'Reilly (2022) "Measuring the size, characteristics and consequences of digital work".
- 12 Rivas, T. (2020) "Groceries are one of the fastest-growing e-commerce segments. What to know about the coming boom".
- 13 "From quick commerce to instant needs: Exploring business models in rapid delivery" Coresight
- 14 Leblanc, R. (2019) "IGD: Online global growth of 163% predicted by 2023, adding \$257BN to food and consumer goods industry". *Reusable Packaging News*, 5 June.
- 15 Delberghe, C., R. Herbert, F. Laizet et al. (2022) "Navigating the market headwinds: The state of grocery retail 2022".
- 16 Ellett, L., P. Martin and T. Hwata (2022) "Quick commerce: who will turn it into a profitable long-term play?" KPMG UK Blog, 24 August.
- 17 Cagliano, A. C., A. De Marco and C. Rafele (2017) "E-grocery supply chain management enabled by mobile tools".
- 18 Giuffrida, N., J. Fajardo-Calderin, A. D. Masegosa et al. (2022) "Optimization and machine learning applied to last-mile logistics: A review."
- 19 Bourlakis, M. and C. Bourlakis (2006) "Integrating logistics and information technology strategies for sustainable competitive advantage". *Journal of Enterprise Information Management*, 4(19): 389-402.
- 20 Seyedan, M. and F. Mafakheri (2020) "Predictive big data analytics for supply chain demand forecasting: Methods, applications, and research opportunities". *Journal of Big Data*, 1(7): 53. DOI: 10.1186/s40537-020-00329-2
- 21 Hübner, A., P. Amorim, J. C. Fransoo et al. (2021) "Digitalization and omnichannel retailing: Innovative OR approaches for retail operations". *European Journal of Operational Research*, 3(294): 817-819. DOI: 10.1016/j.ejor.2021.04.049
- 22 Zanoni, P. (2019) "Labor market inclusion through predatory capitalism? The 'sharing economy', diversity, and the crisis of social reproduction in the Belgian coordinated market economy"
- 23 Kenney, M. and J. Zysman (2019) "Unicorns, Cheshire cats, and the new dilemmas of entrepreneurial finance."
- 24 Colley, J. (2022) "Fast grocery deliveries are likely to get more expensive – here's why". *The Conversation*, 11 March.
- 25 GlobalData Consumer (2022) "Investing in online grocery shopping is paying off despite some resistance in Europe". Retail Insight Network, April 4.
- 26 Mathur, K. (2020) "Tech Bubble 2.0: How price driven narratives and return chasing behavior have created unsustainably high valuations for late stage startups in financial markets". *SSRN*. DOI: 10.2139/ssrn.3757933

