

Arbeitspapier **228**

Bert Warich

**Umstrukturierung
im Lebensmitteleinzelhandel
am Beispiel der Handels-
konzerne REWE und EDEKA**

Arbeitspapier 228

Bert Warich

**Umstrukturierung im Lebensmittel-
einzelhandel am Beispiel der
Handelskonzerne REWE und EDEKA**

Auswirkungen auf die Mitbestimmung und Arbeitsbedingungen

Warich, Bert, Dr., freiberuflicher Wirtschaftsforscher und Politikberater in Berlin. Zahlreiche Publikationen zu den Themen Strukturwandel im Einzelhandel, Groß- und Außenhandel, Vertriebslinien- und Teilbranchenentwicklung, Arbeitsbedingungen und Mitbestimmung im Handel.

Impressum

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 77 78-109
Fax: (02 11) 77 78-188
E-Mail: Claudia-Bogedan@boeckler.de
Redaktion: Dr. Karsten Schneider, Leiter des Referats 2 der Abteilung
Forschungsförderung
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Juni 2011

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	4
0 Einleitung.....	5
1 Die Marktführer im deutschen Lebensmitteleinzelhandel – EDEKA und REWE.....	7
1.1 Die Wettbewerbssituation im Lebensmitteleinzelhandel.....	7
1.2 Institutioneller Wandel als Expansionsvoraussetzung.....	9
2 Der selbständige Einzelhandel (SEH) als strategische Option der genossenschaftlichen Handelskonzerne.....	15
2.1 Konzern- und Mitbestimmungsstrukturen sowie strategische Ausrichtung der EDEKA.....	15
2.1.1 Die EDEKA-Gruppe – ein Überblick.....	15
2.1.2 Regiefilialen als Expansionsinstrument bei der EDEKA.....	19
2.1.3 EDEKA Minden-Hannover im Überblick.....	27
2.1.4 Die Entwicklung des SEH der EDEKA Regionalgesellschaft Minden-Hannover.....	29
2.1.5 Die Mehrbetriebsunternehmen in der EDEKA Minden-Hannover – eine empirische Bestandsaufnahme.....	32
2.1.6 Zwischenfazit.....	36
2.2 Konzern- und Mitbestimmungsstrukturen sowie strategische Ausrichtung der REWE.....	37
2.2.1 Die REWE- Gruppe eine Überblick.....	37
2.2.2 Regiefilialen als Expansionsinstrument bei der REWE.....	43
2.2.3 REWE Nord.....	47
2.2.4 Die Mehrbetriebsunternehmen in der REWE Nord – eine empirische Bestandsaufnahme.....	50
2.2.5 Zwischenfazit.....	53
3 Fazit.....	55
4 Literatur.....	59
Über die Hans-Böckler-Stiftung.....	61

Vorwort

Wenn wir beim Lebensmitteleinkauf in EDEKA- oder REWE-Filialen stehen, sind wir überzeugt, dass diese Filialen auch von den namhaften Konzernen betrieben werden. Das muss aber nicht sein, weil eine wachsende Zahl dieser Filialen von selbständigen Kaufleuten betrieben wird, die das Banner EDEKA oder REWE führen dürfen, weil sie in vertraglicher Beziehung zu den Konzernen stehen und ihre Waren somit fast ausschließlich über den Großhandel der Konzerne beziehen.

Während die jüngeren Kunden eine solche Aussage ggf. erstaunt zur Kenntnis nehmen, werden die Älteren entgegnet: Das war doch schon immer so. Diese widersprüchlichen Aussagen reflektieren ca. 50 Jahre strukturellen Wandels im Lebensmitteleinzelhandel der Bundesrepublik unter maßgeblicher Beteiligung der beiden Protagonisten EDEKA und REWE.

Die Entwicklung beider Konzerne von deren Gründung, über die notwendigen strukturellen Anpassungen in den vergangenen Jahrzehnten zu analysieren, um die aktuellen strategischen Orientierungen besser verstehen zu können, ist das Ziel dieser Studie. Dabei werden der aktuelle „Privatisierungsprozess“ der EDEKA und das „Partnerschaftsmodell“ der REWE vor dem Hintergrund der unterschiedlichen strategischen Ausrichtungen und Optionen der Konzerne aufgegriffen. Im Mittelpunkt der Betrachtungen steht dabei die Frage, welche Folgen aus den neuen strategischen Orientierungen der EDEKA und REWE für die betriebliche Mitbestimmung in den Filialbetrieben zu erwarten sind und welche Handlungsoptionen verbleiben.

Nachdem mir ein langjähriger Betriebsratsvorsitzender der EDEKA im September 2010 erklärt hat, dass er das Prinzip EDEKA bis heute nicht verstanden hat, muss ich den vielen Kollegen Dank sagen, die mir beim Erkenntnisgewinn geholfen haben, insbesondere dem Kollegen Rainer Kuschewski von der ver.di Bundesverwaltung, der Gesamtbetriebsratsvorsitzenden der EDEKA Minden-Hannover, Kollegin Iris Gös sel sowie dem Betriebsrat der REWE, Kollegen Uwe Schreiner. Ebenso sei den zahlreichen Kolleginnen und Kollegen aus den ver.di Landesfachbereichen Handel in Niedersachsen/Bremen und Nordrhein-Westfalen für die gewährten Interviews gedankt.

Bert Warich

Berlin, im April 2011

0 Einleitung

Die Veränderungen der Einzelhandelsstrukturen und –formate werden nicht nur von Handelsfachleuten gern mit dem Slogan „Handel ist Wandel“ umschrieben. Strukturwandel im Einzelhandel ist allgegenwärtig: Shopping Center und Discounter breiten sich aus, Supermärkte werden moderner und größer, kleine und mittlere Warenhäuser und der kleine private Einzelhändler¹ in der Nachbarschaft verschwinden zusehends. Das Internet macht Preisvergleiche über Hunderte von Anbietern möglich und die Preise transparenter. Online- und Tele-Shopping entwickelt sich zusehends zu einer Alternative zum stationären Einzelhandel. Diese sichtbaren Veränderungen in der Einzelhandelslandschaft sind Auswirkungen langfristiger Trends im Konsumverhalten, technischer Entwicklungen und demografischer Veränderungen. Die Handelsunternehmen versuchen diesen Wandel mit einer Modernisierung von Vertriebsformaten hin zu großflächigeren Betrieben, mit der Entwicklung neuer Betriebstypen, mit internationalen Allianzen und globalen Markteintritten sowie mit einer zunehmenden vertikalen Integration von Einzel- und Großhandel zu gestalten. Die Wettbewerbsintensität steigt dabei deutlich und hat in den vergangenen Jahren zu einem massiven horizontalen Konzentrationsprozess geführt. Im Lebensmitteleinzelhandel beherrschen mittlerweile wenige große Unternehmensgruppen fast drei Viertel des Marktvolumens.

Es wäre anmaßend im Rahmen einer Kurzstudie auch nur näherungsweise den Strukturwandel im Lebensmitteleinzelhandel abbilden zu wollen. Das Ziel dieser Studie besteht vielmehr darin, eine spezifische strukturelle Entwicklung in den beiden großen genossenschaftlichen Einkaufskooperationen im Lebensmitteleinzelhandel der EDEKA-Gruppe und der REWE-Gruppe etwas genauer zu beleuchten: die Entwicklung des Selbständigen Einzelhandels (SEH) als wiederentdeckte strategische Option der Konzerne.

Vor dem Hintergrund, dass sich beide Einkaufskooperationen Anfang des letzten Jahrhunderts als Einkaufsgenossenschaften selbständiger Einzelhändler gegründet haben, erscheint diese Fragestellung zunächst irrelevant. Dass diese Frage dennoch aktuell, wirtschaftswissenschaftlich und sogar mitbestimmungspolitisch relevant ist, liegt im strukturellen Wandel im Lebensmitteleinzelhandel insgesamt und struktureller Anforderungen an die institutionelle Entwicklung beider Einkaufsgruppen begründet. Die Studie geht der Frage nach, welche unternehmensstrategische Bedeutung die Renaissance des SEH für die beiden größten Konzerne des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland hat und welche mitbestimmungsrelevante Konsequenzen sich aus dieser Entwicklung ergeben.

¹ Zur Verbesserung der Lesefreundlichkeit wurde in der Studie auf die separate Verwendung der weiblichen und männlichen Form verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Die Gender- und Antidiskriminierungsgrundsätze werden vom Autor dennoch vorbehaltlos beachtet.

Im Rahmen der Kurzstudie wurde zunächst der strukturelle Wandel im Lebensmittelhandel beider Konzerne seit deren Gründung Anfang des vergangenen Jahrhunderts skizziert mit dem Fokus auf den Bedeutungswandel von Selbständigem und Regie-Einzelhandel. Empirisch gestützt durch die Erhebung der Filialstrukturen in jeweils einer Vertriebsregion der EDEKA (Minden-Hannover) und REWE (Nord) konnte die aktuelle, unterschiedlich nuancierte Strategie zur Weiterentwicklung der genossenschaftlichen Strukturen im Lebensmittelhandel in den Rahmen des institutionellen Wandels beider Konzerne eingeordnet werden. Der Fokus lag dabei auf der Ausbreitung von Mehrfilialunternehmen im SEH und den Folgen für die Mitbestimmung in diesen Bereich des genossenschaftlichen Lebensmitteleinzelhandels. Mitbestimmungsstatus in den Mehrfilialunternehmen und Situationsbeschreibungen wurden durch Interviews mit Betriebsräten der EDEKA und REWE, mit gewerkschaftlichen Betreuungssekretären vor Ort, auf Landes- und Bundesebene erhoben. Allen Kolleginnen und Kollegen möchte ich an dieser Stelle für die offenen Gespräche und die fachliche Unterstützung danken.

1 Die Marktführer im deutschen Lebensmitteleinzelhandel – EDEKA und REWE

1.1 Die Wettbewerbssituation im Lebensmitteleinzelhandel

Der Umsatz im Lebensmitteleinzelhandel im Jahr 2009 lag auf Basis konstanter Preise² um 0,5 Prozent unter dem Niveau des Jahres 2000. Das bedeutet nichts anderes, als dass 2009 im Lebensmitteleinzelhandel mengenmäßig weniger verkauft wurde als vor neun Jahren. Veränderte Ernährungs- und Essgewohnheiten, gewandelte Ausgabenstrukturen und Effekte des demografischen Wandels tragen zu einer solchen Entwicklung bei. Zu jeweiligen Preisen (unter Berücksichtigung der veränderten Einzelhandelspreise für Lebensmittel) lag der Umsatz im vergangenen Jahr um 14,8 Prozent über dem Umsatz des Jahres 2000, was einem durchschnittlich jährlichen Anstieg von 1,5 Prozent entspricht. Mit anderen Worten: Der Umsatzanstieg des Lebensmitteleinzelhandels im Gesamtzeitraum 2000-2009 resultiert ausschließlich aus gestiegenen Einzelhandelspreisen für Lebensmittel.

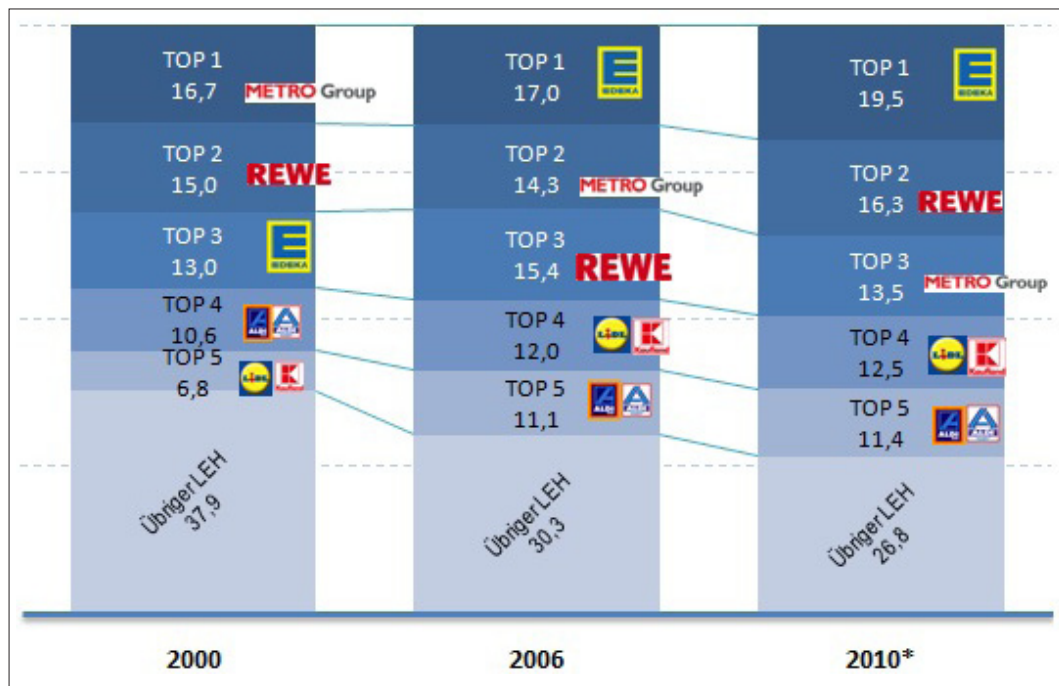
Die Grundtendenz der Umsatzentwicklung im Lebensmitteleinzelhandel wird sich nicht ändern. Im Gegenteil: Es ist von einer tendenziell weiter rückläufigen Umsatzentwicklung (mengenmäßig) auszugehen. Für die im Lebensmitteleinzelhandel tätigen Unternehmen bedeutet diese Entwicklung, dass man selbst nur auf Kosten von Mitbewerbern wachsen kann. Diese Konstellation hat in den vergangenen Jahren zu einem beispiellosen Verdrängungswettbewerb geführt, bei dem u.a. auch der weltgrößte Einzelhändler Wal-Mart mit seinen Deutschlandaktivitäten auf der Strecke geblieben ist. Klangvolle Namen aus den 90er Jahren wie Asko Deutsche Kaufhaus AG, Massa, Divi Warenhaus AG, Spar AG – um nur einige zu nennen – sind aus dem Lebensmitteleinzelhandel verschwunden.

Im Ergebnis des beispiellosen Wettbewerbs im deutschen Lebensmitteleinzelhandel hat sich der Konzentrationsprozess in der Branche massiv beschleunigt und gegenwärtig einen historischen Höchstwert erreicht. Ein geeigneter Gradmesser des fortschreitenden Konzentrationsprozesses ist die Entwicklung des Marktanteils der fünf größten Lebensmittelhändler in Deutschland.

² Der Umsatz zu konstanten Preisen ist der um Inflationseffekte bereinigte Wert des Umsatzes zu jeweiligen Preisen. Im Unterschied zum Umsatz zu jeweiligen Preisen, der zu Marktpreisen ermittelt wird, wird der Umsatz zu konstanten Preisen mit Hilfe von Preisindizes anhand der Preise eines festgelegten Basisjahres berechnet. Ziel ist es, die Veränderung der tatsächlich umgesetzten Mengen zu ermitteln und Veränderungen, die sich aufgrund von Preisschwankungen ergeben, herauszufiltern. Dies ist nötig, um die Vergleichbarkeit der Umsätze über mehrere Jahre zu gewährleisten. Der Umsatz zu konstanten Preisen wurde auf der Preisbasis 2005 berechnet, ab 2005 liegen der Berechnung Preisindizes ohne Mehrwertsteuer zugrunde. Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2010, Monatsstatistik im Einzelhandel und im Kfz-Handel – Online-Datenbank Genesis.

Erreichten die fünf größten Lebensmittelhändler 1980 – bezogen auf Westdeutschland – einen Marktanteil von 26,3 Prozent, also etwas mehr als ein Viertel des Gesamtmarktes, hat sich deren Marktanteil danach kontinuierlich erhöht. 1990, zehn Jahre später, kamen die fünf Marktführer im vereinten Deutschland immerhin bereits auf 44,7 Prozent Marktanteil³. Wiederum zehn Jahre später im Jahr 2000 bringen es die TOP 5 auf 62,1 Prozent und aktuell (2010) bereits auf 73,2 Prozent Marktanteil am Lebensmittelhandel (LEH) der Bundesrepublik Deutschland. Seit 1980 haben die (jeweiligen) TOP 5 im LEH ihren Marktanteil durchschnittlich pro Jahr (CAGR) um 3,6 Prozent gesteigert.

Abbildung 1: Konzentration im deutschen Lebensmitteleinzelhandel



Quelle: 2000: Trends im Handel 2010: KPMG, Köln 2006, S. 54; 2006 und 2010: eigene Berechnungen nach TradeDimensions TOP 30 Lebensmitteleinzelhandel, Frankfurt/M., 2007 und 2011.

Während die Metro Group und die REWE seit 1980 zu den TOP 5 gehören, erreicht die EDEKA erst wieder durch die Beteiligung (1998) und Übernahme der AVA AG (2002) einen Platz auf dem Treppchen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Gemeinsam mit Aldi (Nord und Süd) und der Schwarz-Gruppe (Kaufland, Lidl) kommen die TOP 5 im Jahr 2000 auf einen Marktanteil von 62,1 Prozent. Durch die vollständige Konsolidierung der AVA AG (ab 2002), die Übernahme der Spar AG und Netto Marken-Discount (2005) ist die genossenschaftlich organisierte EDEKA seit 2005 der größte deutsche Lebensmittelhändler.

3 METRO Handelslexikon 2008/2009: S. 19, Hrsg. METRO AG, Düsseldorf, 2008.

Der zweite große genossenschaftlich organisierte Lebensmittelhändler in Deutschland, die REWE Group, übernimmt 2008 insgesamt 245 von der METRO Group geführte extra-Märkte und überflügelt damit den bis 2004 größten deutschen Lebensmittelhändler die METRO-Group. REWE positioniert sich ab 2008 auf der Position zwei im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Zahlreiche Übernahmen und forciertes organisches Wachstum der führenden deutschen Lebensmittelhändler haben deren Marktanteil und damit auch die Marktmacht der TOP 5 weiter erhöht. Nach aktuellen Berechnungen konzentrieren die TOP 5 im Jahr 2010 bereits 73,2 Prozent und damit knapp drei Viertel des gesamten Marktvolumens bei noch 106 Unternehmen, die im Lebensmittelhandel ein Vollsortiment anbieten⁴.

Nach Analysen von TradeDimensions haben die TOP 5 im Jahr 2009 um 9,3 Mrd. EUR an Umsatz zugelegt. Bei einem Gesamtwachstum im Lebensmitteleinzelhandel von 2,2 Mrd. EUR bedeutet das nichts anderes als, dass die Mitbewerber mehr als 7 Mrd. EUR an Umsatz zugunsten der TOP 5 eingebüßt haben.⁵

Neben akquisitionsbedingtem Wachstum der Konzerne, was aufgrund gesetzlicher Einschränkungen insbesondere durch das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) kaum noch weitere Möglichkeiten eröffnet, wird insbesondere das interne (organische) Wachstum konsequent weiter vorangetrieben.

1.2 Institutioneller Wandel als Expansionsvoraussetzung

Wie die Abbildung 1 verdeutlicht, sind EDEKA und REWE die dominierenden Konzerne im Lebensmittelhandel der Bundesrepublik Deutschland und Arbeitgeber für mittlerweile 500.000 Beschäftigte (2009). Den Ursprung und die Basis der Konzerne bilden regionale Genossenschaften. Die genossenschaftliche Struktur geht auf den Grundgedanken des Zusammenschlusses selbständiger Einzelhändler zu regionalen Einkaufsgenossenschaften zurück. Die selbständigen Lebensmitteleinzelhändler sind auch heute noch, wie vor 100 Jahren, in regionalen Einkaufsgenossenschaften zusammengeschlossen und haben als Genossenschaftsmitglied satzungsgemäß Mitspracherechte bei Entscheidungen zur Entwicklung der Genossenschaft. Das Kerngeschäft der regionalen Einkaufsgenossenschaften ist der Lebensmittelgroßhandel in Form des zentralen Einkaufes und der Belieferung der Filialen der in den Regionalgenossenschaften zusammengeschlossenen Einzelhändler. Zur Realisierung von Größeneffekten und zur Senkung der Transaktionskosten wurde der zentrale Einkauf von den regionalen Einkaufsgenossenschaften bereits frühzeitig in sogenannte Zentralgenossenschaften ausgelagert. Die „Zentraleinkaufsgenossenschaft des Verbandes deutscher kaufmännischer Genossenschaften eGmbH“ (Z.E.G.), der Ursprung der EDEKA-Zentrale, wur-

⁴ Lebensmittelhandel in Deutschland 2009: Licht und Schatten, Pressemeldung TradeDimensions, Frankfurt am Main, März 2010 und TOP-Firmen 2011 – Der Lebensmittelhandel in Deutschland, TradeDimensions, Frankfurt am Main, Oktober 2010.

⁵ Ebenda.

de im November 1907 in Berlin gegründet⁶. 1920 gründeten westdeutsche Einkaufsgenossenschaften selbständiger Lebensmitteleinzelhändler die A.G. Westkauf, aus der 1927 die REWE-Zentrale entstand⁷. Ziel der Zentralen war es, „den Mitgliedsgenossenschaften rein geschäftliche Vorteile zu verschaffen und zusätzlich die Existenz des Verbandes zu sichern“⁸. Neben gemeinsamer Werbung und der Eigenmarkenentwicklung für die EDEKA- und REWE Kaufleute, gehörten bereits Finanzdienstleistungen für die Genossenschaftsmitglieder durch die Zentrale (REWE) oder durch Gründung einer Genossenschaftsbank (EDEKA im Jahr 1909) zum genossenschaftlichen Geschäftsmodell.

Mit dem wirtschaftlichen Aufschwung in der Bundesrepublik, wachsender Kaufkraft und einem Wandel im Lebensmitteleinzelhandel hin zu neuen Verkaufskonzepten bspw. Selbstbedienung, Discount, Cash & Carry in den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, bekamen die beiden Einkaufszentralen neue und erweiterte Funktionen zugeordnet. Am genossenschaftlichen Grundgedanken und an der dreistufigen Grundstruktur der Einkaufsgenossenschaften EDEKA und REWE änderte sich zunächst nichts. Die eher defensive existenzsichernde Funktion der Einkaufsgenossenschaften wandelte sich vor dem Hintergrund eines zunehmenden Wettbewerbs im Lebensmitteleinzelhandel zu einer Absatz- und marktwirtschaftlich ausgerichteten Orientierung.⁹ So begannen bspw. die regionalen Großhandelsgenossenschaften der EDEKA Ende der sechziger Jahre im Zuge der notwendigen Umstellung auf großflächigere SB-Geschäfte und um dem Abschmelzungsprozess bei kleinflächigen Ladengeschäften zu begegnen, Einzelhandelsstandorte mit Hilfe der entsprechenden Dienstleistungsgesellschaften ihrer Zentralen¹⁰ zu sichern, zu entwickeln und als moderne Einzelhandelsgeschäfte in eigener Regie zu betreiben.

Zudem wurden im Rahmen der von EDEKA und REWE 1972 umgesetzten Strukturreform gesellschaftsrechtliche Veränderungen umgesetzt, in deren Ergebnis die Zentralen zu Aktiengesellschaften umgewandelt wurden. Die Mitgliedergenossenschaften wurden Gesellschafter bzw. Aktionär der neuen Kapitalgesellschaften¹¹. Der Vorteil dieser Strukturveränderung lag in einer Vereinfachung beim Kauf von Beteiligungen und dem eigenem warenwirtschaftlichen Engagement der Zentralen. Seit Ende der 60er Jahre, beschleunigt durch die Strukturreformen 1972, existierte neben dem selbständigen, vom regionalen Großhandel der Einkaufsgenossenschaft belieferten Ein-

6 Sebastian Kretschmer: Der institutionelle Wandel der EDEKA-Gruppe, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 66, Shaker Verlag, Aachen 2006, S. 108.

7 Eli, Max: Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München, 1968, S.94.

8 Sebastian Kretschmer: Der institutionelle Wandel der EDEKA-Gruppe, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 66, Shaker Verlag, Aachen 2006, S. 108.

9 Eli, Max: Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München, 1968, S.95.

10 Vgl. Kretschmer, S. a.a.O. S. 195 Edeka Treuhand, Verwaltungs- und Betriebsgesellschaft mbH für die Edeka und Eli, M. a.a.O. S. 105.

