



AKIET

Super Image, super Bluff

Konzerne Edeka inszeniert sich als harmloser Zusammenschluss kleiner Kaufleute. Dabei leiden Lieferanten wie Mitarbeiter unter Deutschlands größtem Lebensmittelhändler. Mit Tricks will die Kette jetzt die Übernahme der Tengelmann-Filialen erzwingen.

Wie sehr muss der Mann mit dem Schnauzer Gummibärchen lieben! Und Sekt. Auch Butter scheint er zu mögen und Nudeln. Warum sonst würde er seinen Einkaufswagen schon morgens um acht Uhr kartonweise damit füllen? Ihn zur Kasse wuchten, wo er mit druckfrischen 100-Euro-Noten bezahlt, die er bündelweise dabei hat. Ihn zum Auto schieben, die Waren einräumen und wieder zum Supermarkt zurückkehren. Um einzukaufen. Wieder Gummibärchen und Sekt, wieder Butter und Nudeln. Bis das Auto voll ist. Dann fährt er weg, kommt kurz danach mit einem leeren Auto wieder – und fängt von vorn an.

Der Mann war am Morgen des 24. November 2014 nicht allein. Er war Teil eines Trüppchens kaufwütiger Kunden, die am Eröffnungstag über den neuen HIT-Supermarkt in Weinheim an der Bergstraße herfielen. Sie rafften Nudeln, Butter, Kaffee, Sekt, Bergeweise, kistenweise. Es gibt Fotos davon. „Planmäßiges Aufkaufen von Aktionsware“ wird das in der einstweiligen Verfügung genannt, die das Landgericht Mannheim gegen den Drahtzieher der Einkaufstour erlassen hat: Adolf Scheck.

Auch Scheck betreibt einen Markt in Weinheim, er gehört zur Edeka-Gruppe. Zur Begrüßung der Konkurrenz hat der listige Senior mehr als ein Dutzend seiner Mitarbeiter abgeordnet, HIT gleich am ersten Tag die Regale leer zu kaufen, um die mit Schnäppchenpreisen angelockten Kunden zu vergraulen. Der 64-Jährige ist kein kleiner Händler, auch wenn er sich gern so darstellt. Mit zwölf Märkten zählt er zu den erfolgreichsten Edeka-Kaufleuten Deutschlands. Und seit über fünf Jahren sitzt er dem Aufsichtsrat der Gruppe vor.

Edeka, das ist jener lebenswerte Verbund aus selbstständigen Kaufleuten, die deutschlandweit Supermärkte betreiben. Sein blau-gelbes Logo ist zum Erkennungszeichen für Millionen Menschen geworden, die nicht einfach nur Lebensmittel kaufen wollen, sondern sich freuen, wenn an der Kasse die immer gleiche freundliche ältere Dame sitzt, sie an der Fleischtheke danach fragen können, wie genau man das Kalbsmedaillon jetzt brät, und dann auch noch den passenden Wein dazu empfohlen bekommen.

Edeka, das sind, so die Eigenwerbung, Menschen, die Lebensmittel lieben, die gelbe Herzen auf dem Kittel tragen und die Wurst aufs Gramm genau abwägen können. Seit Edeka im Internet wahlweise als „superlässig“, „supertasty“ oder „superchillig“ besungen wird, gilt die Kette auch als cool. Aus dem angestaubten Krämerladen ist in der Wahrnehmung der Konsumenten ein moderner Händler geworden, einer der Guten dazu, der sich wohl-tuend von der Masse der gewinnfixierten Ramsch- und Schmuddelläden abhebt, die

ihre Mitarbeiter traktieren. So weit, so gut, so schön.

Und so falsch.

Tatsächlich klaffen bei kaum einem anderen Händler Image und Wirklichkeit so weit auseinander wie bei Edeka. Was aus der Zentrale in Hamburg verniedlichend als genossenschaftlicher Zusammenschluss beschrieben wird, ist in Wahrheit ein straff organisiertes Handelsimperium, der mit Abstand größte Lebensmitteleinzelhändler in Deutschland. Fast 50 Milliarden Euro Umsatz erwirtschafteten die Zentrale, die sieben Regionalgesellschaften und die Dis-

count-Tochter Netto zuletzt, die Einkaufsmacht ist enorm. Selbst große Hersteller von Markenartikeln, heißt es in der Branche, müssten sich dem Preisdiktat aus Hamburg beugen, die Marktbeherrschung sei „brutal“.

In den Regionen wiederum regieren kleine Fürsten, oft eitel, geltungsbedürftig und auf den eigenen Vorteil bedacht. Häufig mogeln sie sich um den Mindestlohn und Tarifverträge herum, hebeln Mitbestimmungsmöglichkeiten aus, drängen unliebsame Mitarbeiter aus dem Unternehmen.