- 27 Delberghe, C., R. Herbert, F. Laizet et al. (2022) "Navigating the market headwinds: The state of grocery retail 2022", p. 44.
- 28 Kremer, A. (2021) "Europe's quick-commerce startups are overhyped: Lessons from China". TechCrunch, August 25.
- 29 Lee, M. (2022) "How will q-commerce evolve as competition and consumer expectations rise?". *The Grocer*, 28 April.
- 30 Cant, C. (2019) *Riding for Deliveroo: resistance in the new economy* (Cambridge: John Wiley & Sons).
- 31 Carré, F. and C. Tilly (2017) *Where Bad Jobs Are Better: Retail Jobs across Countries and Companies* (New York: Russell Sage Foundation).
- 32 Hunt, W. and S. Rolf (2022) *Artificial Intelligence and Automation in Retail: A Trade Union Perspective* (Brussels: Friedrich-Ebert-Stiftung).
- 33 "Online trends & statistics for UK, Europe & N. America 2022-2023". Centre for Retail Research.
- 34 Potgraven, D. (2020) "China's O2O retail leads in technology, but is letting us down in content". Campaign Asia, 18 May.
- 35 Savills. (2021) "European food and groceries sector". Savills Commercial Research.
- 36 Delberghe, C., R. Herbert, F. Laizet et al. (2022) "State of grocery Europe 2022: Navigating the market headwinds". McKinsey & Co, 31 March.
- 37 Seidel, S. (2021) "One goal, one approach? A comparative analysis of online grocery strategies in France and Germany". *Case Studies on Transport Policy*, 4(9): 1922-1932. DOI: 10.1016/j.cstp.2021.10.013
- 38 Bogdanova, M. (2021) "Quick commerce in western Europe: Trends, operational models and prospects". Euromonitor International, 20 September.
- 39 Delberghe, C., R. Herbert, F. Laizet et al. (2022) "State of grocery Europe 2022: Navigating the market headwinds".
- 40 Nukala, R., K. Panduru, A. Shields et al. (2016) "Internet of things: A review from 'farm to fork'". *2016 27th Irish signals and systems conference (ISSC)*. DOI: 10.1109/ISSC.2016.7528456
- 41 Egorov, D., A. Shaban, A. Levina et al. (2022) "Digital methods of warehouse logistics as a tool to accelerate supply chains", in A. Beskopylny and M. Shamtsyan (eds), *XIV International Scientific Conference 'INTERAGROMASH 2021'* (Cham: Springer), pp. 609-618. DOI: 10.1007/978-3-030-81619-3\_68
- 42 Giuffrida, N., J. Fajardo-Calderin, A. D. Masegosa et al. (2022) "Optimization and machine learning applied to last-mile logistics: A review."
- 43 Chong, A. Y. L., E. Ch'ng, M. J. Liu et al. (2017) "Predicting consumer product demands via Big Data: the roles of online promotional marketing and online reviews". *International Journal of Production Research*, 17(55): 5142-5156. DOI: 10.1080/00207543.2015.1066519
- 44 Mkansi, M., C. Eresia-Eke and O. Emmanuel-Ebikake (2018) "E-grocery challenges and remedies: Global market leaders perspective". *Cogent Business & Management*, 1(5): 1459338. DOI: 10.1080/23311975.2018.1459338
- 45 Blix, M. (2020) "Polarization, tax revenue and welfare state", in: A. Larsson and R. Teigland (eds), *The Digital Transformation of Labor: Automation, the Gig Economy and Welfare* (London: Routledge).
- 46 Beatty, C., S. Fothergill, T. Gore et al. (2022) "The real level of unemployment 2022: The myth of full employment across Britain". Centre for Regional Economic and Social Research. Sheffield Hallam University, May.
- 47 Coco-Prieto, A., M. Simo-Solsona and L. Suárez-Grimalt (2022) "Double invisibility: The effects of hidden unemployment on vulnerable populations in southern European countries during the COVID-19 pandemic". *Revista Española de Sociología (RES)*, 4(31): 1-24. DOI: 10.22325/fes/res.2022.132
- 48 Giupponi, G. and S. Machin (2022) "Labour market inequality". IFS Deaton Review of Inequalities. Institute for Fiscal Studies.
- 49 Adăscăliștei, D. and J. Heyes (2021) "Labour markets in post-crisis Europe: Liberalisation, deregulation, precarisation", in B. Greve (ed.), *Handbook on Austerity, Populism and the Welfare State* (Cheltenham: Edward Elgar Publishing), Chapter 23.
- 50 Zanoni, P. (2019) "Labor market inclusion through predatory capitalism? The 'sharing economy', diversity, and the crisis of social reproduction in the Belgian coordinated market economy"
- 51 Peña-Casas, R., D. Ghailani, S. Spasove et al. (2019) *In-Work Poverty in Europe: A Study of National Policies* (Brussels: European Social Policy Network).
- 52 Universal Credit is the UK's main social security benefit for working-age people.