11 Kretschmer, a.a.O. S. 192, spricht in diesem Zusammenhang von „...einer Genossenschaft in Form einer Aktiengesellschaft.“

zelhändler gleichberechtigt der Regiebetrieb.¹² Die Regiebetriebe waren vollständig in die hierarchische Koordination der als Großhändler fungierenden Regionalgenossenschaften bzw. speziell geschaffener Tochtergesellschaften der Zentralen eingegliedert¹³ und wurden über ein Marktmanagermodell betrieben. In der Folgezeit wurden Regiemärkte von beiden Einkaufsgruppen zielgerichtet für die Modernisierung des Filialnetzes und zur Integration von Akquisitionen eingesetzt. Ebenso wurden die von Inhabern aufgegebenen und an die Großhandlungen veräußerten Märkte als Regiemärkte weiterbetrieben. Letztlich führte das Modell des Regiebetriebes zur Erhöhung der Einkaufsvolumina, zur Festigung und Ausbau der Marktposition der Einkaufsgenossenschaften und unterstützte als Betriebsform außerhalb des genossenschaftlich organisierten, selbständigen Einzelhandels die Erfüllung des genossenschaftlichen Auftrages. Dennoch blieb die Entwicklung von Regiebetrieben immer zustimmungspflichtig durch die vertretungsberechtigten Organe der jeweiligen Großhandlungen.¹⁴ Die Entstehung von Regiebetrieben hatte auch eine mitbestimmungsrechtliche Komponente: In beiden Konzernen existieren flächendeckend Betriebsräte, die Mitbestimmung auf betrieblicher und Unternehmensebene sichern, sich im sozialen Dialog für die Einhaltung der Tarifvereinbarungen, für die Interessen der Beschäftigten und die Einhaltung von Gesetzen einsetzen.

Mit einer „Privatisierungsoffensive“¹⁵ versucht die EDEKA den Anteil an Regiebetrieben am Filialnetz der Regionalgenossenschaften zu minimieren und den selbständigen Einzelhändler als Fundament des genossenschaftlich strukturierten Konzerns zu stärken. Die REWE Gruppe nutzt das Nebeneinander von selbständigen Kaufleuten der Genossenschaft, Partnerschaftsgesellschaften¹⁶ und zentral gesteuerter Fach- und Filialmärkte, um am Markt flexibler auf Entwicklungen reagieren zu können. Mit dem aktuellen Projekt „REWEformer – Selbständig sein mit REWE“ werden Möglichkeiten der Zusammenarbeit im REWE-Partnerschaftsmodell erweitert.

Ungeachtet der Form des Übergangs eines Regiebetriebes an einen selbständigen Kaufmann, ob als „Privatisierung“ oder „Partnerschaftsmodell“, bedeutet dies immer einen Eigentümerwechsel verbunden mit einem arbeitsrechtlichen Betriebsübergang für die Mitarbeiter. Neben dem Erhalt der tariflichen Standards in den neuen Arbeitsverträgen steht auch immer die Frage der betrieblichen Mitbestimmung zur Disposition.

12 „Regiebetriebe sind Einzelhandelsbetriebe, die als Tochterunternehmen eines Großhandelsunternehmens bestehen und entsprechend vom Management des Großhandelsunternehmens geführt werden.“ Vgl. Stubbe, H.: Genossenschaften und Konzentration im Handel. In Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 28, S. 251, zitiert nach Sebastian Kretschmer, a.a.O., S. 195.

13 Kallfass, H.H.: Eine wettbewerbliche Betrachtung der Edeka-Gruppe, Diskussionspapier des Instituts für Industrie und Gewerbepolitik der Universität Hamburg, Nr. 2, Hamburg, 1983, S.22 ff. zitiert nach Kretschmer, S., a.a.O., S. 195.

14 Stubbe, H.: Edeka-Gruppe – 70 Jahre Edeka Verband kaufmännischer Genossenschaften e.V. – Eine genossenschaftliche Gruppe behauptet sich im Markt. In Zeitschrift für Organisation, Band 47, S. 251.

15 Erläuterungen zur Begrifflichkeit in Kapitel 2.1.

16 Mehr dazu unter Punkt 2.2.2 ab Seite 37.

Besondere Aktualität hat diese Thematik gefunden, nachdem die Lebensmittelzeitung gemeinsam mit den Handelsforschern von TradeDimensions im Mai 2010 eine Rangliste der zehn umsatzstärksten selbständigen Einzelhändler veröffentlichte¹⁷. Die Liste machte erstmalig publik, dass in den genossenschaftlich organisierten Handelskonzernen EDEKA und REWE mittlerweile bedeutende Unternehmensgruppen entstanden sind¹⁸.

Bislang liegen keine systematischen Untersuchungen zu den Auswirkungen des Eigentümerwechsels auf die Interessenvertretung in den selbständigen Handelsunternehmen vor, doch mehren sich gewerkschaftliche Berichte über willkürliche Eingriffe¹⁹ und prekäre Arbeitsbedingungen im SEH der EDEKA und REWE²⁰. Die Möglichkeit z.T. deutlich unter Tariflohn zu zahlen²¹, damit die Personalkosten zu senken, wird von den selbständigen Einzelhändlern als wesentlicher Faktor angesehen, um im anhaltenden Verdrängungswettbewerb im Lebensmitteleinzelhandel mithalten zu können. Der selbständige Einzelhändler steht im direkten Wettbewerb mit mittlerweile flächendeckend vertretenen Discountern, die für sich die Preisführerschaft im deutschen Lebensmitteleinzelhandel anstreben.

17 Quelle: www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/

18 Detaillierte Informationen zu den umsatzstärksten selbständigen Einzelhändlern in den Kapiteln 2.1 und 2.2.

19 Gudrun Giese: Rechtlos nach Privatisierung?, EDEKA News 1/2010, Mai 2010, ver.di Fachbereich Handel, Berlin, S. 3. „Von Tariflöhnen, gesetzlichen Arbeitszeitregelungen und Mitbestimmung hielt er wenig, der neue Inhaber des E-Centers im rheinischen Korschenbroich, Gerhard Handick. Nach der Übernahme des Geschäftes zum 1. November 2009 verschlechterte er innerhalb kürzester Zeit die Arbeitsbedingungen. So wurden keine Zuschläge mehr bezahlt, Kündigungen an langjährige Beschäftigte ohne Anhörung des Betriebsrates ausgesprochen, Aushilfen die Lohnfortzahlung bei Krankheit sowie bezahlter Urlaub verwehrt. Besonders viel Unmut erregte bei den Beschäftigten auch die Vorgabe, Kassendifferenzen ab einem Betrag von 10 Euro monatlich vom Lohn einzubehalten. Außerdem ließ der neue Inhaber eine große Anzahl an Videokameras in der Filiale installieren, ohne den Betriebsrat einzubeziehen oder auch nur die Beschäftigten zu informieren, wo die Kameras angebracht waren. Solche und andere Arbeitsbedingungen gäbe es auch in weiteren privat geführten EDEKA-Filialen, weiß der Betriebsratsvorsitzende Detlef Dahlbeck. Im Fall des Korschenbroicher E-Centers wandte sich Detlef Dahlbeck allerdings an den Geschäftsführer der EDEKA-Region Rhein-Ruhr. Der sagte ein Gespräch mit Inhaber Handick zu, das immerhin die Rücknahme einiger Verschlechterungen bewirkte: Beschäftigte müssen nun nicht mehr die Kassendifferenzen aus eigener Tasche begleichen. Und die Aushilfen erhalten die gesetzlich ohnedies vorgeschriebene Lohnfortzahlung bei Krankheit wie bei Urlaub. Allerdings seien die 91 Beschäftigten des E-Centers Korschenbroich nach wie vor sehr verängstigt, weiß Sabine Busch von ver.di Mönchengladbach. Ungewiss ist Anfang Mai (bei Redaktionsschluss), ob es unter diesen Umständen überhaupt gelingen wird, einen Betriebsrat zu wählen, denn Detlef Dahlbeck von Neukauf in Moers hatte mit seinem Betriebsrat nur ein Übergangsmandat für die Betreuung des E-Centers. Anfang Mai entließ Inhaber Handick nun alle Wahlvorstandsmitglieder ohne Angabe von Gründen und erteilte ihnen obendrein Hausverbot. Die Betroffenen haben Strafanzeige erstattet wie auch Klage beim Arbeitsgericht gegen die Kündigung eingereicht.“

20 Nach Einschätzung eines Gesamtbetriebsrates der Edeka gibt es im SEH der Edeka nur in 1 – 2% der Filialen Betriebsräte. Andere Studien verweisen ebenfalls auf deutliche Defizite bei der Durchsetzung der betrieblichen Mitbestimmung im Handel und beziffern den Anteil der mitbestimmten Unternehmen auf insgesamt 8 Prozent die ihrerseits 31 Prozent der Beschäftigten vertreten. In: Manfred Wannöffel: „Entscheidend ist im Betrieb“ Qualifizierte Mitbestimmung als Herausforderung für Gewerkschaften und Politik, Gutachten im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, 2008, S.42.

21 Im Internet findet man in entsprechenden Blogs vermehrt Hinweise zu den z.T. schwierigen Arbeits- und Entlohnungsbedingungen im SEH der Edeka und Rewe. Beispielsweise folgende Fragestellung unter <http://www.gutefrage.net>: Zahlt Edeka in Bayern Tariflohn? beantwortet von N.N. am 8. November 2008 17:56: „Hallo, ich arbeite auch bei EDEKA; Tariflohn zahlt auf jeden Fall kein Selbständiger. Kann man einfach erkennen. Name hinter der Adresse... Bin jetzt bei der Gewerkschaft und es geht jetzt vors Arbeitsgericht. Alles was unter 30 % vom Tariflohn abweicht ist nicht tragbar, nett ausgedrückt. Verstößt sogar gegen das BGB.“

leinzelhandel beanspruchen.²² Um die Gewinnmargen trotz des massiven Wettbewerbs zu sichern, wird der Druck auf die Arbeitskosten und somit auf die Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer verstärkt. Das ist jedoch nicht nur ein Phänomen des SEH der EDEKA und REWE, „zunehmend beginnen auch Unternehmen, die bisher Tariflöhne zahlen, durch Gründung einer neuen GmbH die Tarifbindung zu unterwandern.“²³

Mit der Überführung der nach einem Marktmanagermodell als sogenannte „Regiemärkte“ geführten Lebensmittelmärkte bei REWE und EDEKA in den inhabergeführten „selbständigen“ Einzelhandel ändert sich die gesellschaftsrechtliche Anbindung der im Lebensmitteleinzelhandel strategisch wichtigen Vertriebslinie der Lebensmittelmärkte im Vollsortiment (Supermärkte, Verbrauchermärkte, SB-Warenhäuser). Damit geben die Konzerne zugleich die Vertriebslinie mit den höchsten anteiligen Personalkosten an selbständige Einzelhändler ab.²⁴ Während die Regiemärkte der Regionalgesellschaften der EDEKA und REWE tarifgebundenen sind und Betriebsratsstrukturen bestehen, werden dem selbständigen Einzelhändler die Tarifabschlüsse nur als Empfehlung von den Konzernen weitergegeben. Mit dieser Form der Dezentralisierung werden Arbeitnehmer im Lebensmitteleinzelhandel, deren Interessenvertretung bislang durch Betriebsräte bei den Regionalgesellschaften der REWE und EDEKA geregelt war, in mitbestimmungsfreie Zonen abgedrängt und von betrieblicher Mitbestimmung als Kernelement der Wirtschaftsdemokratie²⁵ weitgehend ausgeschlossen.

Die Kurzstudie will und kann keine Anleitungen zur Gründung von Betriebsräten geben, dafür gelten gesetzliche Regelungen und es liegen auch praxisorientierte Erfahrungsberichte²⁶ bspw. für Schwerpunktbetriebe im Einzelhandel vor. Vielmehr wird in einem ersten Schritt versucht, empirisch gestützt, Unternehmenskonglomerate selbständiger Einzelhändler der EDEKA und REWE im Segment der Lebensmittelmärkte im Vollsortiment beispielhaft für zwei Regionen zu identifizieren und die strategische

22 Heute ist es für nahezu jeden Haushalt in Deutschland nur noch ein Katzensprung zu einer Discounterfiliale. Neun von zehn Haushalten erreichen innerhalb von nur zehn Minuten (mit dem PKW) mindestens einen Discounter, drei Viertel der Haushalte können in zehn Minuten drei verschiedene, ein Drittel sogar fünf verschiedene Discounter ansteuern. Vgl. Accenture, GfK Panel, Discounter am Scheideweg, München, 2008, S. 18.

23 LANDTAG NORDRHEIN-WESTFALEN, 14. Wahlperiode, Drucksache 14/6693, Ausweitung der Niedriglohnbeschäftigung und prekären Beschäftigungsformen muss gestoppt werden – NRW muss für gerechte und Existenz sichernde Arbeitsentgelte eintreten! 06.05.2008, S.3.

24 Der Anteil der Personalkosten am Umsatz beträgt in der Vertriebslinie Supermarkt im Durchschnitt der Jahre 2000 bis 2008 je nach Größe des Supermarktes zwischen 13,1 und 13,7%. Nur in den ohnehin ausschließlich inhabergeführten kleinen Lebensmittelmärkten (<400 qm) liegt der Anteil mit 20% Personalkosten am Umsatz höher. Im (regiebetriebenen) Discountbereich liegen die Personalkosten bei durchschnittlich 7,2%. Quelle: Handel aktuell, Ausgabe 2009/2010 (Hrsg.). EHI Retail Institute: Köln, 2009, S. 300 ff. – eigene Berechnungen.

25 Vgl. u.a. Fritz Vilmar, Karl-Otto Sandler: Wirtschaftsdemokratie und Humanisierung der Arbeit. Frankfurt, 1978. Reinhard Bispinck, Thorsten Schulten, Peter Raane (Hrsg.): Wirtschaftsdemokratie und expansive Lohnpolitik. Zur Aktualität von Viktor Agartz, VSA-Verlag Hamburg, 2008.

26 Vgl. u.a. Heise, Dietmar, Dr. Merten, Philip: Betriebsratswahlen leicht gemacht, Haufe Verlag, München, 2009, 360 Seiten. Bormann, Sarah: Angriff auf die Mitbestimmung, Unternehmensstrategien gegen Betriebsräte – der Fall Schlecker, Verlag Edition Sigma, Berlin, 2007, 148 S.

Bedeutung des SEH für die Weiterentwicklung der Mitbestimmung in diesem spezifischen Segment des Lebensmitteleinzelhandels herauszuarbeiten.

2 Der selbständige Einzelhandel (SEH) als strategische Option der genossenschaftlichen Handelskonzerne

2.1 Konzern- und Mitbestimmungsstrukturen sowie strategische Ausrichtung der EDEKA

2.1.1 Die EDEKA-Gruppe – ein Überblick

Die EDEKA als größter deutscher Lebensmittelhändler und Nr. 8 im Ranking der europäischen Einzelhändler²⁷ feierte 2007 ihr 100-jähriges Bestehen. Damit wurde an die Gründung des „Verband deutscher kaufmännischer Genossenschaften e. V.“ – einen Zusammenschluss von insgesamt 23 Einkaufsgenossenschaften am 21. Oktober 1907 sowie gut einen Monat später, am 25. November 1907, an die Gründung der „Zentral-einkaufsgenossenschaft des Verbandes deutscher kaufmännischer Genossenschaften eGmbH“ als Geburtsstunde der EDEKA erinnert. 1910 beschließt der Verband ein einheitliches Verbandszeichen einzuführen. Die „Einkaufszentrale der Kolonialwarenhändler im Hallischen Torbezirk zu Berlin“ (E.d.K) wurde als Namensgeber ausgewählt und überlässt 1911 dem Verband und der Zentrale die Rechte an dem von ihr geprägten Wort- und Bildzeichen EDEKA²⁸. Seit dem Gründungsjahr 1907 ist die Grundstruktur regional eigenständig operierender Genossenschaften und Übertragung zentraler Aufgaben an die Zentrale, die heutige EDEKA Zentrale AG & Co. KG, beibehalten worden.

Die in mittlerweile neun regionalen Genossenschaften zusammengeschlossenen EDEKA-Kaufleute bilden nach wie vor die gesellschaftsrechtliche Basis des Konzerns. Die Genossenschaften halten alle Anteile an der EDEKA Zentrale AG & Co. KG sowie 50 Prozent der Anteile an den sieben Regionalgesellschaften, die für das Warengeschäft in den Regionen verantwortlich zeichnen²⁹. In der gesellschaftsrechtlichen Struktur einer AG & Co. KG sind die Entscheidungen der Zentrale vom Aufsichtsrat und einem Verwaltungsrat zu bestätigen³⁰. Ebenso gestattet diese Konzernstruktur den sieben EDEKA – Regionalgesellschaften eine relativ eigenständige Steuerung des operativen Warengeschäfts, indem sie die selbständigen EDEKA-Einzelhändler und die in Eigen-

27 EHI Retail Institute: Handel aktuell, Ausgabe 2009/2010, Köln, 2009, S. 110.

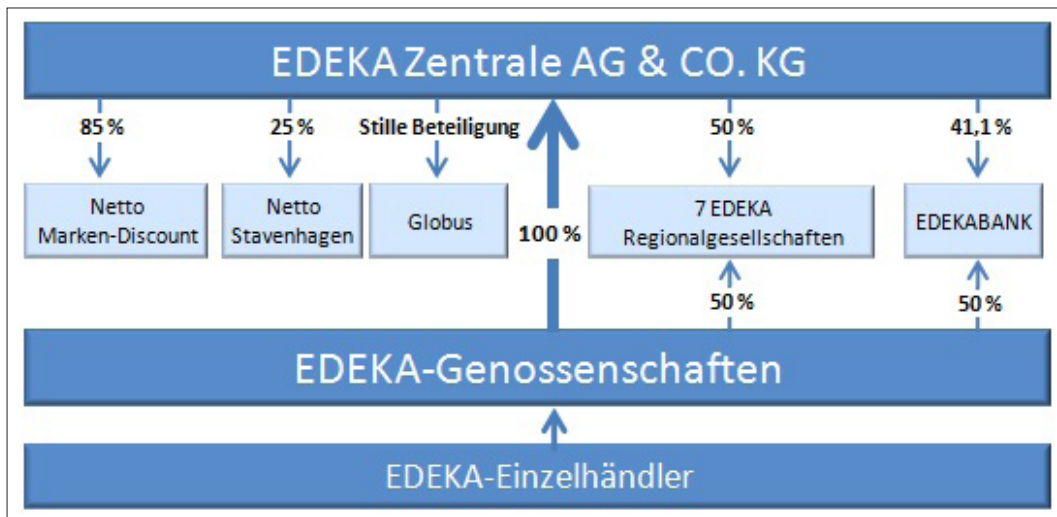
28 EDEKA Zentrale AG & Co. KG (Hrsg.): 100 Jahre EDEKA – Gemeinsam gewachsen, Hamburg, 2007, S.16.

29 Diese gesellschaftsrechtliche Konstruktion verhindert eine nach dem Gesellschaftsrecht „einheitliche Leitung“ durch die EDEKA Zentrale, im Sinne einer durchgreifenden Konzernstruktur. Hiermit unterscheidet sich die EDEKA in der strategischen Konzernführung vom zweiten großen genossenschaftlichen Einzelhändler in Deutschland der REWE.

30 In einem „Die Zeit“ Artikel aus dem Jahr 2009 wird die Entscheidungsstruktur der EDEKA wie folgt kolportiert: „Das in diesem komplizierten Geflecht überhaupt noch etwas vorangeht, grenzt an ein Wunder. Einerseits bewahrt die systemische Trägheit zwar vor Schnellschüssen und ökonomischen Moden. Andererseits aber entschleunigt sie auch Entscheidungen, die fürs Überleben notwendig sind. Alles dauert eben etwas länger.“ Das System EDEKA, von Gunhild Lütge, Die Zeit, Nr. 13/2009 vom 19.03.2009.

regie betriebenen Lebensmittelfilialen in ihren Regionen beliefern und eigene Produktionsbetriebe bspw. für Fleisch, Wurst und Backwaren betreiben. Im Sinne einer Funktionsausgliederung verantwortet die EDEKA Zentrale in Hamburg die strategische Führung der Gruppe. Das beinhaltet die Bündelung des nationalen Warengeschäfts einschließlich der Eigenmarken-Entwicklung und Qualitätssicherung, Steuerung von Marketing und nationaler Werbung und weitere Dienstleistungsfunktionen. Über das Tochterunternehmen Netto Marken-Discount sowie weitere Beteiligungen ist die EDEKA-Zentrale auch im operativen Einzelhandelsgeschäft tätig. Ebenfalls zur Zentrale gehören das EDEKA Fruchtkontor und das EDEKA Weinkontor mit der Rheinberg-Kellerei in Bingen.³¹

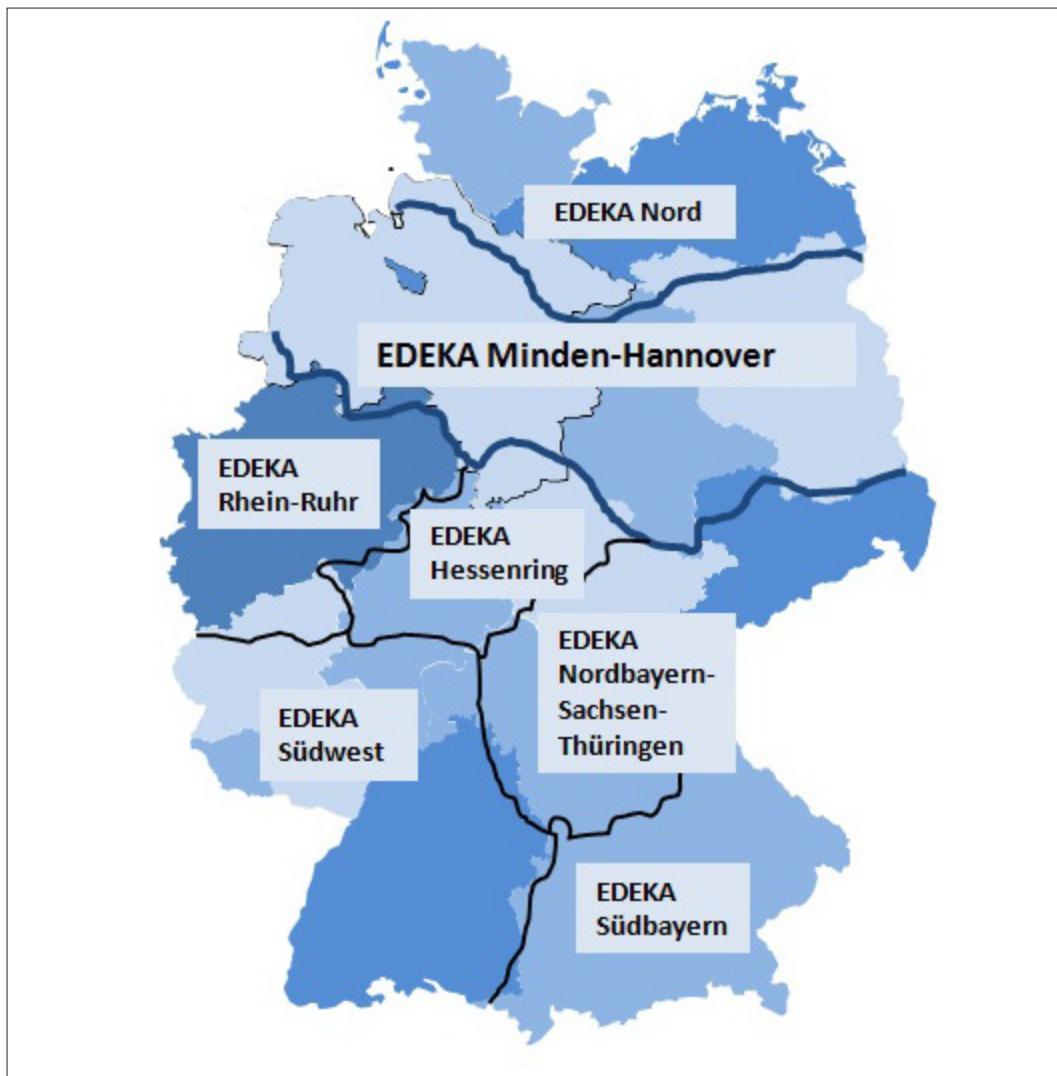
Abbildung 2: Beteiligungsgeflecht der EDEKA (Auswahl)



Profil der EDEKA-Gruppe, EDEKA Geschäftsbericht 2009, Hamburg, 2010, S. 10 und S. 83f., eigene Darstellung.