- 53 Clegg, R. (2016) "UK labour market: February 2016". Office for National Statistics, 17 February.
- 54 Hauben, H., (ed.) K. Lenaerts and W. Wayaert (2020) "The platform economy and precarious work". Publication for the committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament.
- 55 Verdin, R. and J. O'Reilly (2022) "Measuring the size, characteristics and consequences of digital work".
- 56 Mako, c., Illéssy, M., and Nosratabadi, S (2020). Emerging Platform Work in Europe: Hungary in Cross-country Comparison. *European Journal of Workplace Innovation*, 5 (2): 147-172
- 57 Piasna, Zwysen, & Drahokoupil, 2022. The platform economy in Europe: Results from the second ETUI Internet and Platform Work Survey.
- 58 MacDonald, R. and A. Giazitzoglu (2019) "Youth, enterprise and precarity: or, what is, and what is wrong with, the 'gig economy'?", *Journal of Sociology*, 4(55): 724-740. DOI: 10.1177/1440783319837604
- 59 Huws, U., N. H. Spencer, M. Coates et al. (2019) "The platformisation of work in Europe: Results from research in 13 European countries" (Hatfield: University of Hertfordshire).
- 60 Lapanjuuri, K., R. Wishart and P. Cornick (2018) "The characteristics of those in the gig economy: Final report". Department for Business, Energy & Industrial Strategy.
- 61 University of Hertfordshire (2019) "Digital Footprint: The platformisation of work in Europe: Factsheet for Estonia". Statistical Services and Consultancy Unit, University of Hertfordshire, 15 April.
- 62 Pesole, A., M. C. Urzì Brancati, E. Fernandez-Macies et al. (2018) "Platform Workers in Europe: Evidence from the COLLEEM survey". JRC Science for Policy Report. European Commission. DOI: 10.2760/742789
- 63 Ando, S., R. Balakrishnan, B. Gruss et al. (2022) "European labor markets and the COVID-19 pandemic: Fallout and the path ahead". International Monetary Fund Departmental Papers, 2022/004.
- 64 Urquhart, R., A. Newing, N. Hood et al. (2022) "Last-mile capacity constraints in online grocery fulfilment in Great Britain".
- 65 Dodds, I. (2020) "Amazon hires another 75,000 staff to cope with Covid-19 demand". *The Telegraph*, 13 April.
- 66 "Sainsbury's dials up digital, doubling capacity and extending delivery times". Sainsbury's, 28 September 2020.
- 67 Urzì Brancati, M. C., A. Pesole and E. Fernández-Macías (2020) "New evidence on platform workers in Europe". Publications Office of the European Union, EUR 29958. DOI: 10.2760/459278
- 68 Crain, M. (2014) "Financial markets and online advertising: Reevaluating the dotcom investment bubble". *Information, Communication & Society*, 3(17): 371-384. DOI: 10.1080/1369118X.2013.869615
- 69 Mathur, K. (2020) "Tech Bubble 2.0: How price driven narratives and return chasing behavior have created unsustainably high valuations for late stage startups in financial markets".
- 70 Teti, E. and D. Maroni (2021) "The new great bubble in the technology industry?" *Technology Analysis & Strategic Management*, 5(33): 520-534. DOI: 10.1080/09537325.2020.1828577
- 71 Kenney, M. and J. Zysman (2019) "Unicorns, Cheshire cats, and the new dilemmas of entrepreneurial finance."
- 72 Schüßler, E., W. Attwood-Charles, S. Kirchner et al. (2021) "Between mutuality, autonomy and domination: Rethinking digital platforms as contested relational structures". *Socio-Economic Review*, 4(19): 1217-1243. DOI: 10.1093/ser/mwab038
- 73 Schwartz, H. M. (2022) "Global secular stagnation and the rise of intellectual property monopoly". *Review of International Political Economy*, 5(29): 1448-1476. DOI: 10.1080/09692290.2021.1918745
- 74 Horan, H. (2019) "Uber's path of destruction". *American Affairs Journal*, 2(III)
- 75 Lawrence, F. (2022) "'They were taking us for a ride': How Uber used investor cash to seduce drivers". *The Guardian*, July 12.
- 76 Smith, Y. (2022) "Hubert Horan: Can Uber ever deliver? Part thirty-one: Uber's legitimate cumulative losses top \$32 billion; P&L improvements driven by much higher fares and multi-billion dollar transfers from drivers to shareholders" *Naked Capitalism*, 5 August.
- 77 Dethlefs, C., M. Ostermeier and A. Hübner (2022) "Rapid fulfillment of online orders in omnichannel grocery retailing". *EURO Journal on Transportation and Logistics*, 0(11): 100082. DOI: 10.1016/j.ejtl.2022.100082
- 78 Urquhart, R., A. Newing, N. Hood et al. (2022) "Last-mile capacity constraints in online grocery fulfilment in Great Britain".
- 79 Ibid.
- 80 Paul, K. (2021) "Tesco partners with rapid delivery app Gorillas promising 10-minute delivery". *Asian Trader*, 28 October.
- 81 Wassel, B. (2022) "Walmart acquires robotics company to boost next-gen fulfillment capabilities". *Retail TouchPoints*, 6 October.
- 82 Williams, T. (2022) "Urban fulfilment centre". LinkedIn.
- 83 Lee, D. (2022) "DoorDash teams up with grocer Loblaw as ultrafast delivery rivalry heats up". *Financial Times*, 22 June.

- 84 Nott, G. (2021) "Deliveroo 'open minded' on dark store ODD model". *The Grocer*, 14 August.
- 85 Shapiro, A. (2023) "Platform urbanism in a pandemic: Dark stores, ghost kitchens, and the logistical-urban frontier". *Journal of Consumer Culture*, 1(23): 168-187. DOI: 10.1177/14695405211069983
- 86 Williams, C. (2021) "The dark-store revolution". *Property Week*, 19 November.
- 87 Nott, G. (2022) "Why the party's over for rapid delivery". *The Grocer*, 18 July.
- 88 Iddenden, G. (2022) "Jiffy to halt grocery operation and become dedicated software company". *Charged Retail*, 18 May.
- 89 Nott, G. (2022) "Rapid grocer Gorillas launches coffee shop at London dark store". *The Grocer*, 27 July.
- 90 A portmanteau of physical and digital, phygital refers to attempts to create an enhanced customer experience by blending online and offline retail channels. Examples might include one-to-one video shopping online or the use of virtual reality to create an in-store experience.
- 91 Toumazou, A. (2022) "Deliveroo opens first 'phygital' store". *LinkedIn News*.
- 92 Fischer, J. (2022) "Appetite for rapid grocery delivery is growing around Europe". *Knight Frank*, 28 April.
- 93 Cooman, F. (2022) "Imprinting the economy: The structural power of venture capital". *Environment and Planning A: Economy and Space*. DOI: 10.1177/0308518X221136559
- 94 AgFunder (2022) "2022 AgFunder AgriFoodTech investment report".
- 95 Partington, M. and F. Pratty (2022) "Burn rate, layoffs and funding struggles: Signs things aren't looking good for Gorillas". *Sifted*, 25 May.
- 96 Bradshaw, T. (2022) "Most rapid grocery apps fail to deliver for investors". *Financial Times*, 14 October.
- 97 Bursztynsky, J. (2021) "Uber announces \$250 million stimulus to bring back drivers". *CNBC*, 7 April.
- 98 Kamel, M.-A., J. de Montgolfier, S. Caine et al. (2020) "How to ramp up online grocery—without breaking the bank" *Bain & Company*, 9 July.
- 99 Gevaers, R., E. Van de Voorde and T. Vanelander (2011) "Characteristics and typology of last-mile logistics from an innovation perspective in an urban context", in C Macharis and S. Melo (eds), *City Distribution and Urban Freight Transport* (Northampton: Edward Elgar Publishing), Chapter 3.
- 100 Ozbun, T. (2022) "Online grocery profit margin worldwide in 2020, by model". *Statista*, 27 January.
- 101 "Can online grocery retailing be profitable?" *Foley Retail Consulting website*.
- 102 Steer, G. (2022) "Gimmicky Gorillas". *Financial Times*, 26 May.
- 103 Nott, G. (2021) "Why are supermarkets scrapping their dark stores?" *The Grocer*, 5 March.
- 104 Eley, J. (2022) "Supermarkets search for new normal as pandemic shopping trends ease". *Financial Times*, 6 May.
- 105 Beckers, J., M. Birkin, G. Clarke et al. (2022) "Incorporating e-commerce into retail location models". *Geographical analysis*, 2(54): 274-293.
- 106 Nott, G. (2021) "Why are supermarkets scrapping their dark stores?"
- 107 *Ibid.*
- 108 Nott, G. (2022) "Aldi ditches Deliveroo as more normal shopping patterns drive down demand". *The Grocer*, 19 January.
- 109 Eley, J. (2022) "Ocado reviews UK expansion as shoppers cut back". *Financial Times*, 21 July.
- 110 Butler, S. (2022) "Sainsbury's boss warns UK living costs squeeze will 'only intensify'". *The Guardian*, 5 July.
- 111 Steer, G. (2022) "Gimmicky Gorillas".
- 112 IGD (2021) "UK retail food and grocery market grocery market growth to slow sharply in the short term, according to latest IGD market forecasts". *IGD website*, 1 July.
- 113 Meaker, M. (2022) "Gorillas' retreat signals a reckoning for delivery apps". *Wired*, 4 July.
- 114 Steer, G. (2022) "Gimmicky Gorillas". *Financial Times*, 26 May.
- 115 Cameron, I. (2022) "Gorillas lays off 300 employees as it explores 'strategic options'". *Grocery Gazette*, 24 May.
- 116 Nott, G. (2022) "Rapid grocer Getir to reduce global headcount by 14%". *The Grocer*, 26 May.
- 117 Barros Vita, J. and J. M. N. Nobre (2021) "Analysis of the dark store from the perspective of urban law". *Revista de Direito Da Cidade*, 3(13): 1373.
- 118 Haeck, P. (2022) "Cities' next headache: Ultrafast grocery delivery". *Politico*, January 26.
- 119 Sterling, T. (2022) "European fast grocery hits speed bumps with Dutch halt on new 'dark stores'". *Reuters*, 11 February.
- 120 Nott, G. (2022) "Rapid grocery dark stores in UK set to number 1,500 by 2030". *The Grocer*, 24 February.
- 121 Meaker, M. (2022) "Grocery apps hoped to win over Amsterdam. Then things turned sour". *Wired*, 17 February.