31 Vgl. Geschäftsbericht 2009 EDEKA Gruppe, Hamburg 2010, S. 10.

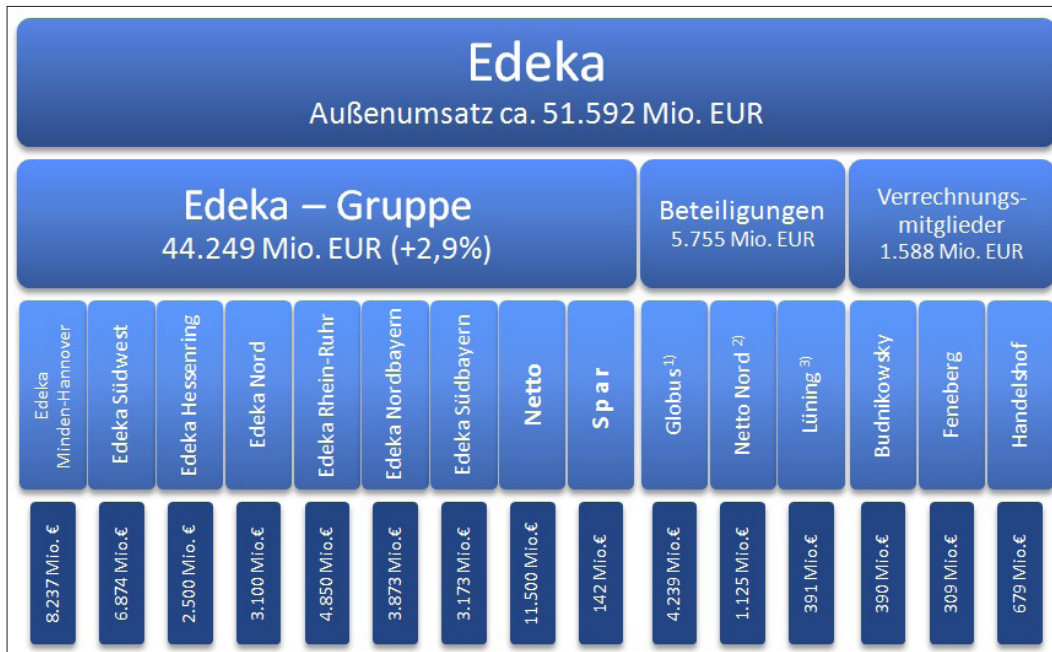
Abbildung 3: Zuschnitt der sieben EDEKA-Regionalgesellschaften



Hochsaison für frische Standorte, EDEKA Expansion / Immobilien, EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG, Unternehmenskommunikation, Hamburg, 2008, S. 2., eigene Darstellung.

1. EDEKA Handelsgesellschaft Nord mbH, Neumünster
2. EDEKA Minden-Hannover Holding GmbH, Minden
3. EDEKA Handelsgesellschaft Rhein-Ruhr mbH, Moers
4. EDEKA Handelsgesellschaft Hessenring mbH, Melsungen
5. EDEKA Handelsgesellschaft Nordbayern-Sachsen-Thüringen mbH, Rottendorf
6. EDEKA Handelsgesellschaft Südbayern mbH, Gaimersheim
7. EDEKA Handelsgesellschaft Südwest mbH, Offenburg
8. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG, Sitz in Hamburg

Abbildung 4: Umsatzstruktur der EDEKA-Gruppe 2010 (Prognose nach TradeDimensions)



1) Stille Beteiligung Edeka-Zentrale, 2) Beteiligung Edeka-Zentrale 25%, 3) Beteiligung Edeka Minden-Hannover 49%; Quelle: TradeDimension, TOP Firmen 2011, Frankfurt/M., 2010, eigene Zusammenstellung.

Auf dem Weg von der Gründung des „Verband deutscher kaufmännischer Genossenschaften e. V.“ im Jahr 1907 zum größten Lebensmittelhändler Deutschlands (seit 2005) war die EDEKA permanent vor die Aufgabe gestellt, auf politische und strukturelle Entwicklungen zu reagieren und sich als Konzern anzupassen. Einem dieser grundlegenden Wandlungsprozesse soll im Rahmen der Studie besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden: der Übernahme des selbständigen Genossenschaftsmitgliedern vorbehaltenen Filialgeschäfts durch genossenschaftseigene Großhandlungen in Form von Regiefilialen³² seit Ende der 60er Jahre und die seit 2003 verfolgte strategische Umorientierung durch die „Privatisierungsoffensive“³³ der EDEKA.

32 „Regiebetriebe sind Einzelhandelsbetriebe, die als Tochterunternehmen eines Großhandelsunternehmens bestehen und entsprechend vom Management des Großhandelsunternehmens geführt werden.“ Vgl. Stubbe, H., Genossenschaften und Konzentration im Handel, in Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 28, S. 251, zitiert nach Sebastian Kretschmer, a.a.O., S. 195.

33 Der Begriff „Privatisierung“ ist im Zusammenhang mit der Veräußerung von Regiebetrieben der Regionalgesellschaften an selbständige Kaufleute nicht nur begrifflich verwirrend, sondern auch betriebswirtschaftlich falsch. Definiert wird der eigentumsorientierte Begriff „Privatisierung“, als „Übertragung von staatlichen oder kommunalen Eigentumsrechten an private Rechtssubjekte.“ Peter Erdmann, Die Privatisierung von Unternehmensbeteiligungen des Landes Berlin seit der Wiedervereinigung, Dissertation, Berlin, 2000, S.20. Die EDEKA definiert diesen Begriff für sich etwas anders: „Der Begriff Privatisierung hat sich EDEKA-intern und in der Folge auch extern fest etabliert, da er treffend den Vorgang beschreibt, wenn EDEKA-Regionalgesellschaften Flächen, die bisher dort operativ geführt wurden, in das Eigentum von selbstständigen (EDEKA-)Kaufleuten übergehen. Der Begriff beschreibt diesen Vorgang so treffend, dass er auch unternehmensextern ohne größere Erklärungen leicht verstanden und deshalb genutzt wird.“ Antwort der EDEKA, Geschäftsbereich Unternehmenskommunikation auf eine entsprechende Anfrage vom 30.07.2010.

2.1.2 Regiefilialen als Expansionsinstrument bei der EDEKA

Schon kurz nach der Gründung der EDEKA wurden wichtige Weichen gestellt, die EDEKA als genossenschaftlichen Einkaufsverbund institutionell zu verankern. Mit der Übernahme der Rechte an dem Wort- und Bildzeichen „E.d.K.“ im Jahr 1911 war der Weg für ein einheitliches Werbe- und Warenzeichen der EDEKA-Gruppe geebnet. Zur Schaffung finanzieller Spielräume für die selbständigen Kolonialwarenhändler und die regionalen Genossenschaften, speziell im Wareneinkauf, gründet die EDEKA im Jahr 1914 in Berlin ihre eigene Genossenschaftsbank. Das fortschrittliche Gesamtkonzept bescherte dem genossenschaftlich organisierten Lebensmittelhandel einen enormen Aufschwung. 1935 bestand die EDEKA-Gruppe bereits aus 525 Genossenschaften mit insgesamt 45.000 selbständigen Lebensmitteleinzelhändlern als Mitglied. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde der Wiederaufbau der Gruppe aus der neuen EDEKA-Zentrale in Hamburg geleitet. Nach dem Krieg blieben noch insgesamt 326 EDEKA-Genossenschaften bestehen, davon 201 EDEKA-Genossenschaften in den Westzonen Deutschlands³⁴. Mit 40.670 Kaufleuten und 43.000 mit dem EDEKA-Logo versehenen Ladengeschäften wird die EDEKA 1960 Europas größte Einkaufsgemeinschaft.³⁵ Damit war der historisch höchste Bestand an selbständigen EDEKA-Kaufleuten und Ladengeschäften aus den 30er Jahren wieder erreicht. Ab Mitte der 60er Jahre begann ein dramatischer Abschmelzungsprozess bei Kaufleuten und Einzelhandelsgeschäften. Innerhalb eines Jahrzehntes wurden ca. 16.000 Geschäfte geschlossen, weil Geschäftsnachfolger fehlten bzw. die Lebensmittelgeschäfte im Standortwettbewerb mit den aufkommenden Filialisten und Discountern nicht mithalten konnten. Um im schärfer werdenden Wettbewerb im Lebensmitteleinzelhandel bestehen zu können, waren strukturelle Anpassungen der EDEKA-Gruppe notwendig. Dieser Prozess führte zu einer grundlegenden Gruppenstrukturreform, die Mitte der 60er Jahre mit der Gründung der EDEKA-Zentralhandelsgesellschaft mbH (ZHG) begann. Die EDEKA – ZHG ist bis heute zuständig für das aktive Warengeschäft der EDEKA-Gruppe. In dieser Funktion übernahm die ZHG auch die Kapitalbeteiligung von 50 Prozent an den auf der Großhandelsstufe im Jahr 1971 gegründeten regionalen EDEKA – Handelsgesellschaften (EHG). Die anderen 50 Prozent blieben in den Händen der regionalen Genossenschaften. Die regionalen EDEKA – Handelsgesellschaften (EHG) übernahmen das Warengeschäft der regionalen Einkaufsgenossenschaften. So entstand oberhalb der Ebene der Genossenschaften ein Verbund aus Kapitalgesellschaften (Vgl. dazu Abbildung 2). Die damit verbundene Möglichkeit zu Kooperationen erlaubte bessere Einkaufskonditionen und damit effizientere Betriebsstrukturen. „Durch die Umstrukturierungsmaßnahmen sollten nicht nur die Einkaufsbedingungen, also die Leistungen für den EDEKA-Kaufmann verbessert werden, sondern auch die Betriebsorganisation auf der Großhandelsstufe effizienter gestaltet und so die Schaffung optimaler Betriebs-

34 Sebastian Kretschmer: Der institutionelle Wandel der EDEKA-Gruppe, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 66, Shaker Verlag, Aachen 2006, S. 169 mit Bezug auf EDEKA 1907-1957: Das Lebensbild der EDEKA-Organisation, Hamburg, Berlin, 1957, S. 89.

35 100 Jahre EDEKA. Gemeinsam gewachsen. EDEKA Jubiläumsbuch, Hamburg, 2007, Seite 58.

größen erleichtert werden.³⁶ In diese Phase fällt auch die Gründung der „Immobilien – Treuhand AG“ (1967), eine Bauträgergesellschaft, die für die EDEKA neue, moderne Einzelhandelsstandorte entwickelt und errichtet.³⁷ In der Folge begannen die regionalen EDEKA – Handelsgesellschaften zur Modernisierung ihres Filialnetzes und zum Weiterbetrieb von Standorten, die von Inhabern auf- bzw. abgegeben wurden, Einzelhandelsbetriebe in eigener Regie, als sogenannte Regiebetriebe (Vgl. Fußnote 32) zu führen. Eli (1968) geht für das Jahr 1967 bereits von ca. 100 Einzelhandelsstandorten und 40 Cash & Carry Märkten im Regiebetrieb der regionalen EDEKA Großhandlungen aus.³⁸

In einem zweiten Schritt in Umsetzung der ersten Gruppenstrukturreform der EDEKA-Gruppe wurde im Jahr 1972 die EDEKA Zentrale eGmbH³⁹ in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Das Eigenkapital wurde auf 30 Mio. DM in Form von vinkulierten Namensaktien⁴⁰ festgesetzt. Die Aktienanteile wurden im Verhältnis 1:1 mit den Mitgliederguthaben der einzelnen Mitgliedsgenossenschaften verrechnet. Wesentliche Gründe für die Wahl der neuen Rechtsform waren vor allem vereinfachte Möglichkeiten des Erwerbs von Beteiligungen. Die neuen operativen Möglichkeiten als Kapitalgesellschaft verliefen für die EDEKA Zentrale AG zunächst weniger erfolgreich.⁴¹ Erst ab 1986, nachdem die EDEKA ihre Spitzenposition im deutschen Lebensmitteleinzelhandel bereits eingebüßt hatte, beginnt eine strategische Neuausrichtung. Ein grundlegender Rationalisierungsprozess wurde notwendig, um im schärfer werdenden Preiswettbewerb mit den zentral organisierten Filialketten und vor allem mit den Discountern konkurrieren zu können. Zunächst wurden bis 1989 über Fusionen die 31 regionalen Großhandlungen, an denen die EDEKA Zentrale zu 50 Prozent beteiligt ist, zu 18 Regionalgesellschaften zusammengeführt, um notwendige Skaleneffekte zu realisieren.⁴² Die Regionalgesellschaften führen in den Regionen das operative Geschäft. „Dazu gehören die Belieferung des selbstständigen Einzelhandels, der Ausbau der Marktpräsenz durch eine expansive Standortpolitik sowie die kundennahe Versorgung mit Markenartikeln und regionalen Sortimenten. Daneben steuern die regionalen Handelsgesellschaften das eigene Filialgeschäft und verantworten den Einkauf der regionalen Sortimente.“⁴³ Mit Hilfe dieser strukturellen Weichenstellungen konnten in der Folgezeit strategische Partnerschaften begründet werden und dem dramatischen

36 Sebastian Kretschmer: Der institutionelle Wandel der EDEKA-Gruppe, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 66, Shaker Verlag, Aachen 2006, S. 190.

37 Eli, Max: Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München, 1968, S.101.

38 Eli, Max, a.a.O., 1968, S.101.

39 Firmenbestandteil einer Genossenschaft mit unbeschränkter statutarischer Haftung der Genossen (veraltet, heute nicht mehr zulässig), Quelle: www.Wirtschaftslexikon24.net

40 Besondere Form von Namensaktie, deren Eigentumsübertragung von der satzungsgemäßen Zustimmung der jeweiligen Aktiengesellschaft abhängig ist. Solche vinkulierte Namensaktien werden häufig zu dem Zweck ausgegeben, ein Unternehmen vor Überfremdung zu schützen oder die Übernahme durch unliebsame Konkurrenten zu verhindern. Quelle: FAZ.NET Börsenlexikon, <http://boersenlexikon.faz.net>

41 Die Beteiligung an der Warenhausgruppe Horten endete in einem finanziellen Fiasko.

42 Sebastian Kretschmer: Der institutionelle Wandel der EDEKA-Gruppe, a.a.O., S. 270.

43 EDEKA-Geschäftsbericht 2004, Hamburg 2005, S. 9f.

Abschmelzen des Bestandes an Lebensmittelgeschäften durch regional gesteuerte Expansion begegnet werden. Der Ausbau des Anteils an Regiebetrieben war eine direkte Folge der Strukturreformen der EDEKA-Gruppe. Bis 1987 stieg die Zahl der Regiebetriebe im Lebensmitteleinzelhandel der EDEKA auf ca. 1.000 an⁴⁴ bei noch etwas mehr als 15.000 selbständigen Kaufleuten. Zunehmender Preiswettbewerb und damit sinkende Margen im Lebensmitteleinzelhandel zwingen die EDEKA-Gruppe ab 2000 zu einer zweiten grundlegenden Strukturreform. Im Fokus standen wiederum die Regionalgesellschaften mit ihren Großhandlungen, die für das Warengeschäft der EDEKA verantwortlich zeichnen. Die Zahl der Regionalgesellschaften wurde von 18 auf sieben reduziert. Damit sollte die Zentralität erhöht, die Regionalität erhalten und Voraussetzungen für den Ausbau moderner Logistik- und Lagersysteme geschaffen werden. Die EDEKA Zentrale erhielt die heutige Rechtsform EDEKA Zentrale AG & Co KG und wurde zudem durch die weitere Zentralisierung des Warengeschäfts und die Einsetzung eines Strategiebeirates gestärkt.⁴⁵ In der neuen Struktur der EDEKA-Gruppe wurden Investitionen in neue moderne Vertriebslinien und zeitgemäße Verkaufsflächenstrukturen erleichtert.

Noch im Jahr 2000 hatten zwei Drittel der EDEKA-Lebensmittelgeschäfte eine Verkaufsfläche von unter 400 qm,⁴⁶ die im Wettbewerb mit den Discountern und modernen Supermärkten mit 800 qm bis zu 1.500 qm Verkaufsfläche nicht standhalten konnten. Durch Akquisitionen und Investitionen in den Ausbau einer modernen großflächigeren Filialstruktur wurde dabei vor allem die Zahl der Regiemärkte deutlich ausgeweitet. Deren Anzahl erreichte 2001 mit 2.473 Lebensmittelmärkten einen Höchstwert. Im Zuge der Investitionen vergrößerte sich aber auch die durchschnittliche Verkaufsfläche der als Supermärkte geführten Lebensmittelmärkte im Vollsortiment um fast ein Drittel von 682 qm je Filiale im Jahr 2000 auf 897 qm in 2009.⁴⁷

44 100 Jahre EDEKA. Gemeinsam gewachsen. EDEKA Jubiläumsbuch, Hamburg, 2007, Seite 91.

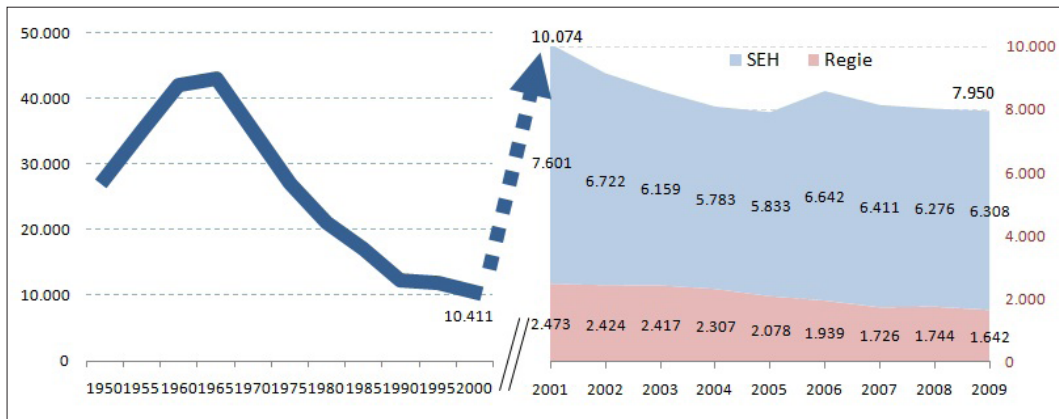
45 Sebastian Kretschmer: Der institutionelle Wandel der EDEKA-Gruppe, a.a.O., S. 207f.

46 Daten zum Handel in Deutschland, Universen, 2001, A.C. Nielsen.

47 Geschäftsberichte der EDEKA-Gruppe 2004, Hamburg 2005, S. 20 und 2009, Hamburg 2010, S. 18.

Die Entwicklung der Einzelhandelsgeschäfte der EDEKA-Gruppe im Lebensmitteleinzelhandel zwischen 1950 und 2009 zeigt die folgende Abbildung:

Abbildung 5: Entwicklung der Anzahl an Lebensmittelgeschäften der EDEKA zwischen 1950 und 2009



Quellen: 1950 bis 2000: Sebastian Kretschmer, Der institutionelle Wandel der EDEKA-Gruppe, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 66, Shaker Verlag, Aachen, 2006, S. 196. 2000 bis 2009: Geschäftsberichte der EDEKA-Gruppe 2000 bis 2009, eigene Berechnungen.

Dieser in der Abbildung dargestellte Abschmelzungsprozess an Lebensmittelgeschäften betraf nicht nur die EDEKA, sondern prägte die Entwicklung des gesamten Lebensmitteleinzelhandels. Nach den Daten des EHI Retail Institute in Köln sank die Zahl der Lebensmittelgeschäfte in Deutschland zwischen 2000 und 2008 um 18.336 bzw. 26,8 Prozent⁴⁸, der Rückgang der Zahl der Lebensmittelgeschäfte im Vollsortiment bei der EDEKA betrug im gleichen Zeitraum 2.391 Geschäfte bzw. 23,0 Prozent. Dieser Rückgang betraf ausschließlich kleine Lebensmittelgeschäfte unter 400 qm, sogenannte „Tante Emma-Läden“.⁴⁹

Mit den drei Vertriebslinien Supermarkt, SB-Warenhaus und Discount deckt EDEKA mittlerweile die strategischen Entwicklungsformate im Lebensmitteleinzelhandel ab. Das Kerngeschäftsfeld der Gruppe bleibt jedoch wie zur Gründung der EDEKA vor mehr als 100 Jahren der von selbstständigen EDEKA -Unternehmern geführte Supermarkt. Der heutige Supermarkt eines EDEKA-Kaufmanns hat mit dem von vor 100 Jahren, außer der Geschäftsgrundlage den Verkauf von Lebensmitteln, nichts mehr gemein. Dennoch beherrscht die Gründungsidee auch heute noch die strategische Ausrichtung der Gruppe.

Der Ausbau der genossenschaftlichen Basis bleibt eine der zentralen Existenzbedingungen der EDEKA. Dabei kommt der Veräußerung der Regiefilialen in den Regionalgesellschaften, die im Zuge der Stärkung der Marktposition und zur Modernisierung

48 EHI Retail Institute, Handel aktuell Ausgabe 2008/2009, Köln, 2008, S. 194, Ausgabe 2009/2010, Köln, 2009, S.179, eigene Berechnungen.

49 Ebenda.

des Filialnetzes entwickelt und betrieben wurden, an selbständige Kaufleute eine zentrale Bedeutung zu. Diese strategische Grundorientierung mündet 2003 im Bekenntnis des Vorstandes der EDEKA zu einer „Privatisierungsoffensive“⁵⁰, die in den Folgejahren weiter forciert wird. Im Geschäftsbericht 2009 der EDEKA-Gruppe liest sich das wie folgt: „Die EDEKA Zentrale AG & Co. KG verfolgt die Zielsetzung, die führende Position der selbständigen EDEKA-Kaufleute kontinuierlich zu stärken. ... Zu den zentralen strategischen Maßnahmen zählen die Fortführung der Privatisierungsoffensive, ...“⁵¹ Binnen sieben Jahren, seit dem Bekenntnis des EDEKA-Vorstandes zur „Privatisierungsoffensive“ wurden 795 Regiemärkte aus dem Filialnetz herausgelöst und an selbständige EDEKA-Kaufleute übergeben.⁵²

Ein (erhofftes und erwartetes) Phänomen bei der Übertragung von Regiefilialen auf einen selbständigen Einzelhändler besteht darin, dass trotz gleicher Infrastruktur und auch sonst vergleichbarer Bedingungen innerhalb eines Jahres die Umsätze von privat geführten Lebensmittelmärkten deutlicher ansteigen als unter den vorherigen (Regie-) Betreibern. Häufig, und das ist das Phänomen, sind die Marktleiter sogar die gleichen Personen. Branchenkenner, sowohl von der EDEKA als auch von Seiten der Betriebsräte und Gewerkschaften, gehen im Durchschnitt von einem zweistelligen Umsatzwachstum als „Privatisierungseffekt“ aus. Vor dem Hintergrund der erwarteten Umsatzentwicklung nach einer „Privatisierung“ kann der EDEKA durchaus ein entsprechendes strategisches Kalkül der Umsatzsteigerung unterstellt werden.

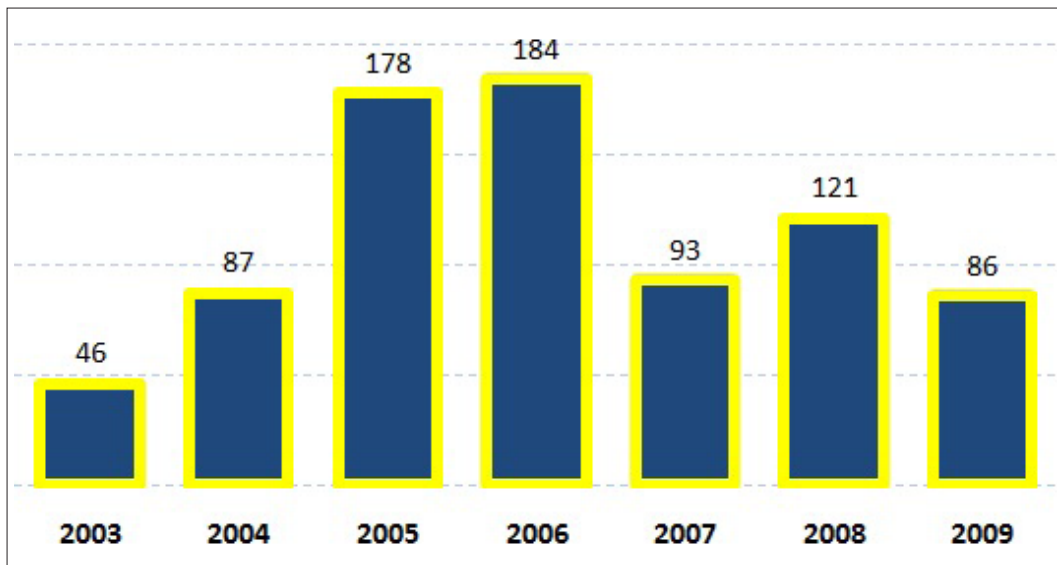
Eine weitere notwendige Anmerkung zum „Privatisierungsprozess“ der EDEKA betrifft die vertragliche Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen selbständigem Einzelhändler und der EDEKA. Auch wenn kaum Einzelheiten nach außen dringen, lassen vereinzelt einsehbare Vertragsdokumente durchaus ein sehr starkes Abhängigkeitsverhältnis der selbständigen Einzelhändler zur EDEKA erkennen. In einem Wechselverhältnis von Mietsubventionen durch die EDEKA Immobiliengesellschaft und festgelegten Bezugsquoten im Rahmen einer verpflichtenden Bezugsvereinbarung, deren Höhe von der EDEKA nach Durchschnittswerten vorgegeben wird, erscheint der kaufmännische (eigenverantwortete) Spielraum des „selbständigen“ Einzelhändlers sehr begrenzt. Hinzu kommt eine Verpflichtung an den Einzelhändler, auf Verlangen der EDEKA, Auskunft über den gesamten Warenbezug zu geben. Ein Verstoß gegen die Bezugspflicht beendet das „Mietvertragsverhältnis“. Von der EDEKA vorgeschriebene Buchführungs- und Steuerberatungsleitlinien festigen den Eindruck, dass ein selbständiger EDEKA-Kaufmann nur begrenzt Herr über seinen eigenen Geschäftsbetrieb ist.