- 122 Partington, M. and F. Pratty (2022) "Who owns the biggest stake in Gorillas and what does a sale mean?" Sifted, 13 October.
- 123 This research was conducted and finalised before Barcelona city decided, in January 2023, to ban dark stores altogether. Faus, J. (2023) "Barcelona bans grocery delivery companies' 'dark stores'". Reuters, 27 January.
- 124 Schofield, H. (2022) "France clamps down on delivery depot 'dark stores'". BBC website, 8 September.
- 125 Hammond, G. (2022) "Warehouse demand rages on despite Amazon pullback". *Financial Times*, 26 May.
- 126 Nott, G. (2022) "Electric bike hiring service launched in central London for last mile couriers". The Grocer, 22 June.
- 127 Moro-Visconti, R. (2022) *The Valuation of Digital Intangibles: Technology, Marketing, and the Metaverse* (Cham: Springer Nature).
- 128 Ellett, L., P. Martin and T. Hwata (2022) "Quick commerce: who will turn it into a profitable long-term play?"
- 129 Searles, 2022. Q Commerce left cold this winter, says NTT DATA. 24 November.
- 130 This research was conducted and finalised before Barcelona city decided, in January 2023, to ban dark stores altogether. Faus, J. (2023) "Barcelona bans grocery delivery companies' 'dark stores'".
- 131 Rolf, S., W. Hunt and R. Verdin (2023) *Trade Unions and Strategy in the Quick-Commerce Sector*.
- 132 Hauben, H., (ed.) K. Lenaerts and W. Wayaert (2020) "The platform economy and precarious work".
- 133 "National minimum wage and national living wage rates". GOV.UK-Website.
- 134 Fairwork, 2022. "Fairwork Germany Ratings 2021: Labour Standards in the Platform Economy." Fairwork Foundation Berlin; Oxford, 2022.
- 135 Arbeitskräfte, die im Vereinigten Königreich Anspruch auf Krankengeld haben, erhalten 99,35 Pfund pro Woche (Stand: Januar 2023).
- 136 Fairwork, 2022. "Fairwork Germany Ratings 2021: Labour Standards in the Platform Economy." Fairwork Foundation Berlin; Oxford, 2022.
- 137 "Gig Economy Project - Berlin: Mass firings at Gorillas in response to wild cat strikes". Brave New Europe, 8. Oktober 2021
- 138 Mit den Vorschriften zum Betriebsübergang (Beschäftigungsschutz) (Transfer of Undertakings (Protection of Employment)) implementiert das Vereinigte Königreich die EU-Richtlinie zum Betriebsübergang.
- 139 Simpson, 2022. Rapid UK Expansion For Fast-Delivery Grocery Franchise Getir. Forbes, 11. Oktober.
- 140 FranchiseInfo, 2022. Getir. Venture Marketing.
- 141 Richtlinie 91/533/EWG des Rates vom 14. Oktober 1991 über die Pflicht des Arbeitgebers zur Unterrichtung des Arbeitnehmers über die für seinen Arbeitsvertrag oder sein Arbeitsverhältnis geltenden Bedingungen (1991) OJ L 288, 32.
- 142 Artikel 1(4).
- 143 Artikel 9. Gemäß dem zweiten Absatz dürfen die Mitgliedstaaten Bedingungen festlegen, bei deren Vorliegen die Arbeitgeber aus objektiven Gründen Unvereinbarkeitsbestimmungen anwenden dürfen, etwa aus Gründen der Gesundheit und der Sicherheit, zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen, der Integrität des öffentlichen Dienstes oder zur Vermeidung von Interessenkonflikten.
- 144 Artikel 11.
- 145 Artikel 8. Gemäß Absatz 3 können die Mitgliedstaaten in Ausnahmefällen längere Probezeiten festsetzen, wenn dies durch die Art der Tätigkeit gerechtfertigt oder im Interesse der Arbeitskraft ist.
- 146 An dieser Stelle ist anzumerken, dass Artikel 30 der EU-Charta der Grundrechte jeder Arbeitskraft das Recht auf einen Schutz vor unrechtmäßiger Entlassung einräumt. Die Charta gilt für die Mitgliedstaaten, wenn sie im Anwendungsbereich des EU-Rechts handeln. Man könnte argumentieren, dass Probezeiten durch die Richtlinie 2019/1152 in den Anwendungsbereich des EU-Rechts eingeführt wurden und dass die Mitgliedstaaten deshalb verpflichtet sind, Maßnahmen zur Verhinderung des Missbrauchs von Probezeiten zu ergreifen und so Regeln für Entlassungen zu vermeiden.
- 147 Artikel 8(2).
- 148 Richtlinie 1999/70/EG des Rates vom 28. Juni 1999 zu der EGB-UNICE-CEEP-Rahmenvereinbarung über befristete Arbeitsverträge.
- 149 Kommissionsvorschlag für eine Richtlinie zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit, COM(2021)762 endgültige Fassung.
- 150 Artikel 8 schreibt zudem vor, dass wichtige Entscheidungen durch Menschen überprüft werden müssen. Die Mitgliedstaaten sollen gewährleisten, dass Plattformbeschäftigte das Recht haben, von der digitalen Arbeitsplattform eine Erklärung für jede von einem automatisierten Entscheidungssystem getroffene oder unterstützte Entscheidung zu erhalten, die sich erheblich auf ihre Arbeitsbedingungen auswirkt, und dass sie die Möglichkeit haben, eine Überprüfung der Entscheidung zu verlangen.