50 Vgl. dazu Fußnote 33

51 Geschäftsbericht 2009 EDEKA-Gruppe, Konzernlagebericht, Hamburg 2010, S. 73.

52 Eigene Berechnungen anhand der Geschäftsberichte EDEKA-Gruppe 2003-2009.

Abbildung 6: Veräußerung von Regiebetrieben an selbständige EDEKA-Kaufleute



Eigene Berechnungen anhand der Geschäftsberichte EDEKA-Gruppe 2003-2009.

In der Folge der „Privatisierungsoffensive“ ging der Filialisierungsgrad⁵³ im Lebensmitteleinzelhandel der EDEKA seit 2004 kontinuierlich zurück: von 28,5 Prozent auf aktuell 20,7 Prozent, das sind 1.642 Regiemärkte von insgesamt 7.950 von der EDEKA⁵⁴ im Vollsortiment geführten Lebensmittelmärkten. Zwischen den einzelnen Regionalgesellschaften gibt es beim Anteil der Regiebetriebe an den zu beliefernden Filialen beträchtlich Unterschiede: Den geringsten Anteil an Regiebetrieben betreibt die EDEKA Nord mit einem Filialisierungsgrad von 12 Prozent⁵⁵, die EDEKA Regionalgesellschaft Minden-Hannover mit aktuell 35 Prozent Anteil von Regiebetrieben am Bestand aller belieferten Filialen im Lebensmitteleinzelhandel (Stand 2009)⁵⁶ befindet sich am oberen Rand.

Zudem vollzieht sich seit den 60er Jahren ein zweiter Veränderungsprozess. Neben dem typischen EDEKA – Kaufmann mit „seinem“ Lebensmittelgeschäft wächst die Zahl der EDEKA – Unternehmer mit mehr als einer Filiale. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, war dieser Prozess bereits Ende der 90er Jahre sehr weit fortgeschritten, wo im Durchschnitt jeder EDEKA – Kaufmann bereits mehr als zwei Ladengeschäfte betrieb.

Das durchschnittliche Mehrbetriebsunternehmen im Jahr 2000 bestand jedoch in der Regel aus kleinen Standorten, die im Zuge der massiven Expansion vor allem der Dis-

53 „Indikator für den Einfluss einer Handelszentrale auf die angeschlossenen Geschäfte. Er gibt den Anteil der Regiemärkte an allen belieferten Märkten des Unternehmens an.“ TradeDimension, Der deutsche Lebensmittelhandel 2010 (Handelsposter), Definitionen, Frankfurt/M., 2009.

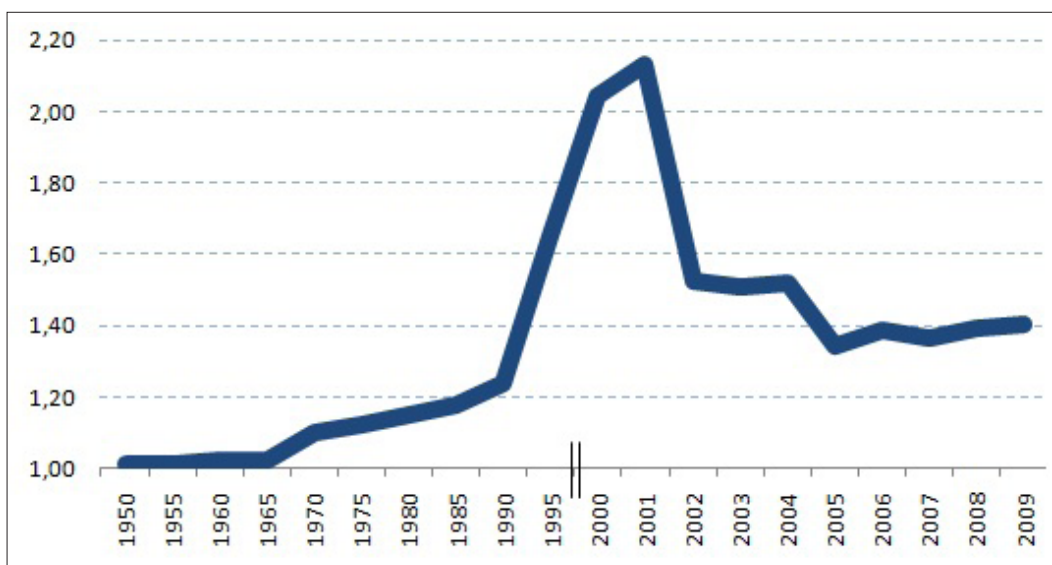
54 Geschäftsbericht 2009 der EDEKA-Gruppe, Hamburg 2010, S. 13 ff.

55 TradeDimension, Der deutsche Lebensmittelhandel 2010 (Handelsposter), Frankfurt/M., 2009.

56 Geschäftsbericht der EDEKA Minden-Hannover für das Jahr 2009, Gruppendaten, einschließlich selbständiger Einzelhandel, Minden, 2010, S. 82, eigene Berechnungen.

counter nicht mehr wettbewerbsfähig waren und von den Inhabern ab – bzw. aufgegeben werden mussten. In der Folge schmolz der Bestand an Lebensmittelgeschäften der EDEKA allein im Zeitraum 2000 bis 2005 um 24 Prozent von 10.411 auf 7.911, wodurch der EDEKA fast die Mitglieder ausgingen. Gab es 1987 noch ca. 15.000 EDEKA-Kaufleute⁵⁷ sank die Zahl bis 2004 auf 3.803 EDEKA-Kaufleute⁵⁸. Erst nach der Übernahme und Integration der von selbständigen Kaufleuten geführten 1.462 SPAR-Märkte im Jahr 2005 stieg die Zahl der Genossenschaftsmitglieder der EDEKA wieder deutlich auf 4.786 (2006) an.

Abbildung 7: Durchschnittliche Anzahl von Lebensmittelgeschäften je EDEKA-Kaufmann



Quellen: 1950 bis 1995: Sebastian Kretschmer: Der institutionelle Wandel der EDEKA-Gruppe, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 66, Shaker Verlag, Aachen, 2006, S. 197. 2000 bis 2009: Geschäftsberichte der EDEKA-Gruppe 2000 bis 2009, eigene Berechnungen.

Das Mehrbetriebsunternehmen von heute hat mit den Mehrbetriebsunternehmen vor der Jahrtausendwende wenig gemein. Mit der Abschmelzung der Zahl an Lebensmittelmärkten war gleichzeitig eine deutliche Erhöhung der durchschnittlichen Verkaufsflächen auf knapp 900 qm verbunden. Werden heute Märkte „privatisiert“, dann geht es im Regelfall nicht mehr um Nachbarschaftsläden, sondern um moderne großflächige Supermärkte mit durchschnittlich 1.500 qm Verkaufsfläche und einem Personalbestand von 23,8 Beschäftigten auf Vollzeitbasis⁵⁹ bzw. um SB-Warenhäuser (E-Center) mit durchschnittlichen Verkaufsflächen ab 2.500 – 4.500 qm und durchschnittlich 84,4 Beschäftigten auf Vollzeitbasis.⁶⁰ In der Folge zeichnet sich eine Entwicklung ab, dass am Markt besonders erfolgreiche selbständige EDEKA-Einzelhändler zusätzliche

57 100 Jahre EDEKA. Gemeinsam gewachsen. EDEKA Jubiläumsbuch, Hamburg, 2007, Seite 91.

58 Geschäftsbericht 2004 EDEKA-Gruppe, Hamburg 2005, S. 21.

59 Expansionsbroschüre der EDEKA, Hamburg, 2009, S. 9.

60 EHI Retail Institute, Handel aktuell 2009/2010, Köln, 2009, S. 299.

Märkte übernehmen und so z.T. Konglomerate von bis zu 32 betriebenen Lebensmittelmärkten (Simmel) mit mehr als 1.600 Beschäftigten (Preuß) als inhabergeführtes Unternehmen entstehen. Zur Gruppe der Mehrbetriebsunternehmer zählen ca. 17% der selbständigen EDEKA – Kaufleute⁶¹. Der wachsenden Bedeutung dieser Großunternehmen im SEH trug die Lebensmittelzeitung Rechnung und veröffentlichte gemeinsam mit den Handelsforschern von TradeDimensions erstmals im Mai 2010 ein aktuelles Ranking zu den umsatzstärksten selbständigen Einzelhändlern. Aus dieser Veröffentlichung wurde das Ranking der wichtigsten selbständigen Einzelhändler der EDEKA zusammengestellt und um die Angaben zur Regionalgesellschaft und um die Mitarbeiterzahlen (MA), soweit verfügbar, erweitert.

Tabelle 1: Umsatzstärkste EDEKA-Kaufleute des Jahres 2009

Rang	Name	Regionalgesellschaft	Umsatz 2009 in Mio.€ (netto) ¹⁾	Anzahl Märkte (MA 2008) ³⁾
1	Scheck-in Einkaufs-Center GmbH	Südwest	178	12 (695 MA)
2	Karl Preuß GmbH & Co. ²⁾	Minden-Hannover	175	27 (1.627 MA)
3	Struve GmbH, Hamburg	Nord	109	13 (683 MA)
4	Hieber's Frische Center	Südwest	102	10
5	Simmel AG	Nordbayern, Sachsen, Thür.	102	32 (914 MA)
6	Frischecenter Zurheide KG	Rhein-Ruhr	82	7
7	Wilhelm Cramer GmbH	Minden-Hannover	78	9 (439 MA)
8	Paschmann KG	Rhein-Ruhr	72	10

1) Schätzung Trade Dimensions, 2) EDEKA Minden-Hannover ist zu 25 % beteiligt, Quelle: Trade Dimensions/LZ

3) Mitarbeiterzahlen ergänzt durch WABE-Institut Berlin, Quelle: Elektronische Bundesanzeiger, www.ebundesanzeiger.de, (publizierte) Jahresabschlüsse 2008

Die acht umsatzstärksten Selbständigen der EDEKA trugen 2009 bereits zu mehr als fünf Prozent zum Umsatz des SEH der EDEKA bei und beschäftigten ca. 6.000 Mitarbeiter. Hinter diesen wirtschaftlichen Kennzahlen verbergen sich nicht nur große Potenziale sondern auch Herausforderungen zur Durchsetzung der Mitbestimmung, um den Mitarbeitern vor Ort die Nutzung des „sozialen Bürgerrechts in der Wirtschaft“⁶² zu ermöglichen.

61 EDEKA-Geschäftsbericht 2007, Hamburg 2008, S. 18.

62 Manfred Wannöffel: „Entscheidend ist im Betrieb“ Qualifizierte Mitbestimmung als Herausforderung für Gewerkschaften und Politik, Gutachten im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, 2008, S. 4.

Es gehört zu den strategischen Grundlinien der EDEKA den Bereich des SEH weiter auszubauen und als tragenden Pfeiler der Konzernentwicklung, neben dem von der EDEKA Zentrale geführten Discountgeschäft, zu stabilisieren. Die von den Regionalgesellschaften betriebenen Regiemärkte werden dennoch langfristig als strategische Option zur Sicherung von Standorten eingesetzt werden, weil die Aufgabe bestehen bleibt, aufgegebene bzw. geschlossene Märkte solange im Filialnetz zu halten, bis ein übernehmender selbständiger Kaufmann gefunden wird. Daneben zwingt der Standortwettbewerb dazu, zusätzlich zu den Investitionen der selbständigen Kaufleute, neue Standorte mit modernen und modernisierten Filialen zu entwickeln. Ein Bestand an Regiefilialen wird auch deshalb langfristig bestehen bleiben, damit die Filialrotation zwischen ausscheidenden Genossenschaftsmitgliedern, Existenzgründern und den Mehrbetriebsunternehmern aufrechterhalten werden kann.

2.1.3 EDEKA Minden-Hannover im Überblick

Die Regionalgesellschaft Minden-Hannover besteht im heutigen regionalen Zuschnitt (Vgl. dazu Abbildung 3) seit Januar 2003. Im Rahmen der EDEKA-Strukturreform übernahm die EDEKA Minden-Hannover zum 1. Januar 2003 die Gesellschaftsrechte und damit den operativen Geschäftsbetrieb der EDEKA-Handelsgesellschaften Berlin-Brandenburg und Nordwest.⁶³ Die notwendige Verschmelzung der EDEKA-Genossenschaften aus Berlin, Bremen, Aurich und Minden-Hannover erfolgte im Mai 2005. Die daraus hervorgegangene EDEKA Minden eG ist Konzernobergesellschaft der EDEKA Minden-Gruppe. Sie hält 50 Prozent der Anteile an der EDEKA Minden-Hannover Holding GmbH, weitere 50 Prozent hält die EDEKA Zentralhandelsgesellschaft Hamburg mbH.⁶⁴ 2009 erfolgte die Gründung der EDEKA Minden-Hannover Stiftung & Co. KG und die handelsrechtliche Ausgliederung des Geschäftsbetriebes in diese Stiftung⁶⁵. Diese gesellschaftsrechtliche Umstrukturierung des Unternehmensverbundes soll den Konzern vor einer Übernahme durch Finanzinvestoren schützen und dadurch langfristig das genossenschaftliche Vermögen sichern.⁶⁶ Daneben werden (gewollt oder nicht) Mitbestimmungsrechte beschnitten. Bislang sind in den Aufsichtsräten der regionalen EDEKA-Gesellschaften zu zwei Dritteln selbstständige Kaufleute und zu einem Drittel EDEKA-Mitarbeiter vertreten. Nach Auffassung der Gewerkschaft Verdi müssten die Gremien aber aufgrund der Größenordnung und Mitarbeiterzahl nach dem Mitbestimmungsgesetz paritätisch mit Arbeitnehmervertretern einschließlich hauptamtlicher Gewerkschaftsvertreter besetzt sein. EDEKA Minden-Hannover be-

63 EDEKA Hannover-Minden eG, Pressemitteilung vom 13.01.2003

64 Geschäftsbericht der EDEKA Minden-Hannover für das Jahr 2005, Vorwort, Minden, 2006, S. 2.

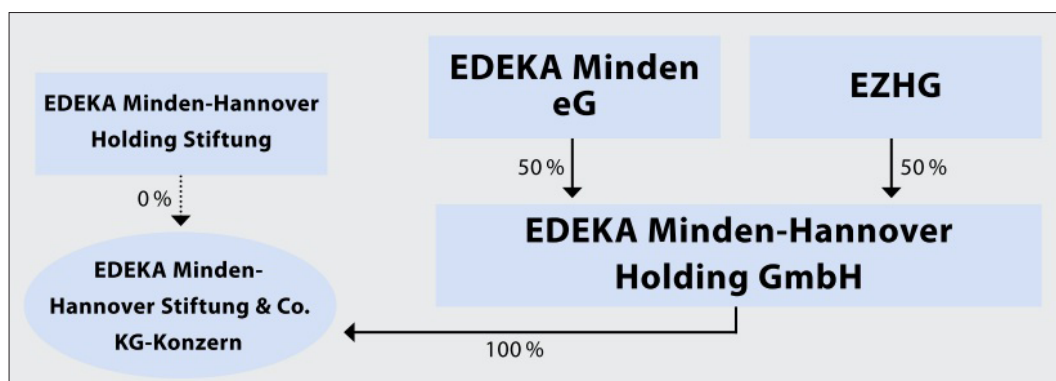
65 An dem EDEKA Minden-Hannover Stiftung & Co. KG-Konzern hält die EDEKA Minden-Hannover Holding GmbH 100 Prozent der Kommanditanteile. Persönlich haftende Gesellschafterin ist die EDEKA Minden-Hannover Holding Stiftung. Die Gesellschafter der EDEKA Minden-Hannover Holding GmbH sind die EDEKA Minden eG und die EDEKA Zentralhandelsgesellschaft mbH mit je 50 Prozent (50,0 Mio. €). Vgl. Geschäftsbericht EDEKA-Minden-Hannover 2009, Gruppenlagebericht, Gruppenstruktur, Minden 2010, S. 8

66 Geschäftsbericht EDEKA-Minden-Hannover 2009, ebenda.

schäftigte Ende 2009 knapp 30.000 Mitarbeiter. Mit der Ausgliederung des Geschäftsbetriebes aus der EDEKA Minden-Hannover Holding GmbH in die EDEKA Minden-Hannover Stiftung & Co. KG ergibt sich eine neue gesellschaftsrechtliche Zuordnung, mit der Folge, dass die Arbeitnehmer der Tochtergesellschaften der bisherigen EDEKA Handelsgesellschaft der neuen Stiftung nicht mehr zugerechnet werden können. Somit kann ein paritätischer Aufsichtsrat Juristen zufolge rechtlich nicht mehr verlangt werden.⁶⁷

Die Regionalgesellschaft Minden-Hannover ist die umsatzstärkste Regionalgesellschaft der EDEKA (Vgl. dazu Abbildung 4). 2009 betrug der Gruppenumsatz (netto) ohne Innenumsätze 7.275 Mio. € (2008: 7.100 Mio. €). Im Lebensmitteleinzelhandel wurden 2009 insgesamt 6.109 Mio. € umgesetzt (2008: 5.871 Mio. €)⁶⁸. Mit einem Umsatzwachstum im Lebensmitteleinzelhandel von 4,1 Prozent liegt das Ergebnis der Regionalgesellschaft deutlich über dem Branchendurchschnitt, der für 2009 vom Statistischen Bundesamt mit einem Rückgang von 2,1 Prozent berechnet wurde.⁶⁹ Bezogen auf das Jahr 2003 hat sich der Umsatz der EDEKA Minden-Hannover um knapp 2 Mrd. € bzw. um knapp 50 Prozent erhöht, davon allein ca. 900 Mio. € durch die Integration von 51 Marktkauf SB-Warenhäusern in 2008.

Abbildung 8: Konzernstruktur der Regionalgesellschaft Minden-Hannover



Quelle: Geschäftsbericht EDEKA-Minden-Hannover 2009, Minden, 2010, S. 8, eigene Darstellung.

Die EDEKA Regionalgesellschaft Minden-Hannover expandiert ungebremst und charakterisiert sich selbst als „das Lebensmittelhandelsunternehmen mit dem stärksten Zuwachs an neu erschlossenen Verkaufsflächen innerhalb unseres Geschäftsgebietes.“⁷⁰

67 Lebensmittelzeitung (LZ) vom 08.04.2009, EDEKA Minden-Hannover plant Stiftungsstruktur, www.lebensmittelzeitung.net

68 Geschäftsbericht der EDEKA Minden-Hannover für das Jahr 2009, Gruppendaten, einschließlich selbständiger Einzelhandel, Minden, 2010, S. 82.

69 Genesis-Online, Datenbank des Statistischen Bundesamtes, Monatsstatistik im Einzelhandel, WZ08-4711-01 Einzelhandel mit Lebensmitteln (ohne EH. m. LM an Verkaufsständen) (Stand August 2010)

70 Geschäftsbericht der EDEKA Minden-Hannover für das Jahr 2009, Vorwort, Minden, 2010, S. 4.

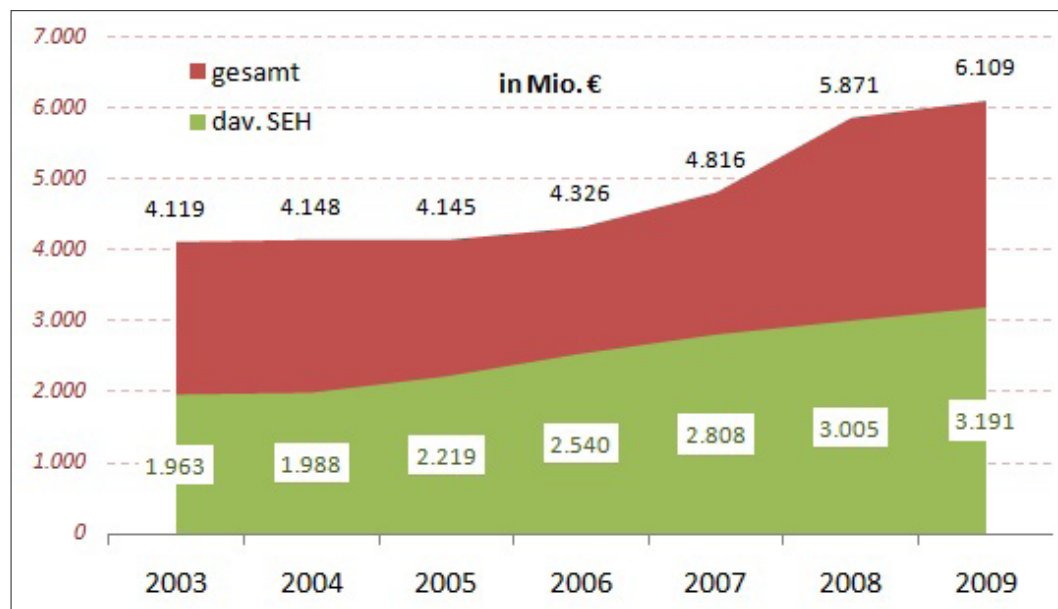
Ziel ist die Schaffung moderner, großflächiger und damit wettbewerbsfähiger Lebensmitteleinzelhandelsgeschäfte. Dazu werden konsequent kleinere Geschäfte modernisiert und erweitert sowie in neue Ladengeschäfte investiert. Zusätzlich werden von der Regionalgesellschaft EDEKA Minden-Hannover unter dem Aspekt der Standortsicherung Immobilien für Einzelhandels-Verkaufsflächen entwickelt und neu errichtet bzw. von Mitbewerbern oder am Immobilienmarkt erworben.

2.1.4 Die Entwicklung des SEH der EDEKA Regionalgesellschaft Minden-Hannover

Maßgeblich beeinflusst wird die Einzelhandels-Entwicklung der EDEKA Minden-Hannover vom Bestandserhalt und dem Ausbau des selbstständigen EDEKA-Einzelhandels. Allein 2009 nahm die Zahl der von selbstständigen EDEKA Kaufleuten betriebenen Filialen um 42 Filialen und die Verkaufsfläche um 68 Tsd. qm zu. Noch dynamischer als die Geschäftsentwicklung der EDEKA Minden-Hannover insgesamt, verlief die Entwicklung im SEH.

Bezogen auf das Jahr 2003 nach dem Zusammenschluss mit den Regionalgesellschaften EDEKA Nordwest und der EDEKA Berlin-Brandenburg stieg der Umsatz im SEH bis 2009 um 1,23 Mrd. € bzw. 62,6 Prozent. Damit liegt die Steigerung des Umsatzes im SEH um 15 Prozentpunkte höher, als im Lebensmitteleinzelhandel der EDEKA Minden-Hannover gesamt.

Abbildung 9: Umsatzentwicklung der EDEKA Minden-Hannover und des SEH seit 2003



Quelle: Geschäftsberichte der EDEKA-Minden-Hannover 2005-2009.

Hinter dieser Entwicklung steht das intensive Bemühen der Regionalgesellschaft EDEKA Minden-Hannover den Bereich des SEH zu stärken, indem modernisierte und neue Filialen an Selbständige Kaufleute übertragen werden⁷¹. Seit 1999 sind laut EDEKA Minden-Hannover insgesamt 378 Märkte aus dem Bestand der regiegeführten Filialen an selbständige Kaufleute übertragen worden.⁷²

Betrachtet man die Entwicklung seit 2003 so wird der Eindruck erweckt, dass eine Übertragungen von Regiemärkten an selbständige Kaufleute immer schwieriger wird.

Abbildung 10: Übertragungen von Regiemärkten an selbständige EDEKA-Kaufleute



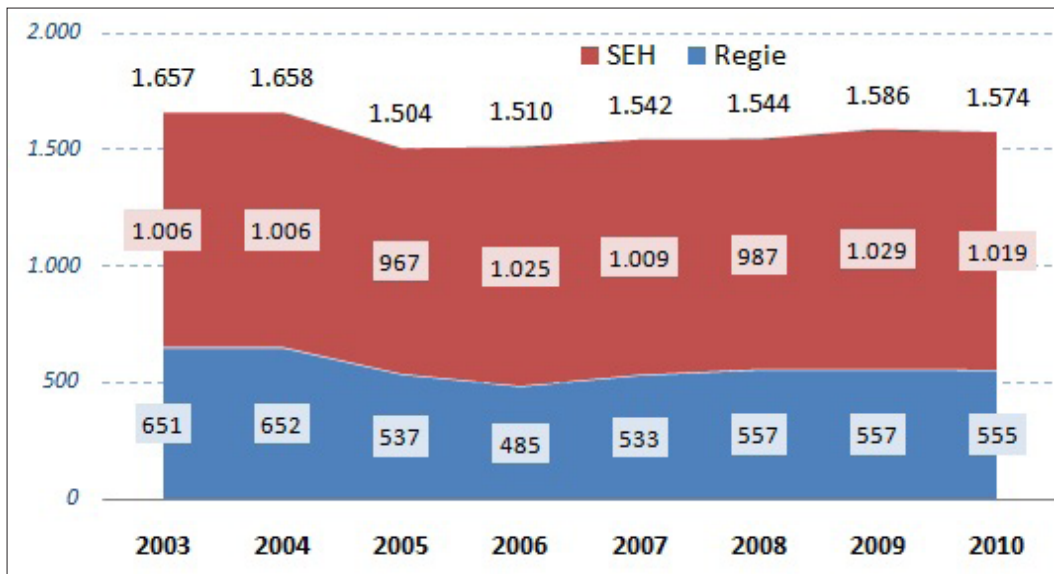
Quelle: Geschäftsberichte der EDEKA-Minden-Hannover 2005-2009 und Pressemitteilungen 2004, 2005.

Im Zuge der massiven Investitionen in das Filialnetz, sowohl durch die Regionalgesellschaft EDEKA Minden-Hannover als auch durch die selbständigen Kaufleute der EDEKA, findet ein permanenter Austausch zwischen modernen und unwirtschaftlichen Verkaufsflächen statt. Allein 2009 standen 42 Filialneueröffnungen und 49 Filialübernahmen selbständiger SPAR-Einzelhändler, die Schließung von 49 Geschäften (Geschäftsaufgaben und Filialnetzverkleinerungen) gegenüber. Im Ergebnis dieser Austauschprozesse bleibt die Filialzahl der EDEKA Minden-Hannover insgesamt seit 2005 auf einem stabilen Niveau zwischen 1.500 und 1.600 Filialen, davon ca. 1.000 Lebensmittelgeschäfte selbständiger EDEKA-Einzelhändler.

71 Auch syntaktisch hebt sich die EDEKA Minden-Hannover vom Sprachgebrauch der Hamburger Zentrale ab. In den Geschäftsberichten der EDEKA Minden-Hannover ist von „Übertragung von Märkten an selbständige Unternehmer und Existenzgründer“ die Rede, wenn Bezug auf die „Privatisierungskampagne“ der EDEKA genommen wird.

72 Geschäftsbericht der EDEKA Minden-Hannover für das Jahr 2009, Gruppenlagebericht, Minden, 2010, S. 10.

Abbildung 11: Entwicklung der Lebensmittelgeschäfte nach Regiemärkten und SEH



Quelle: Geschäftsberichte der EDEKA-Minden-Hannover 2005-2009, 2010 TradeDimensions, TOP Firmen 2011, Frankfurt/M. 2010.

Zum Zeitpunkt der Verschmelzung der EDEKA-Genossenschaften aus Berlin, Bremen, Aurich und Minden-Hannover im Mai 2005 hatte die neue EDEKA Minden eG 650 Mitglieder.⁷³ Rein rechnerisch kommen damit auf jeden selbständigen EDEKA-Kaufmann/frau 1,5 Lebensmittelmärkte. Der Durchschnitt der gesamten EDEKA-Gruppe liegt seit 2005 bei ca. 1,4 Märkten je Selbständigen. Diese Zahlen belegen, dass in der Regionalgesellschaft EDEKA Minden-Hannover von einer überdurchschnittlich hohen Zahl an Mehrbetriebsunternehmen im selbständigen Einzelhandel der EDEKA ausgegangen werden kann. Unter den Kaufleuten gibt es hinsichtlich der Zunahme von Mehrbetriebsunternehmen bei der EDEKA wachsende Befindlichkeiten zwischen den Ein- und Mehrbetriebsunternehmern. Die wirtschaftlichen Vorteile der größeren Liefervolumina werden von den regionalen Großhandlungen der EDEKA Minden-Hannover an die Händler weitergegeben. Die sich daraus ergebenden höheren Roherträge lassen den „Großen“ mehr finanzielle Spielräume, auch was den Erwerb weiterer rentabler Standorte betrifft. In der EDEKA Minden-Hannover wird unter den Mitgliedern der Genossenschaft bereits von einem „fortschreitenden Konzentrationsprozess“ gesprochen.⁷⁴

Vor dem Hintergrund eines sich abzeichnenden „Konzentrationsprozesses“ in den Regionalgesellschaften der EDEKA ist es wichtig, sich auf veränderten Arbeits- und Mitbestimmungsbedingungen für die Beschäftigten in diesen entstehenden Großunternehmen einzustellen. Wenn ein zunehmender Teil der Beschäftigten im Lebens-

⁷³ Pressemitteilung EDEKA Minden-Hannover vom 08.12.2004.

⁷⁴ Telefoninterview im Rahmen einer Anfrage an den Pressesprecher der EDEKA Minden-Hannover Herrn A. Laubig am 05.08.2010.

mitteleinzelhandel außerhalb der Konzernstrukturen der EDEKA in Mehrbetriebsunternehmen von selbständigen Kaufleuten arbeitet, dann ist deren Anspruch auf Mitbestimmung im Regelfall neu durchzusetzen. Das hat strategische Konsequenzen für die betreuenden Gewerkschaften, insbesondere die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di.

Vor dem Hintergrund der kurz dargestellten strategischen Weichenstellungen der EDEKA Gruppe insgesamt und der EDEKA Minden-Hannover besteht das Ziel der Studie darin, ein geeignetes Verfahren zu entwickeln, diese entstehenden Mehrbetriebsunternehmen von EDEKA-Kaufleuten beispielhaft für die Regionalgesellschaft EDEKA Minden-Hannover zu identifizieren.

2.1.5 Die Mehrbetriebsunternehmen in der EDEKA Minden-Hannover – eine empirische Bestandsaufnahme

Übersichten zu Mehrbetriebsunternehmen in der Region EDEKA Minden-Hannover liegen (auf Anfrage) in der Regionalgesellschaft vor. Unter Berücksichtigung der Anforderungen des Datenschutzes sind diese jedoch nicht öffentlich zugänglich. Das ist insoweit auch nachvollziehbar. Dennoch ist es unter dem Gesichtspunkt einer Bestandsaufnahme zum Strukturwandel im Lebensmitteleinzelhandel und der neuen Anforderungen an die Durchsetzung der Mitbestimmungsrechte von Beschäftigten legitim, öffentliche Informationsquellen auszuschöpfen, um diese Entwicklungen transparenter zu gestalten.

Den einzig öffentlichen Zugang zu solchen Informationen bietet die EDEKA selbst auf ihren Internetseiten www.EDEKA.de. Auf den Einstiegsseiten der zentralen EDEKA-Website und auf den Websites jeder Regionalgesellschaft ist ein Filialfinder installiert. Über die Eingabe der Postleitzahl oder eines Ortes werden die im Umkreis von bis zu 50 km befindlichen EDEKA-Filialen angezeigt. Der Datensatz, der vom Filialfinder angezeigt wird, hat folgende Struktur:

- | | | |
|----|-------------------|---------------------------------|
| 1. | Name der Filiale: | bspw. E neukauf Torsten Bessing |
| 2. | Straße: | Lindenstr. 37a |
| 3. | PLZ: | 39615 |
| 4. | Ort: | Seehausen |
| 5. | Telefon: | 039386/91046 |
| 6. | Fax: | 039386/91047 |

Mit einem einfachen „copy and paste“ – Verfahren⁷⁵ lassen sich die Filialen mit allen Angaben bspw. in ein Excel-Tabellenblatt übertragen und in die Form einer Datenbank

⁷⁵ Gängiger Begriff bei Internet und PC-Nutzern: „Zuerst werden die zu übertragenden Daten aus einer Anwendung heraus in einen Zwischenspeicher übertragen (copy – kopieren). Von dort aus können sie dann in derselben oder einer anderen Anwendung des Nutzers beliebig oft wieder eingelesen werden (paste – einfügen), da die Daten im Zwischenspeicher erhalten bleiben.“ Quelle: www.wikipedia.org.

in der oben dargestellten Datenstruktur transformieren. Der überwiegende Teil der Filialen des SEH der EDEKA lässt sich von den Regiefilialen der EDEKA mit Hilfe der Filialbezeichnungen abgrenzen: Die Regiefilialen enthalten keine Namen des Inhabers und können so eindeutig identifiziert und aus dem Datenblatt entfernt werden. Durch Überschneidung der 50 km-Suchgebiete wurden Filialen mehrfach erfasst. Über Sortiervorgänge wurden diese Mehrfachnennungen jedoch herausgefiltert. Daneben wurden 125 Filialen mit Ortsnamen bzw. Ortsteilnahmen verbunden mit der Vertriebslinienbezeichnung, bspw. E aktiv Markt Haxtum, Frischemarkt Norderney etc. ermittelt. Im Ergebnis von telefonischen Rückfragen wurde festgestellt, dass fast alle diese Märkte dem SEH zugeordnet sind, wo der Inhaber jedoch über den Weg des Filialfinders nicht erkennbar ist. Da die Datensätze mit Ortsbezeichnungen und ohne Inhabernamen nicht zur Identifizierung von Mehrfachunternehmen beitragen können, wurden diese aus der Datenbank entfernt.

Im Ergebnis der Datenbearbeitung entstand für die Regionalgesellschaft EDEKA Minden – Hannover eine Datenbank mit 809 Einträgen. Die EDEKA Minden – Hannover weist im aktuellen Geschäftsbericht 1.029 Einzelhandelsgeschäfte im selbständigen Lebensmitteleinzelhandel (SEH) aus. Damit konnten über den „Filialfinder“ 80 Prozent der Filialen im SEH identifiziert werden, zzgl. der Datensätze mit Orts- bzw. Ortsteilnamen wären knapp 95 Prozent aller Filialen von Selbständigen in der Datenbank über die 50 km Umkreis-Suche im EDEKA-Filialfinder erfasst.

Die Auswertung der (bereinigten) Datenbank erfolgte in Excel, dem gebräuchlichsten Kalkulationsprogramm von Microsoft, mittels der „Pivot-Funktion“ (Kreuztabelle) und mehrmaliger Anwendung der Filterfunktion:

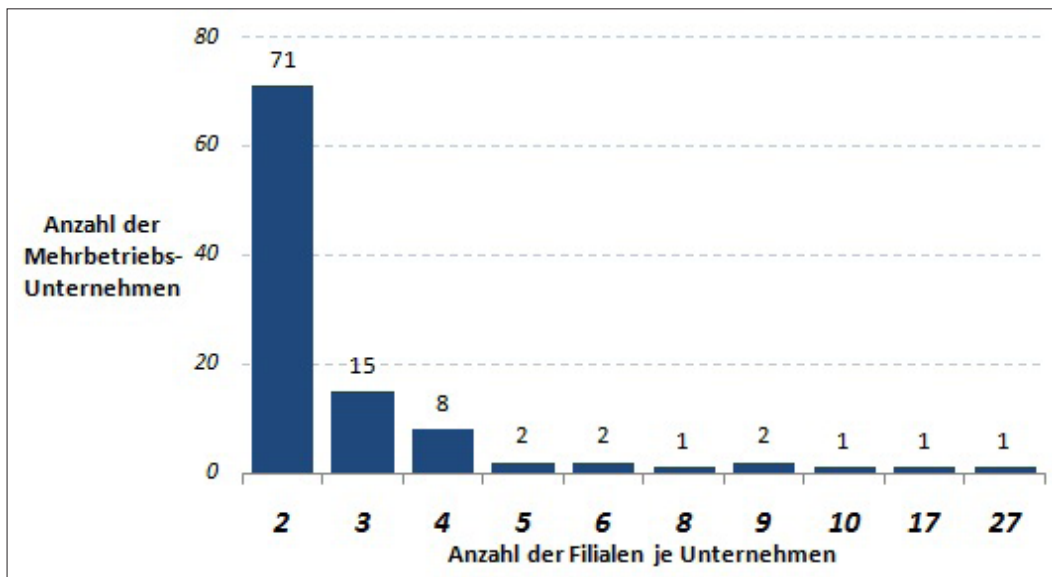
- Alle identischen Filialbezeichnungen an verschiedenen Orten wurden mit einem ersten Filter ermittelt. Nach diesem ersten Schritt erscheint bspw. E-Center Cramer unter dieser Bezeichnung bereits mit fünf verschiedenen Filialen.
- Anhand der Ergebnisse des ersten Filtervorgangs wurde die Suche verfeinert, indem nach den einzelnen Namen, der bereits mehrfach genannten Inhaber gefiltert wurde. Zu den 5 E-Centern Cramer kamen über diese Verfeinerung des Filters noch zwei EDEKA Cramer und ein E-aktiv Markt Cramer hinzu. So dass im Ergebnis dem Inhaber Wilhelm Cramer acht Filialen zugerechnet werden konnten.
- Dieses zweigleisige Verfahren wurde bei allen Datensätzen angewendet.
- Bei den Mehrbetriebsunternehmen mit vier und mehr Filialen wurde zusätzlich im elektronischen Bundesanzeiger des Bundesministeriums der Justiz nach hinterlegten Jahresabschlüssen recherchiert, um weitere relevante Informationen, insbesondere Umsatz- und Beschäftigtenangaben zu erhalten.

Die Analyse ermittelte einen Anteil an Mehrbetriebsunternehmen im SEH der EDEKA Minden-Hannover von aktuell 17,5 Prozent (EDEKA gesamt 17 Prozent⁷⁶).

⁷⁶ EDEKA-Geschäftsbericht 2007, Hamburg 2008, S. 18.

Die Verteilung der Mehrbetriebsunternehmen nach der Anzahl der Filialen ergibt für die EDEKA Minden-Hannover folgendes Bild:

Abbildung 12: Verteilung der Mehrbetriebsunternehmen nach der Anzahl der Filialen



Quelle: Recherchen des WABE-Instituts Berlin, 2010.

491 selbständigen EDEKA-Kaufleuten mit je einem Lebensmittelgeschäft stehen 104 Kaufleute mit mindestens zwei Filialen gegenüber. Der Anteil an Mehrbetriebsunternehmen beträgt dementsprechend 17,5 Prozent.

Betrachtet man die Struktur der Mehrbetriebsunternehmen, dann sind 68,3 Prozent der Mehrbetriebsunternehmen (71) Unternehmen mit zwei Filialen, 14,4 Prozent der Mehrbetriebsunternehmen (15) sind Unternehmen mit drei Filialen und 18 Unternehmen (17,3 Prozent) betreiben vier und mehr Filialen. Darunter befindet sich der nach Umsatz drittgrößte selbständige Einzelhändler in Deutschland und der bedeutendste Einzelhändler der EDEKA Minden-Hannover, die Karl Preuß GmbH & Co KG. Unter dem Namen „WEZ“ betreibt die Karl Preuß GmbH & Co KG aktuell 26 Verbrauchermärkte (2010: 27) in der Region Minden-Lübbecke mit einem Jahresumsatz von 175 Mio. € (2009) und 1.627 Mitarbeitern (Vgl. Tabelle 1).

Die bedeutendsten Mehrbetriebsunternehmen im SEH der EDEKA Minden-Hannover sind in Tabelle 2 aufgeführt. Über die im elektronischen Bundesanzeiger hinterlegten Finanzberichte sind einige wesentliche Zusatzinformationen verfügbar, darunter auch die Zahl der Beschäftigten. Die filialreichsten Mehrbetriebsunternehmen der EDEKA Minden-Hannover haben bis auf eine Ausnahme, die insolvente Konsumgenossenschaft Königs Wusterhausen eG (Land Brandenburg), deutlich mehr als 200 Beschäftigte. Unter Bezug auf den 2001 novellierten §3 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) wäre für jedes Mehrbetriebsunternehmen ein unternehmenseinheitlicher Betriebsrat zu bilden, falls noch keine Betriebsräte in den einzelnen Filialen gegründet wurden.

Tabelle 2: Die TOP 8 der selbständigen Einzelhändler der EDEKA Minden-Hannover (nach der Filialanzahl)

Rang	Unternehmen	Filialen	Umsatz 2008*	Beschäftigte (2008)	Mitbestimmung
1	Karl Preuß GmbH & Co. (Minden – NRW) – WEZ-Märkte	27	169,9	1.627	Vertrauenskörper 1 MA je Markt.
2	Wucherpennig GmbH (Hannover – Niedersachsen)	17	66,9	287 (zzgl. 100 MA über Personaldienstleister)	Personalbeirat
3	Inkoop Verbrauchermarkt GmbH (Delmenhorst – Niedersachsen)	10	40,6	375	Kein BR
4	Görge Discount GmbH (Bremerhaven – HB)	9	8,9**	283	Kein BR
5	Konsumgenossenschaft Königs Wusterhausen eG (Brandenburg)	9***	k.A. (in Insolvenz)	155	BR § 3 vorhanden
6	Wilhelm Cramer GmbH (Burgdorf-Niedersachsen)	8	85,2	439	Kein BR
7	Röthemeier Handelsgesellschaft mbH (Warmen-Niedersachsen)	6	8,4**	300	Kein BR
8	Fa. Ankermann (Hohne – Niedersachsen)****	6	k. A.	286	Kein BR

k.A.: keine Angaben verfügbar

* in Mio. €

** Rohergebnis

*** zzgl. ein Nonfood-Landwarenhaus und eine Fleischerei.

**** Angaben aus der Internetdarstellung www.EDEKA-Ankermann.de

Quelle: elektronischer Bundesanzeiger des Bundesministeriums der Justiz – Rechnungslegung/Finanzberichte, Interviews mit betreuenden ver.di – Sekretären und Geschäftsführungen der Unternehmen.

Die Erhebung des Mitbestimmungsstatus bei den TOP 8 des SEH der EDEKA Minden-Hannover bringt eine ernüchternde Bilanz: Nur ein gewählter Betriebsrat! Dieser Betriebsrat besteht in der insolventen Konsumgenossenschaft Königs Wusterhausen eG (Land Brandenburg). Das Beispiel der KG Königs Wusterhausen eG ist sicher nicht verallgemeinerbar, dennoch ist es auffällig, dass sich Unternehmer häufig erst in Krisenzeiten auf sozialpartnerschaftliche Kooperationen im Unternehmen besinnen. Daneben existieren noch in zwei der TOP 8 des SEH der EDEKA Minden-Hannover betriebsspezifische Mitarbeitervertretungen. In den WEZ-Märkten der Karl Preuß GmbH & Co KG ist von der Geschäftsführung je Markt eine Vertrauensfrau bzw. Vertrauensmann eingesetzt worden, ohne konkrete Verantwortlichkeiten. Bei der Wucherpennig GmbH mit 17 Filialen im Raum Hannover existiert eine Mitarbeitervertretung in Form eines Personalbeirates. Vor dem Hintergrund, dass in diesem Unternehmen zu

einem Großteil Mitarbeiter von Personaldienstleistern eingesetzt werden, erscheint ein Personalbeirat ohne einklagbare Mitbestimmungsrechte⁷⁷ eher als „Mitbestimmungsplacebo“. Alle anderen „großen“ selbständigen Einzelhändler der EDEKA versuchen dagegen, nach Berichten der betreuenden Gewerkschaftssekretäre, mit „allen Mitteln“ die Bildung von Betriebsräten zu verhindern. Einen Eindruck, wie rigoros von den neuen Eigentümern vorgegangen wird um den Betriebsrat einzuschüchtern, zeigt das Beispiel der „Privatisierung“ eines E-Centers im rheinischen Korschenbroich (Vgl. Fußnote 19).

2.1.6 Zwischenfazit

Die strategische Ausrichtung der EDEKA auf die Stärkung des SEH durch gezielte Übertragung von Regiemärkten an selbständige Einzelhändler markiert nicht nur eine Rückbesinnung auf die genossenschaftlichen Wurzeln des Konzerns als Einkaufsverbund selbständiger Einzelhändler mit dem Schwerpunkt auf Beschaffungs- und Großhandelsfunktionen sowie Serviceleistungen sondern auch eine Neubelebung dieser Idee im Gegensatz zu den auf Filialbetriebe orientierten Lebensmittelhändler. Dabei entstehen mittlerweile Unternehmenskonglomerate mit bedeutendem Filial- und Mitarbeiterbestand, aber im Regelfall ohne jede Form der Unternehmensmitbestimmung. Obwohl die Zahlen an reinen „Privatisierungen“ auf nachlassendes Interesse hindeuten (Vgl. Abbildung 6 und Abbildung 10), wird das sowohl von Seiten der Regionalgesellschaft sowie von selbständigen Einzelhändlern mit mehreren Filialen heftig bestritten. Nach internen Informationen bestehen Wartelisten auf zu übertragende Filialen und eine konzerninterne Rangordnung der Veräußerung. Im Fokus stehen dabei Existenzgründer und Ein-Filialunternehmen. Diese werden bei der Vergabe bevorzugt. Die EDEKA könnte damit verhindern, dass zu mächtige Unternehmen im Konzern entstehen, was bei einem Wechsel zu einem anderen Einkaufskontor (bspw. REWE, Markant) zu deutlichen Umsatzeinbußen führen würde. Andererseits erfordert die forcierte „Privatisierung“ von bislang regiegeführten E-Centern (Verkaufsflächen zwischen 2.500 und 4.500 qm) nicht nur Erfahrungen zur Bewirtschaftung solch großer Märkte, sondern auch einen bedeutenden Kapitaleinsatz, den ein Einzelhändler mit nur einem Supermarkt häufig schwer aufbringen kann. Dahinter könnte man eine Doppelstrategie der EDEKA vermuten, die Basis an selbständigen Einzelhändlern zu verbreitern, indem man diese bei der Überleitung kleinerer Märkte aus dem Bestand der regiegeführten Märkte zu bevorzugt, die großflächigen E-Center dagegen im Schwerpunkt an Mehrfilialunternehmen zu veräußern.

Die Konsequenzen für die Unternehmensmitbestimmung in den veräußerten Lebensmittelmärkten sind bislang eindeutig. Vor der „Privatisierung“ bestehen in Supermär-

⁷⁷ Eine Darstellung zur Verbreitung von betriebsspezifischen Mitarbeitervertretungen und dem Stand der Forschungen ist u.a. im Sammelband Rainer Trinczek (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat – informelle Interessenvertretung in Unternehmen, Campus Verlag Frankfurt, 2006 insbesondere in den Ausführungen von Peter Ellguth S. 43 ff nachzulesen.

kten und Verbrauchermärkten in der Regel keine eigenen Betriebsratsstrukturen. In dieser Konstellation kann davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter im Falle einer „Privatisierung“ in eine Mitbestimmungsfreie Zone übergehen werden und spätestens nach der Übergangsfrist von 12 Monaten mit veränderten Arbeits- und Entlohnungsbedingungen konfrontiert werden. Versuche des EDEKA – Gesamtbetriebsrates Minden-Hannover rechtzeitig nach Bekanntwerden der „Privatisierungsabsichten“ in den betreffenden Filialen einen Betriebsrat wählen zu lassen, ist zumindest bisher nicht gelungen. Falls doch ein Betriebsrat in der Filiale besteht, dann werden die Mitglieder, nach vertraulichen gewerkschaftsinternen Berichten, mit Hilfe von großzügigen Abfindungsregelungen seitens der EDEKA-Zentrale zum Verlassen der Filiale gedrängt.