- 151 Darüber hinaus scheint das UK-Arbeitsrecht derzeit zwar noch größtenteils mit den in der EU-Gesetzgebung vorgegebenen Mindeststandards übereinzustimmen, aber das Vereinigten Königreich ist nicht mehr unmittelbar an diese EU-Standards gebunden und die britische Regierung könnte in Zukunft weiter davon abweichen oder diese Vorgaben sogar ganz aufheben. Gleichzeitig steht es der Regierung natürlich frei, andere, höhere Standards anzusetzen. Erwähnenswert ist, dass die britische Regierung nach den Wahlen 2019 versprach, die Rechte der Arbeitnehmer\*innen während des Austritts aus der Europäischen Union noch weiter zu stärken. Dazu legte sie einen neuen Arbeitsgesetzesentwurf vor. Die Regierung deutete an, sich an die in diesem Bereich intensivierten europäischen Regelungen anzupassen und die Durchsetzung zu vereinheitlichen, um eine bessere Einhaltung zu gewährleisten. Nach aktuellem Stand (2023) muss das Gesetz noch auf den Weg gebracht werden, was noch in der derzeitigen Legislaturperiode des Parlaments geschehen soll. Siehe: S. Butler (2022) "Government accused of betraying workers as employment bill is sidelined". *The Guardian*, 5. Mai.
- 152 Ponce Del Castillo, A. und D. Naranjo (2022) "Regulating algorithmic management: An assessment of the EC's draft Directive on improving working conditions in platform work" ETUI Policy Brief 2022.08.
- 153 Wie bereits erwähnt, verpflichtet Artikel 18 Absatz 1 die Mitgliedstaaten zur Ergreifung der "erforderlichen Maßnahmen, um eine Kündigung oder Maßnahmen mit gleicher Wirkung sowie jegliche Vorbereitung auf eine Kündigung von Arbeitnehmern zu untersagen, wenn diese Maßnahmen damit begründet werden, dass die Arbeitnehmer die in dieser Richtlinie vorgesehenen Rechte in Anspruch genommen haben." Durch die Erwähnung von "Maßnahmen mit gleicher Wirkung" in Artikel 18 Absatz 2 sollen Arbeitskräfte vor der beschriebenen Praxis, einer Arbeitskraft mit einem Null-Stunden-Vertrag keine Stunden mehr zuzuteilen, statt sie offiziell zu entlassen, geschützt werden.
- 154 Mehr zu Gewerkschaftsstrategien im Q-Commerce-Sektor bei S. Rolf, W. Hunt und R. Verdin (2023) *Trade Unions and Strategy in the Quick-Commerce Sector*.
- 155 Artikel 30 der EU-Charta räumt jeder Arbeitskraft das Recht auf Schutz vor unrechtmäßiger Entlassung ein. Die Charta gilt für die Mitgliedstaaten, wenn sie im Anwendungsbereich des EU-Rechts handeln. Man könnte argumentieren, dass Probezeiten durch die Richtlinie 2019/1152 in den Anwendungsbereich des EU-Rechts eingeführt wurden und dass die Mitgliedstaaten deshalb verpflichtet sind, Maßnahmen zur Verhinderung des Missbrauchs von Probezeiten zu ergreifen und so Regeln für Entlassungen zu vermeiden. Diese Angelegenheit könnte in nationalen Gerichtsverfahren verhandelt und über ein Vorabentscheidungsersuchen an den Europäischen Gerichtshof verwiesen werden. Die EU ist außerdem dazu befugt, Mindeststandards für den Schutz von Arbeitskräften einzuführen, wenn ihr Arbeitsvertrag auf Grundlage des Artikels 135 AEUV beendet wird, allerdings gilt das Einstimmigkeitsprinzip.
- 156 Rolf, S., W. Hunt und R. Verdin (2023) *Trade Unions and Strategy in the Quick-Commerce Sector*.
- 157 Nott, G. (2022) "Rapid grocery dark stores in UK set to number 1,500 by 2030".
- 158 Diese Informationen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Strategiepapiers sind sie zwar korrekt, können sich aber angesichts des raschen Tempos, in dem die Firmen den/die Besitzer/in wechseln oder das Geschäft aufgeben, schnell ändern.
- 159 Gorillas, 2021. Gorillas offering 12 Euros hourly wage in Germany.
- 160 Steer, G. (2022) "Gimmicky Gorillas". *Financial Times*, 26. Mai.
- 161 Cameron, I. (2022) "Gorillas lays off 300 employees as it explores 'strategic options'".
- 162 Nott, G. (2022) "Rapid grocery dark stores in UK set to number 1,500 by 2030".
- 163 Nott, 2022. Weezy shuts five dark stores to stem losses as sales fall. *The Grocer*, 20. November.
- 164 Nott, 2022. Rapid grocery dark stores in UK set to number 1,500 by 2030. *The Grocer*, 24. Februar.
- 165 Lewin, 2021. Delivery startup Cajoo partners up with Carrefour and raises \$40m. *Sifted*, 2. September.
- 166 Peake, 2021. "Dark stores won't conquer grocery delivery": Beelivery's Paul Gott on the future of shopping. *The New Stateman*, 8. November.
- 167 Wayt, 2022a. Doordash funded, almost bought part of Russia-linked grocery app Fridge No More. *New York Post*, 10. März.
- 168 Wayt, 2022b. Russian-backed grocery app Buyk furloughs 98% of employees due to sanctions. *New York Post*, 4. März.
- 169 Atkinson, 2021. 'More than a job': the food delivery co-ops putting fairness into the gig economy. *The Guardian*, 11. Mai.