Hingegen bestehen in den großflächigen E-Centern zum überwiegenden Teil eigene Betriebsratsstrukturen und die Chance bei einem Betriebsübergang diese BR-Strukturen zu erhalten, ist deutlich größer. Dass damit ein schwieriger Weg verbunden ist, zeigt das Beispiel im rheinischen Korschenbroich (Fußnote 19). Dennoch können engagierte Mitarbeiter durchaus auch auf Erfolge verweisen. Erst in den letzten Wochen konnte im „privatisierten“ Wehrmann E-Center in Herford ein neuer Betriebsrat gewählt werden. Ermöglichtes sozialpartnerschaftliches Engagement und kooperative Unternehmensführung im SEH der EDEKA erfordert intensive Betreuung der Mitarbeiter und dauerhafte Begleitung des Partizipationsprozesses durch die Gewerkschaften. Ansonsten werden mit der strategisch angelegten Ausbreitung des SEH in der EDEKA die weißen Flecken auf der Mitbestimmungslandkarte im Einzelhandel größer.

2.2 Konzern- und Mitbestimmungsstrukturen sowie strategische Ausrichtung der REWE

2.2.1 Die REWE- Gruppe eine Überblick

Mit einem Umsatz im Lebensmittelhandel von 27 Mrd. € im Jahr 2009 rangiert die REWE-Group mit Sitz in Köln an zweiter Position der Lebensmittelhändler in Deutschland. In Europa gehört die REWE mit mehr als 50 Mrd. € Gesamtumsatz zu den TOP 5 der europäischen Einzelhandelsunternehmen.⁷⁸ Die REWE-Group beschäftigt im In- und Ausland rund 325.000 Mitarbeiter und unterhält knapp 15.500 Filialen.⁷⁹

Die REWE hat ebenso wie die Edeka eine lange Tradition als Einkaufsgenossenschaft.⁸⁰ 1927 gründeten 17 Einkaufsgenossenschaften die „REWE, Vereinigung der Lebensmittel- Großhandels-Genossenschaften von Rheinland und Westfalen e.G.m.b.H.“, den Vorläufer der heutigen REWE Zentrale (Vgl. Abbildung 13). Als Sitz der REWE Genossenschaftszentrale wurde Köln bestimmt, wo die REWE Group

78 EHI Retail Institute, Handel aktuell, Ausgabe 2009/2010, Köln, 2009, S. 110.

79 REWE GROUP Geschäftsbericht 2009, Köln, 2010, S. 9.

80 Die nachfolgenden historischen Bezüge basieren auf Heeger, D., Meier, G., Die REWE-Handelsgruppe – Auftrag der Gegenwart, Düsseldorf 1979, S. 13 ff.

heute noch ansässig ist. Der Anstoß zur Gründung der REWE, wie auch anderer regionaler Einkaufsgenossenschaften, kam indirekt von der EDEKA, der mit Abstand bedeutendsten genossenschaftlichen Einkaufskooperation. In den 20er Jahren des vergangenen Jahrhunderts verhinderte die EDEKA-Organisation, bereits seit mehr als zehn Jahren im gesamten damaligen Reichsgebiet tätig, durch eine Blockadehaltung den Beitritt weiterer Genossenschaften, um die Vormachtstellung der eigenen Kaufleute vor Ort aufrecht zu erhalten. Die verschmähten örtlichen Genossenschaften schlossen sich zunächst auf regionaler Ebene zu sogenannten Bezirkszentralen zusammen, eine davon war die 1920 errichtete AG Westkauf Köln, Bezugsvereinigung des Westdeutschen Lebensmittel-Einzelhandels, der Impulsgeber der späteren Gründung der REWE-Zentrale⁸¹. Der Name REWE soll 1920 als Akronym aus dem Namen „Revisionsverband der Westkauf-Genossenschaften“ abgeleitet worden sein. Das Ziel der REWE Zentrale war, analog zur EDEKA, gemeinsam mit den zusammengeschlossenen Genossenschaften günstige Einkaufskonditionen bei Lieferanten für die selbständigen Kaufleute zu erzielen. Die genossenschaftliche Struktur der REWE wurde bis heute beibehalten. Anders als die EDEKA blieb die REWE-Zentrale noch bis in die 50er Jahre auf die warenwirtschaftlichen Funktionen beschränkt. Entweder war sie lediglich Verkaufsförderer oder aber Agent gemäß § 84 HGB⁸². Die Mitgliedergenossenschaften blieben in ihren warenwirtschaftlichen Beziehungen zu den Lieferanten rechtlich und faktisch autonom. Erst im Jahre 1956 wurden das Delkrederegeschäft⁸³ und die Zentralregulierung durch Satzungsänderung in den Unternehmenszweck der REWE Zentrale aufgenommen. Im Jahre 1958 wurde schließlich das System entwickelt, aufgrund dessen REWE-Zentralfinanz und REWE-Zentral AG im Prinzip bis heute arbeiteten: die REWE-Zentralfinanz übernahm das Delkredere mit Zentralregulierung für sämtliche Lieferungen der Vertragsfirmen an die Mitglieder. Gleichzeitig übernahm die heutige REWE-Zentral AG Verkaufsförderungsarbeiten für die Vertragslieferanten. Bis zur Gruppenreform 1972 wurden Warengeschäfte im engeren Sinne sowie Verkaufsförderung, Zentralregulierung und Delkredereübernahme durch die REWE-Zentrale eG in einer Hand betrieben. Diese Aufgabenzuordnung war durch die bereits aus den 30er Jahren stammenden „Verkaufs- und Lieferungsbedingungen“ geregelt. Sie wurden erst im Jahre 1976 durch „Allgemeine Geschäftsbedingungen der REWE-Zentralorganisationen (RZO)“ ersetzt⁸⁴. Mit der REWE-Gruppenreform 1972 wurde die für das Warengeschäft verantwortliche REWE Zentralimport e.G.m.b.H. in die „REWE-Zentral – Aktiengesellschaft Köln“ (REWE-Zentral AG) umgewandelt. Namensaktionäre sind die REWE- Großhandlungen. Die bisherige REWE-Zentrale

81 Der Vorläufer der REWE-Zentrale, die 1920 gegründete „AG Westkauf“ musste 1925 in Folge einer wirtschaftlichen Schiefelage in den Wirren der Inflation und der Ruhrbesetzung liquidiert werden.

82 Absatz 1: Handelsvertreter ist, wer als selbständiger Gewerbetreibender ständig damit betraut ist, für einen anderen Unternehmer Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen. ... Handelsgesetzbuch, 1. Buch, Handelsstand (§§ 1 – 104a), 7. Abschnitt: Handelsvertreter (§§ 84 – 92c). Gesetz vom 10.05.1897 (RGBl. I S. 219) zuletzt geändert durch Gesetz vom 31.07.2009 (BGBl. I S. 2512) m.W.v. 05.08.2009.

83 Gewährleistung für den Eingang einer Forderung (vgl. § 394 HGB). Mit Abschluss des Geschäfts entsteht für den Handelsvertreter ein Anspruch auf Delkredereprovision (vgl. § 86b HGB).

84 Heeger, D., Meier, G.: Die REWE-Handelsgruppe – Auftrag der Gegenwart, Düsseldorf 1979, S. 30ff.

und der REWE-Prüfungsverband als Leitunternehmen der REWE-Gruppe wurden in die REWE-Zentralfinanz eG umfirmiert und auf die Aufgaben als Kreditgenossenschaft, Delkredere mit Zentralregulierung⁸⁵, beschränkt.⁸⁶

Ein weiterer Schritt zur strukturellen Neuausrichtung der REWE-Gruppe folgte 1990. Aus dem dreistufigen Aufbau der Vertriebsstrukturen (Einzelhandel – Großhandel – Zentrale), bei der EDEKA bis heute aufrechterhalten, wird bei der REWE die Großhandelsstufe als eigene Hierarchiestufe aufgegeben. Dazu brachten die REWE-Großhandlungen (Hungen, Efferen, Korschenbroich/Erkelenz und Koblenz) ihren Geschäftsbetrieb in die REWE-Zentral AG ein. Damit steuerte die Zentrale den gesamten Einkauf der angeschlossenen Großhandlungen. Eine Ausnahme bildet bis heute die REWE-Dortmund eG, die ihr Warengeschäft nach wie vor eigenständig verantwortet.

Mit den wachsenden Expansionsbestrebungen der REWE zu Beginn des neuen Jahrtausends wurde die starke Konzentration aller Geschäftsprozesse auf die Konzernzentrale zum Hemmnis. Deshalb zielte eine weitere Gruppenreform (2005 – 2008) auf die Optimierung der Geschäftsprozesse durch die Dezentralisierung der kaufmännischen Verantwortung. Im Ergebnis wurde der strategische Einkauf gebündelt, die Zentralbereiche im Konzern gestrafft und den sechs strategischen Geschäftseinheiten (SGE)

- Vollsortiment National,
- Vollsortiment International,
- Discount,
- Fachmarkt National,
- Business to Business (B2B),
- Touristik
- operative Eigenständigkeit und operative Verantwortung übertragen.

In Deutschland wurde 2006 das operative Warengeschäft in sechs Vertriebsregionen: Nord, Ost, West, Mitte, Südwest und Süd aufgeteilt. Alle zentralen Steuerungsfunktionen wie Vertrieb, Vertriebslinieneinkauf, Marketing, Expansion, Controlling, Personal und Rechnungswesen sind nach der Strukturreform in die SGE verlagert. In Abbildung 13 ist die aktuelle Struktur der REWE-Group für den Bereich des nationalen Einzelhandels dargestellt. Im Rahmen der Strukturreform wurden 2006 alle REWE Supermärkte in Deutschland auf den einheitlichen Namen: REWE umgestellt. Bis dahin gehörten neben der Vertriebsmarke REWE auch die im Zuge von Akquisitionen übernommenen Filialbetriebe mit ihren Vertriebslinien miniMAL, Petz, HL, Stüssgen oder Otto Mess zur REWE.

85 Die REWE-Zentralfinanz eG übernimmt die Bürgschaft für die Verpflichtungen der REWE-Genossenschaften gegenüber den Vertragslieferanten und führt die Regulierung der Lieferantenrechnungen im Auftrage der REWE-Genossenschaften durch.

86 Heeger, D., Meier, G.: Die REWE-Handelsgruppe – Auftrag der Gegenwart, Düsseldorf 1979, S. 20ff.

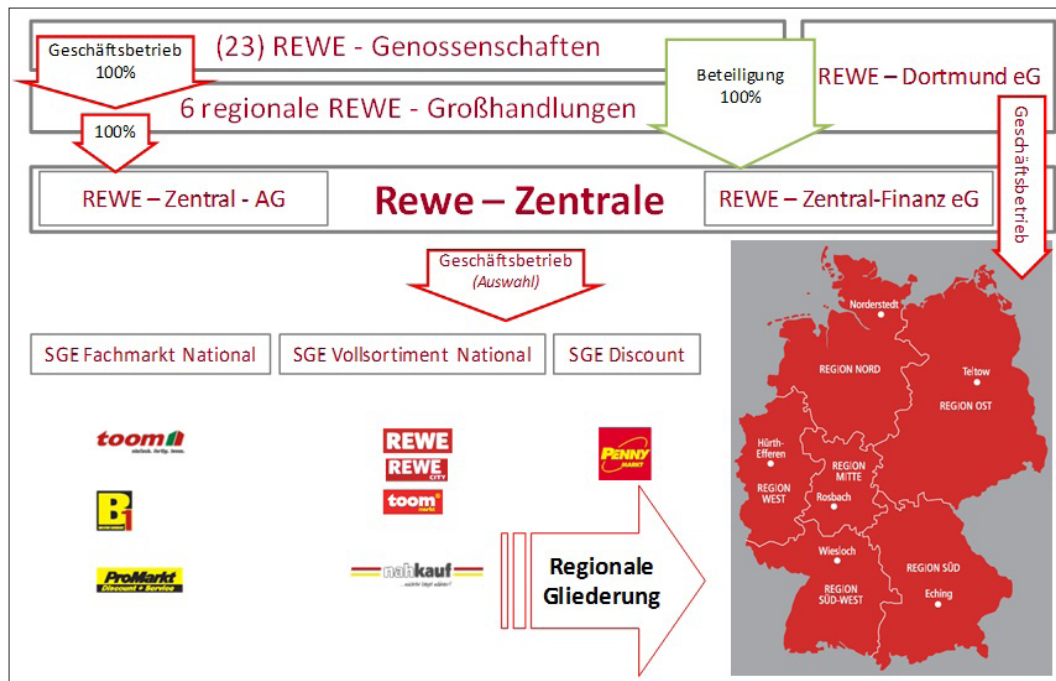
Mit einem Umsatzanteil von ca. 80 Prozent ist der Lebensmittelhandel nach wie vor das Kerngeschäft der REWE Gruppe. Ein zweiter Schwerpunkt ist die Touristik. Mit ihren Reisebüros⁸⁷ und den konzerneigenen Reiseveranstaltern⁸⁸ ist die Touristiksparte der REWE mittlerweile die Nummer zwei in der deutschen Reisebranche. Zudem betreibt die REWE Gruppe verschiedene Fachmärkte wie toom BauMarkt, B1 Baumarkt Discount oder ProMarkt im Bereich Unterhaltungselektronik.

Mit der Beteiligung am englischen Lebensmittelhändler Budgens wurde 1993 der erste Schritt auf ausländische Märkte getan. Es folgten Italien (1994) und Österreich (1996). 2009 wurden 31 Prozent des Gesamtaußenumsatzes außerhalb des deutschen Heimatmarktes in mittlerweile 15 Ländern Europas erwirtschaftet. Diese Aktivitäten werden durch die Allianz Coopernic flankiert. Coopernic wurde 2006 von der REWE Group (Deutschland), Colruyt (Belgien), Conad (Italien), Coop (Schweiz) und E. Leclerc (Frankreich) in Brüssel gegründet.

87 ATLAS Reisen, DER Reisebüro, DERPART, FCm Travel Solutions, ATLAS Franchise und Kooperationspartner der RSG.

88 ITS, JAHN Reisen, TJAEREBORG, DERTOUR, MEIER'S WELTREISEN und ADAC Reisen.

Abbildung 13: Konzern- und Vertriebsstruktur (national) – REWE Group



REWE GROUP Geschäftsberichte 2005 bis 2009; Expansionsbroschüre der REWE 2009, S. 19; Heeger, D., Meier, G.: Die REWE-Handelsgruppe, Düsseldorf 1979, eigene Zusammenstellung.

Allein für die REWE Supermärkte arbeiten in Deutschland rund 90.000 Mitarbeiter, sie erwirtschaften zusammen mit den selbstständigen Kaufleuten jährlich einen Umsatz von knapp 14 Mrd. € (Prognose 2010). Die REWE-Gruppe ist damit der in Deutschland mit Abstand umsatzstärkste Lebensmittelhändler in der Vertriebslinie Supermarkt, vor Kaiser's Tengelmann und der EDEKA-Gruppe.⁸⁹ Der selbstständige genossenschaftliche Einzelhandel als Basis der REWE-Gruppe trägt noch mit knapp 4 Mrd. € bzw. gut 12 Prozent zum Gruppenumsatz bei.⁹⁰

89 Umsätze für 2009 nach TradeDimensions, TOP Firmen 2011, Frankfurt/Main, 2010, S. 47.

90 REWE GROUP Geschäftsbericht 2009, Köln, 2010, S.40.

Abbildung 14: Umsatzstruktur der REWE-Gruppe 2010
(Prognose nach TradeDimensions)



Quelle: TradeDimension, Der Lebensmittelhandel in Deutschland 2011, Frankfurt/M., 2010, eigene Zusammenstellung.

Vergleichbar mit den Entwicklungsprozessen bei der EDEKA hat sich auch bei der REWE die gesellschaftsrechtliche Position des selbständigen genossenschaftlichen Lebensmitteleinzelhandels seit der Gründung kaum verändert. Der genossenschaftlich organisierte selbständige Lebensmitteleinzelhandel bildet nach wie vor die Basis beider Konzerne. Hingegen hat sich die wirtschaftliche Position, zumindest bei der REWE, grundlegend gewandelt. Wurde bis Anfang der 70er Jahre die Daseinsberechtigung der REWE-Zentrale über die Großhandelsumsätze und Dienstleistungen gegenüber den selbständigen genossenschaftlichen Lebensmitteleinzelhändlern begründet, ist die REWE heute ein diversifizierter Handelskonzern in Europa und die Umsätze aus dem traditionellen Lebensmittelgroßhandel spielen eine eher untergeordnete Rolle. Für die spätere stark expansive Entwicklung des REWE-Konzerns war der Paradigmenwechsel von der ausschließlichen Orientierung am Förderauftrag gegenüber den privaten selbständigen Genossenschaftsmitgliedern hin zu einer gruppenspezifischen Betrachtungsweise, die u.a. Akquisitionen von Filialbetrieben des Lebensmitteleinzelhandels und eigene Regiebetriebe der REWE-Zentrale und der Großhandlungen ermöglichte,

von strategischer Bedeutung. Noch Anfang der 60er Jahre lehnte die REWE-Zentrale den Betrieb von Regieläden als Expansionsstrategie grundsätzlich ab.⁹¹

2.2.2 Regiefilialen als Expansionsinstrument bei der REWE

Der anfängliche Vorbehalt der Zentralen der REWE- und auch der Edeka- Genossenschaften gegenüber dem Eigenbetrieb von Regiefilialen ist einer konsequenten Auslegung des Förderauftrages⁹² geschuldet. Ein Paradigmenwechsel in den 60er Jahren war in den bestehenden genossenschaftlichen Strukturen vor dem Hintergrund des sich erst allmählich vollziehenden Strukturwandels von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt⁹³ nur schwer kommunizierbar.

Veränderte Marktbedingungen u.a. die Ausbreitung von Selbstbedienungsläden in Form der Filial- und Discountbetriebe, verändertes Kaufverhalten durch Möglichkeiten der Lebensmittellagerhaltung (elektrische Kühlschränke) und wachsende Mobilität führten zu einem massiven Abschmelzungsprozess im Bestand der kleinflächigen von Selbständigen geführten Bediengeschäfte. In der Folge schrumpfte der Marktanteil der REWE im Lebensmitteleinzelhandel der Bundesrepublik von 12,5 Prozent 1963⁹⁴ bis auf 6,3 Prozent 1973⁹⁵. Während die EDEKA-Großhandlungen zur Markterschließung und Standortsicherung mit Erfolg und wirtschaftlich nachhaltig bereits seit Ende der 60er Jahre eigene Regiefilialen einsetzten, billigte die REWE im Rahmen der neuen strategischen Ausrichtung den Regiebetrieben der Großhandlungen eher eine Nebenrolle zu. Dazu gab es eindeutige Orientierungen der Zentrale. „Dabei bleibt es erklärte Politik der Großhandlungen der REWE-Handelsgruppe, sich nach Möglichkeit nicht mit Filialen im Markt zu betätigen“.⁹⁶ Als Ausnahme wurde jedoch die „Übernahme größerer Filialbetriebe durch REWE-Großhandlungen“⁹⁷ zugelassen.

Die mit der REWE-Gruppenreform 1972 gewonnenen wirtschaftlichen Spielräume der REWE-Zentrale machten bei REWE neue Strategien zum Erhalt und Ausbau der

91 „Weiterhin hat sich die REWE-Gruppe mit dem Problem zu befassen, wie sie Genossenschaftsmitglieder in Neusiedlungen, Shopping-Center oder Trabantenstädten zum Einsatz bringen kann, um nicht den Wettbewerbern allein das Feld zu überlassen. Ohne Regieläden zu schaffen, soll über ein Pachtverhältnis dem tüchtigen Kaufmann eine Chance gegeben werden, ...“ Menzel, B., Die REWE-Gruppe – Auftrag der Gegenwart, Rewe-Verlag Köln, 1963, S.27.

92 „Gegenstand des Unternehmens ist nach dem Gründungsstatut die Förderung des Erwerbs und der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs insbesondere durch gemeinschaftlichen Einkauf und Vermittlung von Waren für die Mitglieder. Lagerhaltung ist ausgeschlossen. Der Geschäftsbetrieb soll nur gemeinnützige Ziele des Lebensmittel-Einzelhandels verfolgen.“ Heeger, D., Meier, G., Die REWE-Handelsgruppe – Auftrag der Gegenwart, Düsseldorf 1979, S. 14.

93 Ebenda S. 38.

94 Eli, Max: Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München, 1968, S.43.

95 Heeger, D., Meier, G., Die REWE-Handelsgruppe – Auftrag der Gegenwart, Düsseldorf 1979, S. 45, 102.

96 Ebenda S. 104.

97 Ebenda

Marktanteile möglich. Dazu wurden drei Entscheidungen von strategischer Bedeutung für die weitere Entwicklung getroffen:

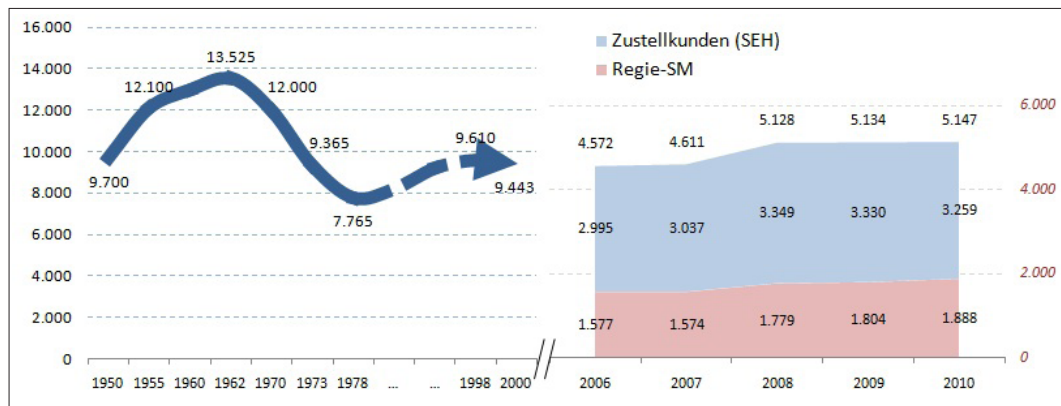
- Beteiligungen (1974: 50 Prozentbeteiligung am Filialisten Leibbrand Gruppe u.a. mit den Vertriebslinien HL, Penny, Minimal, Toom und Idea-Drogerie, 1983 Kaiser und Kellermann mit ihren Globus SB-Warenhäusern, 1984 Cornelius Stüssgen AG etc.),
- Kooperationen (1973: FÜR SIE-Gruppe, ca. 300 Filialen mit einem Umsatz von 2 Mrd. DM)
- Ausbau des selbständigen REWE-Einzelhandels durch Modernisierung und Erweiterung der Filialen, Ausbau des Filialgeschäfts durch Regiebetriebe der Großhandlungen und Ausbau der Standorte mithilfe eines neuen REWE- Partnerschaftsmodells (1972).

Eine Neubewertung der Rolle von Regiefilialen fand bei der REWE in der Folge der äußerst erfolgreich verlaufenden Expansion durch die mit der Leibbrand-Gruppe 1974 gegründete gemeinsame Rewe-Handelsgesellschaft Leibbrand OHG (RHGL), Bad Homburg statt. Bis zur vollständigen Übernahme durch die REWE 1989 wurde die Expansion der RHGL mit ihren HL- und miniMAL-Supermärkten, Penny-Discountmärkten, toom-SB-Warenhäusern und idea-Drogerien konsequent vorangetrieben. Im Zuge der erfolgreichen Expansion der RHGL verstummten auch die meisten der Kritiker aus den Reihen der REWE-Mitglieder. Im Jahr 1989 wurden mit 18 Mrd. DM Umsatz in 3.500 Filialen der RHGL doppelt so viel Umsatz erwirtschaftet, wie in den sieben regionalen Großhandlungen der REWE mit ihren 3.600 selbständigen Kaufleuten.⁹⁸ Dass die REWE 1990 wieder ca. 9.000 Lebensmittelmärkte am Netz hatte und mit 24,6 Mrd. DM Umsatz zur Nr. 1 im deutschen Lebensmittelhandel avancierte, war vor allem ein Verdienst der expansiven Entwicklung des (Regie-) Filialgeschäfts der RHGL.

Während die Discount-Linie Penny seit Beginn der Beteiligung an der Leibbrand-Gruppe 1974 bis heute direkt von der REWE Zentrale verantwortet wird, mittlerweile als eigene strategische Geschäftseinheit, bleibt im Bereich des Vollsortiments (Nachbarschaftsläden, Supermärkte und Verbrauchermärkte) der selbständige Einzelhandel (SEH) präsent. Zur Integration von Akquisitionen in das Filialnetz, bspw. 29 Accord-Märkte im Saarland (2007) und 306 extra-Märkte der METRO (2008), bleibt jedoch der nach einem Marktmanagermodell geleitete Regiebetrieb das zentrale Element eines hohen Expansionstempos bei der REWE.

⁹⁸ Vgl. Wer das Geld hat, DER SPIEGEL, 32/1990, S.75f.

Abbildung 15: Entwicklung der Anzahl an Lebensmittelgeschäften der REWE zwischen 1950 und 2009



Quellen: 1950 bis 1962: Menzel, B., Die REWE-Gruppe – Auftrag der Gegenwart, Rewe-Verlag Köln, 1963, S.17. 1973 bis 1978: Heeger, D., Meier, G., Die REWE-Handelsgruppe – Auftrag der Gegenwart, Düsseldorf 1979, S. 45, 102., 1998-2000: Geschäftsberichte der REWE-Gruppe 2001, 2006 bis 2009, Geschäftsberichte der REWE-Gruppe und TradeDimensions TOP Firmen 2007-2011, eigene Berechnungen.

Die Entwicklung der Zahl an Lebensmittelmärkten in der Abbildung 15 zeigt die relativ hohe Kontinuität beim Ausbau der Marktposition der REWE in den vergangenen sechzig Jahren. Einem deutlichen Abschmelzprozess seit Beginn der 60er bis Mitte der 70er Jahre, den auch die EDEKA in noch weit schmerzvoller Weise hinnehmen musste, folgte ein rasanter Aufschwung, insbesondere über die Beteiligung am Filialisten Leibbrand-Gruppe, wodurch die REWE bereits Mitte der 80er Jahre die führende Position im deutschen Lebensmittelhandel erreichen konnte. Seit Beginn des neuen Jahrtausends verharrt der Anteil der Regiefilialen an den Lebensmittelmärkten im Vollsortiment auf einem Niveau zwischen 1.600 und unter 1.900 Märkten. Die Zahl der Zustellkunden, deren Märkte dem SEH zugerechnet werden, ist seit dem Jahr 2006 angewachsen und hat mit 3.349 selbständigen Einzelhändlern als Zustellkunden im Jahr 2008 einen Höchststand erreicht. Unter den aktuell 3.259 Zustellkunden der REWE, die als selbständige REWE-Einzelhändler Lebensmittelmärkte führen, befinden sich mittlerweile mehr als 1.000 REWE Märkte und 300 REWE Getränkemärkte, die nach

dem REWE-Partnerschaftsmodell⁹⁹ geführt werden, davon 1.044 Märkte auf Basis einer Partnergesellschaft in der Rechtsform OHG oder KG.¹⁰⁰

REWE favorisiert bei der Umwandlung von Regiemärkten in den SEH das Partnerschaftsmodell und damit einen etwas anderen Weg als EDEKA. Der Unterschied zur „Privatisierung“ der EDEKA besteht in der Gründung einer OHG oder KG zwischen einer Tochtergesellschaft der REWE Zentrale und einem selbständigen Kaufmann. Im Gegensatz zur EDEKA trägt REWE bei der Partnergesellschaft durch die 50-prozentige Beteiligung die Hälfte des Risikos für den Geschäftserfolg. Unter dem Slogan „REWEformer – selbständig sein mit REWE“ wurde 2009 ein Konzept ausgebreitet, dass mehrere Wege zur Selbständigkeit bei der REWE anbietet, je nach den konkreten Bedingungen, die für eine Selbständigkeit beim Kaufmann vorliegen.

Die Entwicklung der Lebensmittelmärkte nach dem Partnerschaftsmodell hat sich in den vergangenen Jahren stetig entwickelt. Im Bereich der REWE-Zentrale (ohne REWE Dortmund eG) hat sich deren Zahl seit 2006 von 805 auf 842 (2009), d.s. +4,6 Prozent erhöht.

In der Kombination der drei Kooperationsformen:

- von selbständigen Einzelhändlern als Genossenschaftsmitgliedern geführten Lebensmittelmärkten,
- nach einem Marktmanagermodell geführten Regiefilialen der REWE Zentrale und
- Lebensmittelmärkten im Vollsortiment, die im REWE-Partnerschaftsmodell geführt werden,

deckt REWE alle wichtigen Entwicklungsoptionen des Vollsortiments im Lebensmitteleinzelhandel ab. Diese auf den einzelnen Kaufmann zugeschnittene Förderphiloso-

99 Heeger, D., Meier, G.: Die REWE-Handelsgruppe – Auftrag der Gegenwart, Düsseldorf 1979, S. 45, 138 ff. und www.rewe.de/partnerschaftsmodell (Stand Oktober 2010): Das REWE Partnerschaftsmodell existiert bereits seit über 30 Jahren und ist ein erfolgreiches Geschäftsmodell im Lebensmitteleinzelhandel der Bundesrepublik. Es wurde in den siebziger Jahren von der REWE erarbeitet und seitdem stetig weiterentwickelt. Die Grundidee dieses Modells geht davon aus, dass Einzelhandelsmärkte in einer Gesellschaftsform betrieben werden, bei der der Gesellschafter auf der einen Seite eine Tochtergesellschaft der Großhandlung ist und auf der anderen Seite ein Einzelhandelskaufmann. Sie gründet mit dem Selbständigen eine offene Handelsgesellschaft (OHG) und trägt so auch das unternehmerische Risiko mit. Der Selbständige kann aber muss kein Genosse sein. Die Tätigkeit – der in der Regel nur jeweils einen Markt betreibenden Einzelhandelsgesellschaft – beruht auf einer Reihe von Verträgen. Sie zielen auf eine Kooperation von Vertriebs- und Beschaffungsfunktion: der Partner als selbständiger Kaufmann übernimmt in eigener Verantwortung den Vertrieb, die Tochtergesellschaft der Großhandlung übernimmt die Warenbeschaffung auf der Grundlage eines mit dem Kaufmann abgestimmten Sortimentsrahmens. Aber sie liefert nicht nur Know-how und Dienstleistungen. Die REWE mietet den Markt und verpachtet ihn samt Ladeneinrichtung an die Partnergesellschaft. Damit bleibt der Partner Unternehmer, auf der anderen Seite soll er an den Förderungsleistungen der Großhandlung (preisgünstige Beschaffung der Ware, Nutzung der Datenverarbeitungsanlage der Großhandlung usw.) partizipieren. Der Einzelhandelsgesellschaft liegt in der Regel ein OHG- oder ein KG-Vertrag zwischen Tochtergesellschaft und Partner zugrunde. Hinzu kommen ein Warenversorgungs- bzw. Liefervertrag, ein Betreuungsvertrag und ein Werbevertrag. Die Großhandlung schließt mit der Einzelhandelsgesellschaft darüber hinaus regelmäßig Untermietverträge und Kreditverträge ab.

100 REWE GROUP Geschäftsbericht 2009, Köln, 2010, S.142 und REWE Dortmund Geschäftsbericht 2009, S.19.

phie der REWE bewirkte u.a. auch, dass sich unter den zehn umsatzstärksten selbständigen Einzelhändlern in der Bundesrepublik Deutschland „nur“ zwei REWE-Händler befinden, darunter mit den ehemals als Filialist geführten PETZ Märkten der insgesamt Umsatzstärkste. Mit der Umstellung aller Vertriebslinien im Jahr 2006 auf den einheitlichen Namen REWE, wurden auch die (ehemaligen) PETZ Filialen mit dem neuen Namen REWE:XL nach außen deutlich erkennbar unter das Markendach der REWE gestellt.

Tabelle 3: Umsatzstärkste REWE-Kaufleute des Jahres 2009

Rang	Name	Regionalgesellschaft	Umsatz 2009 in Mio.€ (netto) ¹⁾	Anzahl Märkte (MA 2008) ⁴⁾
1	Petz Märkte GmbH ²⁾	Verkaufsregion Mitte	209	30 (1.748 MA)
2	Friedhelm Dornseifer GmbH & Co. KG	Verkaufsregion West	82 ³⁾	19 (>1.000 MA)

1) Schätzung Trade Dimensions, 2) Rewe ist zu 50% beteiligt, 3) Enthält Umsätze aus Metzgerfilialen. Jahresumsatz: 11 Mio. Euro netto, Quelle: Trade Dimensions/LZ

4) Mitarbeiterzahlen ergänzt durch WABE-Institut Berlin

Quelle: Elektronische Bundesanzeiger, www.ebundesanzeiger.de, (publizierte) Jahresabschlüsse 2008, Internetdarstellung Friedhelm Dornseifer www.ihr-frischemarkt.de.

Die Mehrzahl der „Großen“ selbständigen Lebensmittelhändler kommt von der EDEKA (Vgl. Tabelle 1). Trotz der unterschiedlich nuancierten geschäftspolitischen Ausrichtung von REWE und EDEKA bildet der selbstständige Einzelhandel bei beiden Konzernen eine tragende Säule des klassischen Supermarktgeschäfts. Dabei ist die Zielrichtung beim Ausbau des SEH zwischen beiden Konzernen unterschiedlich gewichtet: Bei der EDEKA geht der Trend zu mittelständischen Mehrfilialbetrieben, die REWE setzt auf Partnergesellschaften mit meistens einer und – eher im Ausnahmefall – mit mehreren Filialen.

2.2.3 REWE Nord

Mit 2,6 Mrd. EUR Umsatzprognose (brutto) für 2010 ist die REWE Region Nord, nach der REWE Mitte mit Sitz in Rosbach, die nach Umsatz zweitstärkste Region der REWE in Deutschland. Gegenüber dem Jahr 2007 hat sich der Umsatz um 67 Prozent gesteigert. Ursache für den deutlichen Umsatzanstieg war u.a. die Übernahme von 113 extra- und 19 Comet-Märkten von Real, Mönchengladbach (METRO). Dabei ist die REWE erst seit Anfang der 70er Jahre in Norddeutschland aktiv.

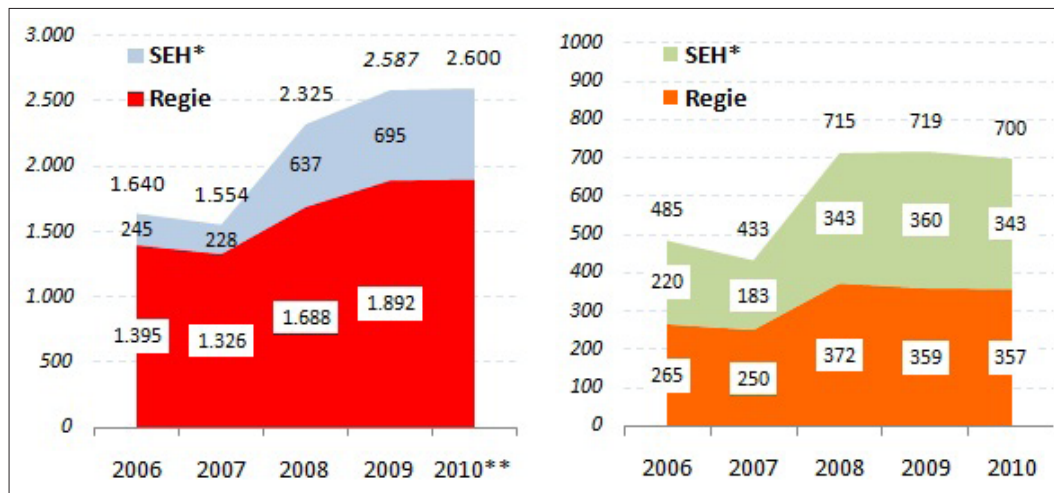
Mit der Beteiligung der REWE an der Leibbrand-Gruppe (Bad Homburg) und der Gründung der gemeinsamen Rewe-Handelsgesellschaft Leibbrand OHG (RHGL), Bad Homburg begann die REWE erst 1974 die Marktposition im Norden Deutschlands auszubauen. Die Leibbrand-Gruppe hatte zuvor noch eigenständig 1973 die Niederlassung Hamburg gegründet. 1979 wurde der Regionalsitz der RHGL nach Norderstedt verlegt.

Mit der vollständigen Übernahme der RHGL durch die REWE im Jahr 1989 entstand die REWE Norderstedt. Im Zuge von regionalen Fusionen und Gebietsneuordnungen entstand aus der REWE Norderstedt und der REWE Lehrte 1998 die REWE Nord mit Sitz in Norderstedt. Nach zwischenzeitlicher Fusion im Jahr 2003 mit der REWE Ost zur REWE Nord/Ost entstand 2006 im Rahmen der Neudefinition der REWE-Regionen die REWE Nord im heutigen Zuschnitt (Vgl. Abbildung 13). Die regionalen Neuordnungen der Vertriebsgebiete der REWE Nord haben in der Folge zu abweichenden Vertriebs- und Betriebsratsgebieten geführt. Nach BetrVG §3 sind die Betriebsräte als regionale Betriebsräte und dabei für bestimmte Regionen, abgegrenzt durch den Lieferbereich der regionalen Großhandlungen, gewählt. In der Region REWE Nord sind das die Großhandlungen Norderstedt und die Großhandlung Lehrte. Während das Verkaufsgebiet REWE Nord die Bundesländer Schleswig-Holstein, Hamburg, Bremen und große Teile Niedersachsens umfasst, werden von der Großhandlung Lehrte auch Teile Brandenburgs, Sachsens und Sachsen-Anhalts beliefert, von der Großhandlung Norderstedt zusätzlich das Bundesland Mecklenburg-Vorpommern (MVP). Damit umfasst die Betriebsratsregion Nord neben Schleswig-Holstein, Hamburg, Bremen und Teilen Niedersachsens auch das Bundesland Mecklenburg-Vorpommern, die Betriebsratsregion Ost neben den ostdeutschen Bundesländern (ohne MVP) auch Teile Niedersachsens. Mit den regionalen REWE-Betriebsräten Vollsortiment werden alle Regiefilialen in den sieben (etwas regional abweichend geschnittenen) Betriebsratsregionen der insgesamt sechs Vertriebsregionen der REWE mitbestimmungsrechtlich vertreten. Zusätzlich und das ist ebenfalls eine Besonderheit bei der REWE, vertreten der Betriebsräte REWE Vollsortiment auch die Beschäftigten der SGE Discount Penny, d.h. die beiden SGE Vollsortiment national und Discount (national) werden von einem Betriebsrat gemeinsam vertreten.

Seit der strukturellen Neuausrichtung der REWE-Gruppe 1990, als die REWE- Großhandlungen ihren Geschäftsbetrieb in die REWE-Zentral AG einbrachten und aus dem dreistufigen Aufbau der Vertriebsstrukturen (Einzelhandel – Großhandel – Zentrale) die Großhandlungsstufe als eigene Hierarchiestufe aufgegeben wurde, gehört die REWE Nord als regionale Niederlassung zur REWE AG.

Durch die Vielzahl an strukturellen Änderungen, ist die Entwicklung der REWE Vertriebsregion Nord erst seit 2006 in vergleichbarer Abgrenzung darstellbar.

**Abbildung 16: Kennzahlen zur Entwicklung der REWE Nord
Umsatzentwicklung in Mio. EUR Anzahl der Lebensmittelgeschäfte**



* Umsatz bzw. Anzahl der Großhandelskunden der REWE Nord,

** Prognose

Quelle: Unternehmensanalyse REWE Nord, Trade Dimensions, Frankfurt/Main, 21.05.2010 im Auftrag des WABE-Instituts Berlin.

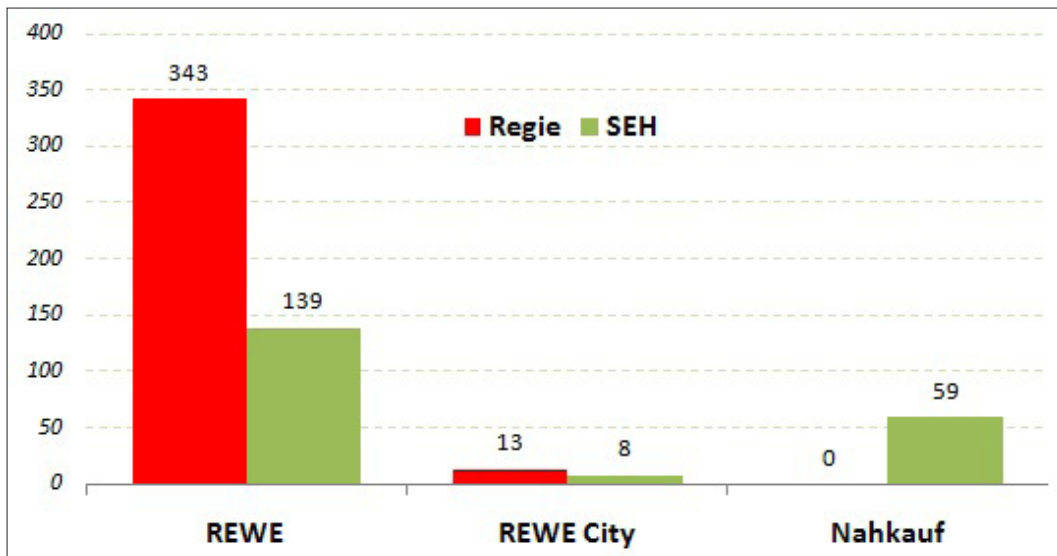
Nach dem akquisitionsbedingten Zuwachs an Filialen in 2008 (extra und Comet) ist die Anzahl von Lebensmittelgeschäften (SEH: Anzahl der Großhandelskunden) seitdem leicht rückläufig. Den Umsatz konnte die REWE Nord bezogen auf den Gesamtzeitraum deutlich um 59 Prozent steigern, im SEH wurde er sogar mehr als verdoppelt. Die Entwicklung der Zahl an Großhandelskunden, im Regelfall sind das die selbständigen Einzelhändler, sagt zunächst wenig über die Struktur der Märkte aus. Eine Bestandsaufnahme für das Jahr 2010 weist 583 von der REWE belieferte Lebensmittelmärkte aus, davon sind 356 als Regiemärkte geführte Verbraucher- und Supermärkte. Der Filialisierungsgrad¹⁰¹ der REWE Nord beträgt dementsprechend 61 Prozent.

Die Abbildung 17 zeigt die Struktur der wichtigsten Vertriebslinien (Banner) für die REWE Nord nach deren Zugehörigkeit zu den Regiefilialen bzw. zum selbständigen Einzelhandel. Die wichtigsten Vertriebslinien der REWE Nord, die Supermärkte und Verbrauchermärkte unter dem Banner REWE, weisen mit 71,2 Prozent einen noch höheren Filialisierungsgrad auf als der Durchschnitt aller Vertriebslinien. Einzig die 59 unter dem Banner Nahkauf firmierenden kleinen Verbrauchermärkte, Supermärkte und Nachbarschaftsläden, mit einer durchschnittlichen Verkaufsfläche von 377 qm, werden ausschließlich privat geführt.¹⁰²

101 Filialisierungsgrad: Anteil der als Regiemärkte geführten Filialen an allen belieferten Märkten.

102 Eigene Berechnungen auf Basis der Daten von TradeDimensions, Frankfurt/Main.

Abbildung 17: Die wichtigsten Banner der REWE Nord nach Regiemarkt und SEH



Quelle: Unternehmensanalyse REWE Nord, TradeDimensions, Frankfurt/Main, 21.05.2010 im Auftrag des WABE-Instituts Berlin.

Die Entwicklung der Zahl der als Großhandelskunden ausgewiesenen selbständigen Einzelhändler der REWE Nord deutet darauf hin, dass bei der REWE nicht von einer forcierten Überführung von Regiemärkten in den SEH ausgegangen werden muss. Die Zahl der Regiemärkte ist in den vergangenen drei Jahren zwar leicht gesunken, ohne dass jedoch die Zahl der Großhandelskunden in entsprechend signifikantem Umfang zugenommen hat. Die Zahlen zur Entwicklung des SEH bei der REWE (Nord) als auch die programmatischen Äußerungen zur Entwicklung der REWE lassen als strategische Ausrichtung den Bestandserhalt der genossenschaftlichen Basis mit der Perspektive eines Miteinander von Regie und SEH (Genossenschaftsmitglieder und Partnergesellschaften) erkennen.¹⁰³

2.2.4 Die Mehrbetriebsunternehmen in der REWE Nord – eine empirische Bestandsaufnahme

Die Erhebungsmethodik zur Identifikation der Mehrbetriebsunternehmen der REWE Nord folgt dem Ansatz, der bereits bei der Filialanalyse der EDEKA Minden-Hannover in Anwendung gekommen ist. Unter Zugrundelegung der räumlichen Begrenzung des REWE Nord Gebietes wurden entsprechende Schwerpunkttore festgelegt und mit Hilfe der Marktsuche auf der Internetseite der REWE www.rewe.de entsprechende Abfragen gestartet und die herausgefilterten Märkte mit Hilfe des bereits beschriebenen „copy and paste“-Verfahrens in eine Datenbank überführt. Im Gegensatz zur EDEKA ist im Rahmen der Marktsuche bei der REWE keine sofortige Zuordnung zum SEH über den

¹⁰³ REWE Geschäftsbericht 2009, Münchner Deklaration, Köln 2010, S. 32f. „Entwicklungsperspektiven werden für Kaufleute und Management gleichermaßen aufgezeigt und gefördert.“

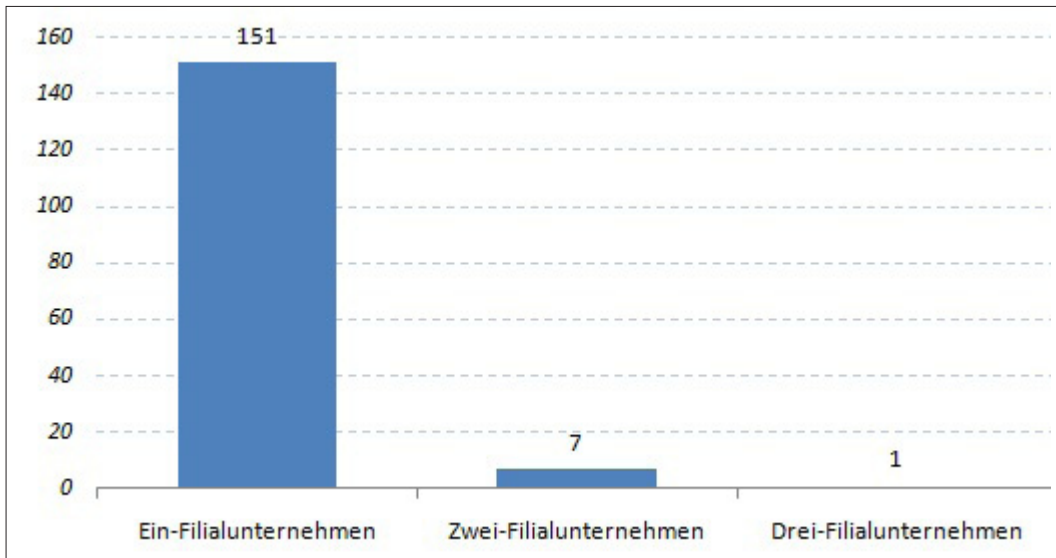
Namen des Besitzers möglich, alle Filialen werden als REWE Filialen ohne weitere Bezeichnung ausgegeben. Vielmehr musste in einem aufwendigen und langwierigen Verfahren Internetrecherchen zu jedem einzelnen Markt durchgeführt werden. Beispielsweise wurde in 33818 Leopoldshöhe, Hahnenkamp 3 im Ergebnis der REWE Marktsuche ein REWE Markt ausgewiesen. In der weiteren Recherche wurde in Internetportalen wie www.cyclex.de, www.yellowmap.de oder ähnlichen der REWE-Markt unter der Bezeichnung REWE Schöppe OHG unter der o.g. Adresse gefunden und diese zusätzliche Information als Hinweis auf eine REWE-Partnergeseellschaft eingefügt. Über diesen beispielhaft beschriebenen Weg wurde eine Datenbank mit insgesamt 168 Einträgen erstellt. Diese liegt um 59 Filialen bzw. 26 Prozent unter der von TradeDimensions ermittelten Zahl von 227 im SEH geführten Filialen. Damit sind trotz der umfangreichen Recherchen, einige der als selbständige bzw. Partnerschaftsfilialen geführten Märkte dem SEH nicht zuzuordnen gewesen.

Die Auswertung der Datenbank erfolgte analog der EDEKA Minden-Hannover Recherche in Excel unter Zuhilfenahme der Kreuztabellenfunktion (Pivot-Funktion). Eine erste Sortierung ergab kaum Namensdopplungen, woraus man auf entsprechend wenige Mehrfachunternehmen im SEH schließen kann.