# ÜBER DIE AUTOR\*INNEN



Dr Rachel Verdin

Dr. Rachel Verdin ist Forschungsstipendiatin am Digital Futures at Work Research Centre. Derzeit untersucht sie im Rahmen des EUROSHIP-Projekts die Reichweite der Digitalisierung und deren Auswirkungen auf die Arbeits- und Wohlfahrtsysteme in Europa. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehören Sozialpolitik, Geschlechtergleichstellung, digitale Ungleichheiten und die Zukunft der Arbeit. 2017 kam sie als Doktorandin mit einem Stipendium der Business School zur University of Sussex. Zu Beginn ihrer Karriere arbeitete sie in der Gewerkschaftsbewegung und trug die alleinige Verantwortung für Organisationen sowohl aus dem öffentlichen als auch dem Privatsektor.



Dr Steve Rolf

Dr. Steve Rolf ist ESRC-Forschungsstipendiat am Digital Futures at Work (Digit) Research Centre der University of Sussex. Der Ökonom erforscht die Digitalisierung der Arbeit, die Entwicklung von Plattformen und ihre regulatorischen und geografischen Auswirkungen. Er hat Abhandlungen zu vielen verschiedenen Themen in diesen Bereichen veröffentlicht und arbeitet derzeit an einer Monographie über den Aufstieg der Plattformen vor dem Hintergrund der anhaltenden globalen Konjunkturabschwächung.