Unter dem Banner „Comet“ wurden 17 Märkte identifiziert. Damit wurde aber kein Mehrfachunternehmen ermittelt. Die Comet-Märkte wurden im Rahmen der Übernahme der extra-Märkte von Real (METRO) zum 1. Juli 2008 von REWE übernommen und werden im Franchise-System geführt. Die jeweiligen Einzelhändler sind selbstständig tätig, nutzen die Logistik und den zentralen Einkauf über Rewe. Somit sind die Märkte private Einzelstandorte unter dem Banner „Comet“, jedoch kein Mehrbetriebsunternehmen.

Mehrbetriebsunternehmen sind in der REWE Nord die Ausnahme. Insgesamt wurden ein selbständiger Einzelhändler mit drei Standorten (Widmer OHG) und sieben Einzelhändler mit zwei Standorten ermittelt. Von allen 168 selbständig geführten REWE Standorten wurden somit 151 als selbständige Ein-Filialunternehmen und acht selbständige Mehr-Filialunternehmen (insgesamt 159 Unternehmen) identifiziert. Der Anteil der Mehr-Filialunternehmen beträgt bei der REWE Nord dementsprechend 5,0 Prozent.

Abbildung 18: Verteilung der Mehrbetriebsunternehmen der REWE Nord nach Anzahl der Filialen



Quelle: WABE-Institut Berlin, Unternehmensanalyse REWE Nord.

Trotz der Betonung eines Kurses zur Förderung von Selbständigkeit und Partnerschaftsgesellschaften bei REWE, vergleichbar mit EDEKA, wird bei REWE jedoch nicht das Entstehen von mittelständisch geprägten selbständigen Einzelhändlern befördert. Bei der REWE Nord konnten empirisch keine bedeutenden Mehr – Filialunternehmen nachgewiesen werden. Entgegen den beobachteten Entwicklungen in Umsetzung der „Privatisierungsstrategie“ der EDEKA, liegt bei REWE der einzelne Selbständige mit „seinem“ Markt im Fokus der Förderbestrebungen. Mehr-Filialunternehmen sind bei der REWE eher die Ausnahme.

Tabelle 4: Mehrbetriebsunternehmen der REWE Nord

Partnergesellschaft	Zahl der Filialen	Standorte
Widmer oHG	3	Lichtenau, Paderborn, Schloß Neuhaus
Klaus oHG	2	Bad Driburg (2)
R-Kauf Gebhardt GmbH & Co.	2	Schöningen, Schöppenstedt
Möwes oHG	2	Göttingen (2)
Schäfer oHG	2	Clausthal, Seesen
Gippert oHG	2	Bovenden, Moringen
Mumme oHG	2	Bielefeld, Bielefeld/Brackwede

Quelle: WABE-Institut Berlin, Unternehmensanalyse REWE Nord.

Eine Bestandsaufnahme des Mitbestimmungsstatus in den Mehrbetriebsunternehmen der REWE Nord erübrigt sich nach Einschätzung der betreuenden ver.di – Gewerkschaftssekretäre aus der Region Bremen-Hannover. Die Auswertungen des IAB-Be-

etriebspanels speziell für den Handel verifizieren ebenfalls die Aussage¹⁰⁴: Im Einzelhandel gibt es „überdurchschnittliche Werte für die branchenspezifische Verbreitung von Betrieben ohne Betriebsrat“.¹⁰⁵ Nach den Aussagen eines regionalen Betriebsrates der REWE Nord vor Ort, muss davon ausgegangen werden, dass bis heute in keinem der acht Mehrbetriebsunternehmen im SEH der REWE Nord eine betriebliche Interessenvertretung nach dem Betriebsverfassungsgesetz existiert.

Mitarbeiterstrukturen mit für den Lebensmitteleinzelhandel typischen prekären Arbeitsverhältnissen und die kleinteilige auf Ein-Filialunternehmen ausgerichtete Betriebsstruktur im SEH der REWE erschwert die praktische Umsetzung des Rechts auf Mitbestimmung beträchtlich.

2.2.5 Zwischenfazit

Der Ausbau und die Stabilisierung des SEH läuft bei REWE deutlich anders nuanciert und in anderen strategischen Bahnen als bei EDEKA. Zwar wird die Stärkung des SEH durch ein Aktionsprogramm „REWEformer – Selbständig sein mit REWE“ vorangetrieben und die Großhandels- und Servicefunktionen der REWE-Zentrale gestärkt, doch im Gegensatz zu den mittlerweile entstandenen Unternehmenskonglomeraten im SEH der EDEKA mit bedeutendem Filial- und Mitarbeiterbestand, fokussiert sich die REWE auf Existenzgründer und Ein-Filialunternehmen.

Die Konsequenzen für die Unternehmensmitbestimmung in den veräußerten Lebensmittelmärkten sind bislang eindeutig. Vor der Veräußerung werden die Interessen der Mitarbeiter der REWE-Regiefilialen, Supermärkte und Verbrauchermärkte von einem Regionalbetriebsrat nach §3 BetrVG vertreten, eigene Betriebsräte bestehen in der Regel in den Filialen nicht. Danach fallen die Mitarbeiter aus dem Verantwortungsbereich der Regionalbetriebsräte heraus. Erschwerend hinzu kommen die spezifischen Wege der Veräußerung von Regiemärkten an selbständige Einzelhändler bei der REWE. Favorisiert werden aus den eigenen Reihen entwickelte Marktleiter. Diese erhalten die Möglichkeit, den von ihnen zu übernehmenden Markt zunächst als angestellter Marktleiter über einen längeren Zeitraum zu führen. Bei einem zweiten Verfahren werden Märkte noch vor der Eröffnung an selbständige Einzelhändler, meist als Partnergesellschaft, übergeben. Die neuen Eigentümer suchen sich dann bereits in eigener Regie die neuen Mitarbeiter. In dieser Konstellation kann davon ausgegangen werden, dass jeder Versuch zur Gründung eines Betriebsrates effizient unterbunden wird. Im Falle einer Neueröffnung oder Überführung der Filiale in den SEH bzw. eine Partnergesellschaft der REWE gehen die Mitarbeiter ohne Alternative in eine „Mitbestimmungsfreie Zone“. Nach der Übergangsfrist von 12 Monaten werden die Mitarbeiter häufig

104 Peter Ellguth: Betriebe ohne Betriebsrat – Verbreitung, Entwicklung und Charakteristika – unter Berücksichtigung betriebsspezifischer Formen der Mitarbeitervertretung. In: Rainer Trinczek (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat, Campus, Frankfurt/M., 2006, S. 43 ff.

105 Ebenda, S.51.

mit zum Schlechteren veränderten Arbeits- und Entlohnungsbedingungen konfrontiert. Wobei REWE Nord, nach Informationen des Betriebsrates und von Betreuern der Gewerkschaft ver.di, insbesondere bei den Partnergesellschaften auf Einhaltung tariflicher Entlohnungsbedingungen achtet und bei auffälligen Verstößen von ihren Einflussrechten auf Grund der 50%-Beteiligung Gebrauch machen soll.

Deutlich schwieriger ist die Situation in den Nachbarschaftsmärkten der Vertriebslinie „Nahkauf“, die in der Mehrzahl und bei REWE Nord zu 100% in den Händen selbständiger Einzelhändler liegen. Hier sind Betriebsräte ein Fremdwort, hier herrscht bezüglich der Einhaltung von tariflichen Standards häufig (O-Ton eines regionalen Betriebsrates) „Wildwest“.

Persönliches Engagement der Mitarbeiter für betriebliche Mitbestimmung im Zuge oder in Vorbereitung der Überführung einer Regiefiliale der REWE in den selbständigen Einzelhandel kann auch mit intensiver Überzeugungsarbeit und Betreuung durch den bislang verantwortlichen regionalen Betriebsrat nicht erzwungen werden. Die Arbeitsbelastungen und die in der Mehrzahl prekären Beschäftigungsverhältnisse im Lebensmitteleinzelhandel bilden dafür die denkbar ungünstigsten Rahmenbedingungen. Zudem fehlen wegen der kleinteiligen Unternehmensstruktur im SEH der REWE für eine dauerhafte Begleitung des Partizipationsprozesses durch die Gewerkschaft ver.di die personellen Ressourcen. Mit der strategisch auf Einzelbetriebe angelegten Ausbreitung des SEH in der REWE werden die weißen Flecken auf der Mitbestimmungslandkarte im Einzelhandel sukzessive größer.

3 Fazit

Die beiden Handelskonzerne EDEKA und REWE, die Marktführer im Lebensmittelhandel der Bundesrepublik Deutschland, wurden Anfang des letzten Jahrhunderts als Einkaufsgenossenschaften selbständiger Einzelhändler gegründet. Noch bis Ende der 60er, Anfang der 70er Jahre hatte das 1952 verabschiedete Betriebsverfassungsgesetz mit der verpflichtenden Beteiligung von Arbeitnehmern an der Unternehmensführung und -kontrolle wegen der geringen Filialgrößen kaum praktische Konsequenzen für den Einzelhandel in beiden Einkaufskooperationen. Erst mit der zur Existenzsicherung und zum Marktausbau notwendig gewordenen Errichtung, Akquisition und dem Betrieb von eigenen, modernen und großflächigeren Regiefilialen, bei der EDEKA ab Ende der 60er Jahre und bei REWE ab Anfang der 70er Jahre, wurde die mitbestimmungsrechtliche Verantwortung von den Großhandlungen der Konzerne auch auf den Regie-Einzelhandel erweitert. Alle Mitarbeiter in den nach einem Marktmanagermodell als Supermarkt oder Verbrauchermarkt geführten Lebensmittelfilialen der EDEKA und REWE sind gegenwärtig durch Gesamtbetriebsräte (EDEKA) oder Regionalbetriebsräte (REWE) mitbestimmungsrechtlich vertreten. Diese Interessenvertretung nach §3 BetrVG endet jedoch, wenn die Filialen an selbständige Einzelhändler veräußert werden, natürlich mit allen gesetzlichen Schutzbestimmungen, die ein Betriebsübergang mit sich bringt. Seit EDEKA im Jahr 2003 eine „Privatisierungsoffensive“ eingeläutet hat und REWE die Orientierung auf Gründungen von „Partnergeseellschaften“ mit selbständigen Einzelhändlern aus dem Bestand der Regiefilialen verstärkt, wird ein Strukturwandel angestoßen, der auch Veränderungen in der Unternehmensmitbestimmung im LEH einschließt. Mit (fast) jedem veräußerten Supermarkt oder Verbrauchermarkt aus dem Bestand der Regiefilialen der Konzerne an einen selbständigen Einzelhändler werden ehemals nach der Betriebsverfassung mitbestimmungsrechtlich vertretene Arbeitnehmer in „mitbestimmungsfreien Zonen“ entlassen.

Die Mitbestimmung durch den Betriebsrat ist, neben der Unternehmensmitbestimmung, der institutionelle Grundpfeiler der Arbeitsbeziehungen in Deutschland. Ohne die Beteiligung von Betriebsräten sind auch im Lebensmitteleinzelhandel zentrale arbeitnehmerorientierte Leitbilder von „Wirtschaftsdemokratie“ und „Guter Arbeit“ kaum umzusetzen.¹⁰⁶ Damit sind sowohl die Gewerkschaften aber auch die politischen Parteien gefordert, koordiniert darauf Einfluss zu nehmen, dass die Durchsetzung des

¹⁰⁶ Vgl. u.a. Zukunftsfeste betriebliche Mitbestimmung, Eine Herausforderung für Wirtschaft, Gewerkschaften und Politik, Ralph Greifenstein/Helmut Weber, WISO direkt, 4 Seiten, herausgegeben von der Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik der FES, Bonn, Nov. 2009.

Betriebsverfassungsgesetzes auch in reinen „mitbestimmungsfreien Zonen“ sichergestellt wird.¹⁰⁷

Untersuchungen belegen, dass lediglich 10 Prozent aller betriebsratsfähigen kleinen und mittleren Unternehmen zwischen 5 und 500 Mitarbeitern über einen Betriebsrat verfügen.¹⁰⁸ Im klein- und mittelständischen selbständigen Lebensmitteleinzelhandel (SEH) tendiert der Anteil von Unternehmen mit Betriebsrat gegen Null. Zu diesem Ergebnis kommen die exemplarisch für zwei Vertriebsregionen der EDEKA und REWE erhobenen Statuszustände in den von selbständigen Kaufleuten als Mehr-Filialunternehmen geführten Super- und Verbrauchermärkten¹⁰⁹.

In Interviews mit Protagonisten gewerkschaftlicher Interessenvertretung wurde herausgearbeitet und beispielhaft dokumentiert, dass in den von Selbständigen geführten Mehr-Filialunternehmen im SEH der EDEKA und REWE eine bewusste Abwehrhaltung gegen die Betriebsverfassung und die Einrichtung von Betriebsräten überwiegt. Eine solche anachronistische Grundposition wird durch zwei für den Lebensmitteleinzelhandel spezifische Entwicklungen verfestigt:

- Der Wandel hin zu prekären Beschäftigungsverhältnissen im Lebensmittelhandel wird auch für die Kunden zunehmend erlebbar. Existenzsichernde Vollzeitbeschäftigungsverhältnisse werden zum Auslaufmodell. Zwischen 35 und 37,5 Prozent der Mitarbeiter in den Super- und Verbrauchermärkten stehen noch in einem Vollzeitbeschäftigungsverhältnis.¹¹⁰ Dementsprechend wächst die Zahl prekärer Beschäftigungsverhältnisse. Das bedeutet konkret, dass der Anteil von Teilzeitbeschäftigten, insbesondere von geringfügig entlohnten Beschäftigten und befristet Beschäftigten, ansteigt. Diese Entwicklungen sind über die Beschäftigtenstatistik nachvollziehbar. Daneben wächst, statistisch eher unbeobachtet, aber mit folgenreichen Konsequenzen für die Arbeitsbeziehungen in den Filialen des SEH, die Zahl an Leiharbeitnehmern und werkvertraglichen Auftragnehmern in arbeitnehmerähnlichen Beschäftigungsverhältnissen (Scheinselbständige). Im Zusammenhang mit der Ausbreitung prekärer

107 „Auch nach der Reform des BetrVG von 2001 existieren immer noch mehrheitlich vertretungslose Unternehmen ohne Betriebsräte bzw. ohne rechtlich abgesicherte Arbeitnehmerbeteiligung vor allem im Klein- und Mittelstand. Negative Beispiele gibt es genug, um nur auf die schwerwiegenden Interessenvertretungsprobleme in filialisierten Betriebsstrukturen hinzuweisen und auf die Schwierigkeit, dort Interessenvertretungsstrukturen zu etablieren. ... Politik und Gewerkschaften sollten daher in einem koordinierten Vorgehen darauf hinwirken, die gesetzlichen Voraussetzungen des Betriebsverfassungsgesetzes zu verbessern.“ Ralph Greifenstein/ Helmut Weber: Arbeitnehmerbeteiligung im Mittelstand zwischen Patriarchat und Mitbestimmung, WISO direkt, herausgegeben von der Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik der FES, Bonn, August 2008, Seite 2, 4.

108 Angaben aus Schlömer, Nadine/Kay, Rosemarie/Backes-Gellner, Uschi/Rudolph, Wolfgang/Wassermann, Wolfram: Mittelstand und Mitbestimmung – Unternehmensführung, Mitbestimmung und Beteiligung in mittelständischen Unternehmen, Münster, 2007, zitiert nach Ralph Greifenstein/Helmut Weber: Arbeitnehmerbeteiligung im Mittelstand zwischen Patriarchat und Mitbestimmung, WISO direkt, 4 Seiten, herausgegeben von der Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik der FES, Bonn, August 2008.

109 Die Mehr-Filialunternehmen wurden im Rahmen der Studie unter Zuhilfenahme der öffentlich auf den Internetseiten der Konzerne zugänglichen Markt- bzw. Filialfinder ermittelt.

110 Bert Warich: Teilbranchenanalyse Lebensmitteleinzelhandel – Branchenüberblick und Konzerndaten, Ausgabe 2010, Berlin, Januar 2010, S. 8.

Arbeitsverhältnisse werden die betrieblichen Arbeitsbeziehungen stark belastet. Hinzu kommen sinkende gewerkschaftliche Organisationsgrade im SEH, was in der Folge ein repressives Betriebsklima befördert.¹¹¹

- Übergeordnete Verpflichtungen bspw. im Rahmen der sozialen Verantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR oder tariflicher Vereinbarungen) der Branche Lebensmitteleinzelhandel müssen von den selbständigen Einzelhändlern kaum übernommen werden, da sie nicht zur Mitgliedschaft in den Arbeitgeberverbänden des Einzelhandels verpflichtet und somit auch nicht tarifgebunden sind. Diese komplizierten Rahmenbedingungen in Verbindung mit dem Strukturwandel und hohem Wettbewerbsdruck im Lebensmitteleinzelhandel erschweren den Mitarbeitern die Durchsetzung der Betriebsverfassung und die Wahrnehmung ihres Rechts auf betriebliche Mitbestimmung.

In Hinblick auf Handlungskonzepte, die zur Verringerung „mitbestimmungsfreier Zonen“ im SEH von EDEKA und REWE beitragen können, sollten vor dem Hintergrund der empirischen Studienergebnisse zwei verschiedene strategische Ansätze verfolgt werden:

1. Im SEH der EDEKA wächst die Zahl und die wirtschaftliche Bedeutung der Mehr-Filialunternehmen. So tragen die acht umsatzstärksten Selbständigen der EDEKA bereits zu mehr als fünf Prozent zum Umsatz des SEH bei und beschäftigen zusammen ca. 6.000 Mitarbeiter. Im Einkaufsverbund der EDEKA entstehen damit „Großunternehmen“ von bis zu 32 betriebenen Lebensmittelmärkten (Simmel) oder mit mehr als 1.600 Beschäftigten (Preuß) als inhabergeführtes Unternehmen. Hier können öffentlichkeitswirksame Kampagnen, koordiniert von den Gewerkschaften, darauf hinwirken, die Umsetzung der Betriebsverfassung in Form der Arbeitnehmermitbestimmung als wichtiges Element der sozialen Verantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) vom Einzelhändler einzufordern und einen vergleichbaren Stellenwert wie Versorgungsqualität und Lebensmittelsicherheit zuzumessen. Hier kann konzeptionell an die sehr erfolgreichen Lidl- und Schlecker-Kampagnen angeschlossen werden.
2. Bei der REWE sind die Mehr-Filialunternehmen im SEH die Ausnahme, auch bei der EDEKA dominieren noch immer die Ein-Filialunternehmer. Für den „Normalfall“ der Unternehmen im SEH sind Kampagnen ein eher ungeeignetes, weil konzeptionell, personell und materiell nicht umsetzbares Konzept. Dem Wandel in den Unternehmens- und Arbeitsstrukturen sowie in den Arbeitsbeziehungen im SEH ist allein durch gewerkschaftliches Engagement vor Ort kaum zu begegnen, vielmehr muss die Betriebsverfassung die fortschreitende Verschlechterung von Arbeitsbeziehungen in diesem spezifischen Wirtschaftsbereich anerkennen. Diesem gerade im Einzelhandel verstärkt anzutreffenden respektlosen Umgang mit den

¹¹¹ Greifenstein, Ralph; Weber, Helmut: Zukunftsfeste betriebliche Mitbestimmung, Eine Herausforderung für Wirtschaft, Gewerkschaften und Politik, WISO direkt, 4 Seiten, herausgegeben von der Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik der FES, Bonn, August 2008.

Mitarbeitern, einhergehend mit der Verhinderung von Betriebsratsgründungen, sollte auf gewerkschaftliche Initiative hin ggf. durch einen verpflichtenden Status des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) ein gesetzlicher Riegel vorgeschoben werden.

„Qualifizierte Mitbestimmung zielt auf die Wiedergewinnung des Respekts im Umgang mit den Beschäftigten und dem Betriebsrat auf Augenhöhe. Der Respekt vor den Arbeitnehmern, die Mitbestimmung der Beschäftigten über die Verwendung ihres Arbeitsvermögens ... sind Quellen der Industriellen Demokratie“.¹¹²

112 Wannöfel, Manfred (2008): Entscheidend ist im Betrieb. Qualifizierte Mitbestimmung als Herausforderung für Gewerkschaften und Politik. WISO Diskurs, herausgegeben von der Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik der FES, Bonn.

4 Literatur

A.C.Nielsen (2000): Universen 2001 – Daten zum Handel in Deutschland. Köln, A.C.Nielsen.

Bispinck, R., Schulten, T., & Raane, P. (2008): Wirtschaftsdemokratie und expansive Lohnpolitik. Zur Aktualität von Viktor Agartz. Hamburg, VSA-Verlag.

Bormann, S. (2007): Angriff auf die Mitbestimmung, Unternehmensstrategien gegen Betriebsräte – der Fall Schlecker. Berlin, Verlag Edition Sigma.

Der Spiegel: (6. August 32/1990). Wer das Geld hat. Der Spiegel.

EDEKA (2007): 100 Jahre EDEKA – Gemeinsam gewachsen. Hamburg, EDEKA Zentrale AG & Co. KG.

EDEKA (2005): Geschäftsbericht 2004. Hamburg: EDEKA Zentrale AG & Co. KG.

EDEKA (2006): Geschäftsbericht 2005. Hamburg: EDEKA Zentrale AG & Co. KG.

EDEKA (2010): Geschäftsbericht 2009. Hamburg: EDEKA Zentrale AG & Co. KG.

EDEKA (2008): Hochsaison für frische Standorte, EDEKA Expansion/Immobilien. Hamburg, EDEKA Zentrale AG & Co. KG.

EDEKA Minden-Hannover (2006): Geschäftsbericht für das Jahr 2005. Minden, EDEKA Minden-Hannover.

EDEKA Minden-Hannover (2010): Geschäftsbericht für das Jahr 2009. Minden, EDEKA Minden-Hannover.

EHI Retail Institute (2009): Handel aktuell Ausgabe 2009/2010. Köln, EHI Retail Institute.

Eli, M. (1968): Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel. München, ifo-Institut für Wirtschaftsforschung.

Ellguth, P. (2006): Betriebe ohne Betriebsrat – Verbreitung, Entwicklung und Charakteristika – unter Berücksichtigung betriebspezifischer Formen der Mitarbeitervertretung. Rainer Trinczek Hrsg.: Betriebe ohne Betriebsrat, Campus Verlag, Frankfurt/Main.

Greifenstein, R., & Weber, H. (2008): Arbeitnehmerbeteiligung im Mittelstand zwischen Patriarchat und Mitbestimmung. WISO direkt, Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik der FES, Bonn.

Heeger, D., & Meier, G. (1979): Die REWE-Handelsgruppe – Auftrag der Gegenwart. Düsseldorf.

Heise, D., & Merten, P. (2009): Betriebsratswahlen leicht gemacht. München, Haufe Verlag.

Kretschmer, S. (2006): Der institutionelle Wandel der EDEKA-Gruppe. Aachen, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 66, Shaker Verlag.

Lebensmittelzeitung (8. April 2009). EDEKA Minden-Hannover plant Stiftungsstruktur. Lebensmittelzeitung (LZ) .

Lütge, G. (19. März 13/2009). Das System EDEKA. Die Zeit .

Menzel, B. (1963): Die REWE-Gruppe – Auftrag der Gegenwart. Köln, REWE Verlag.

METRO AG (2008): METRO Handelslexikon 2008/2009. Düsseldorf, METRO AG.

REWE (2010): Geschäftsbericht 2009; Köln.

Stubbe, H. (Band 47): EDEKA-Gruppe – 70 Jahre EDEKA Verband kaufmännischer Genossenschaften e.V – Eine genossenschaftliche Gruppe behauptet sich im Markt. Zeitschrift für Organisation.

TradeDimensions (2010): TOP-Firmen 2011 – Lebensmittelhandel in Deutschland. Frankfurt am Main, TradeDimensions.

Trinczek, R. (2006): Betriebe ohne Betriebsrat – informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt am Main, Campus Verlag.

Vilmar, F., & Sandler, K.-O. (1978): Wirtschaftsdemokratie und Humanisierung der Arbeit, Frankfurt am Main.

Wannöffel, M. (2008): Entscheidend ist im Betrieb. Qualifizierte Mitbestimmung als Herausforderung für Gewerkschaften und Politik. Bonn, WISO Diskurs, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der FES.

Warich, B. (2010): Teilbranchenanalyse Lebensmitteleinzelhandel – Branchenüberblick und Konzerndaten, Ausgabe 2010. Berlin, ver.di Bundesverwaltung.

Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225



www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.