Dr Wil Hunt

Dr. Wil Hunt ist Lehrbeauftragter für Organizational Behavior und Wissenschaftler am Digital Futures at Work Research Centre (Digit) an der University of Sussex. Er hat Forschungsergebnisse zu diversen Themen in den Bereichen Arbeit und Beschäftigung veröffentlicht. Seine aktuellen Forschungen konzentrieren sich auf die Nutzung neuer digitaler Technologien und ihrer Auswirkungen auf die Arbeit und die Arbeitskräfte.



Dr Sacha Garben

Dr. Sacha Garben ist Professorin für EU-Recht am College of Europe in Brügge. Sie hat zahlreiche Abhandlungen über verschiedene verfassungsrechtliche und grundlegende Aspekte des EU-Rechts verfasst, unter anderem über das Soziale Europa, die Plattform-Economy und soziale Grundrechte.

## ÜBER DIE FOUNDATION FOR EUROPEAN PROGRESSIVE STUDIES (FEPS)

Die FEPS ist die europäische progressive politische Stiftung und Denkfabrik der progressiven politischen Familie auf EU-Ebene. Unsere Mission besteht darin, innovative Forschungen, politische Ratschläge, Schulungen und Debatten zu erarbeiten, um in ganz Europa eine progressive Politik anzuregen und Politiker\*innen mit Informationen zu versorgen.

**FEPS**  
FOUNDATION FOR EUROPEAN  
PROGRESSIVE STUDIES



Avenue des Arts 46, B-1000 Brüssel, Belgien +32 2 234 69 00  
info@feps-europe.eu.  
[www.feps-europe.eu](http://www.feps-europe.eu)  
@FEPS\_Europe

## ÜBER UNI – GLOBAL UNION EUROPA

Uni Europa ist die europäische Dienstleistungsgewerkschaft und vertritt 7 Millionen Arbeitskräfte aus dem Dienstleistungssektor aus insgesamt 272 nationalen Gewerkschaften in 50 Ländern. Diese Arbeitskräfte arbeiten in Sektoren, die das Rückgrat des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens in Europa darstellen.



Rue Joseph II 40, 1000 Brüssel, Belgien  
[www.uni-europa.org](http://www.uni-europa.org)  
@UNI\_Europa

Die Covid-19-Pandemie hat dem Online-Lebensmittelhandel zu einem wahren Höhenflug verholfen. Dabei sind zahlreiche neue Quick-Commerce (Q-Commerce)-Startups entstanden, die Waren aus sogenannten "Dark Stores" liefern und extrem schnelle Lieferzeiten versprechen. In diesem Strategiepapier geht es um Q-Commerce-Startups in Europa und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt einschließlich der damit einhergehenden Arbeitsprobleme und der politischen Auswirkungen. Q-Commerce-Firmen sind dem stationären Einzelhandel gegenüber im Vorteil, was schnellere Lieferzeiten angeht, aber die Unternehmenslandschaft ist äußerst wandelbar und unbeständig. Dieses Strategiepapier basiert auf Sekundärforschungen, Interviews und qualitativen Recherchen mit Arbeitskräften. Ziel war es, Einblicke in die Entstehung des Q-Commerce- und Rapid-Delivery-Sektors, die Geschäftsstrategien im Sektor, Arbeitsprobleme und politische Auswirkungen zu geben. Abschließend wird betont, dass die Geschäftsmethoden der Q-Commerce-Firmen und ihre Auswirkungen auf die Arbeit im Einzelhandel genau beobachtet werden sollten. In diesem Strategiepapier werden mehrere Konsequenzen für die Politik auf europäischer Ebene dargelegt, einschließlich der Verabschiedung der vorgeschlagenen Richtlinie zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit und der Erkundung rechtlicher Argumente zum Schutz von Q-Commerce-Arbeiter\*innen. Dieses Strategiepapier dient als Ausgangspunkt für weitere Forschungen und für die politische Gestaltung. Dies beinhaltet auch Rekrutierungsstrategien für Gewerkschaften in diesem Sektor. Der Einzelhandel ist in den meisten europäischen Ländern der größte private Arbeitgeber. Daher ist es unumgänglich, sich mit den Auswirkungen der Rapid-Delivery-Dienste auf die Arbeitskräfte und die Einzelhandelsbranche zu befassen.

**STRATEGIEPAPIER, VERÖFFENTLICHT IM MÄRZ 2023 VON:**



**FEPS**  
FOUNDATION FOR EUROPEAN  
PROGRESSIVE STUDIES



*Copyright © 2023 by FEPS*