Niemand fürchtet Edeka deshalb mehr als die Mitarbeiter der schwächelnden Supermarktkette Kaiser's Tengelmann. Anfang Oktober vergangenen Jahres gab Edeka-Vorstandschef Markus Mosa bekannt, dass er dem Tengelmann-Besitzer und Milliardär Karl-Erivan Haub dessen Märkte abkaufen wolle – was das Bundeskartellamt Anfang April jedoch untersagte. Nur eine Sondergenehmigung von Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel kann die Übernahme retten. Seit Wochen wird deshalb eine bizarre Schlacht um die sogenannte Ministererlaubnis geführt. Um die Fragen, wie viel Macht die großen Supermärkte haben dürfen und inwieweit man Geschäftsinteressen zu Fragen des Allgemeinwohls erklären kann.

Aktion Größenwahn

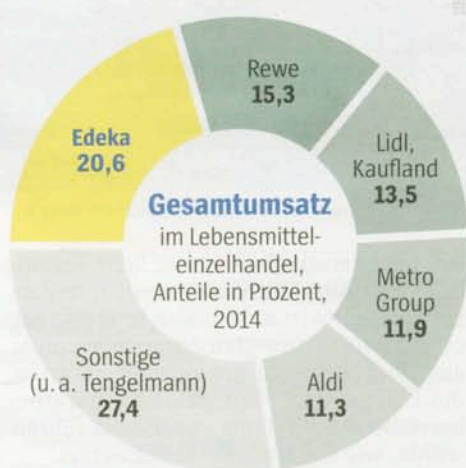
Im Mittelpunkt dieser Auseinandersetzung steht Birgit Krueger, eine angenehme, sachliche Frau, die nicht viele Worte macht, sondern sich auf die Inhalte konzentriert. Seit Jahren bringt sie die Chefs der großen Handelskonzerne gegen sich auf. Als Vorsitzende der 2. Beschlussabteilung des Bundeskartellamts klopft sie ihnen auf die Finger, wenn sie versuchen, ihre Marktmacht auszunutzen und die Preise ihrer Lieferanten zu drücken.

Kaum jemand dürfte eine größere Abneigung gegen Krueger haben als Karl-Erivan Haub, 55. Der Milliardär wollte schon 2008 eine Kooperation mit Edeka eingehen, um für seine Kaiser's-Tengelmann-Filialen billiger einkaufen zu können. Die aber untersagte das Kartellamt damals wie heute, was Haub für eine Unverschämtheit zu halten scheint.

Dieser Eindruck drängt sich jedenfalls auf, wenn man den 102-seitigen Antrag auf Ministererlaubnis liest, den Haub gemeinsam mit Edeka-Chef Mosa formuliert hat. Er ist das Kernstück ihrer Strategie, mit seiner Hilfe wollen sie Gabriel überzeugen, ihnen die Übernahme zu erlauben. Allerdings finden sich darin nicht viele Argumente. Stattdessen gibt es unzählige beleidigte Seitenhiebe auf die Bonner Behörde. So verweist Haub etwa auf ein Gespräch aus dem Jahr 2008. Auf seinen Hinweis, ohne die Einkaufskooperation mit Edeka werde Kaiser's Tengelmann dauerhaft Ver-

Gemeinsam die Größten

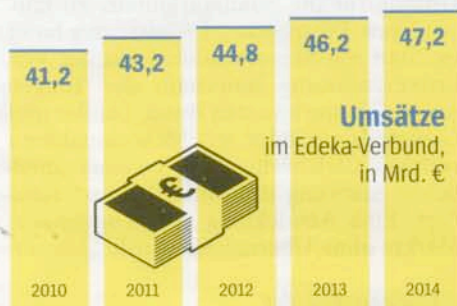
Edeka-Unternehmenszahlen



Märkte

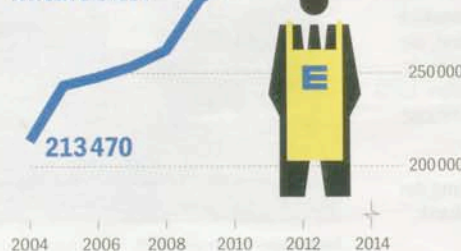
inklusive Netto-Discounter

11730 11816 11684 11585 11492



Quelle: Statista

Mitarbeiter





Werbefigur Liechtenstein in Edeka-Spot: Im Netz ein Hit

luste machern, „erwiderte ihm Frau Krueger, gänzlich unbewegt vor der ganzen Gesprächsrunde, dass er sich als einer der reichsten Deutschen diese Verluste wohl noch leisten könne“, heißt es da etwa.

Außerdem, so steht es in dem Antrag, habe erst das Verbot der Einkaufskooperation dazu geführt, dass sein Unternehmen nicht profitabel wirtschaften konnte – was besonders in Berlin schmerze, „wo mein Vater Erivan Haub in der Zeit der Teilung der Stadt bewusst in die Solidarität mit der deutschen ‚Hauptstadt‘ investierte, während andere Unternehmen Berlin meiden“. Haub lässt auch nicht unerwähnt, dass sein Vater „am 11.11.1989 die DDR-Bürger, die in die BRD reisen durften, mit Kaffee und Schokolade im Werte von 1 Million DM“ begrüßte. Einen solchen Antrag habe man noch nie auf dem Tisch gehabt, heißt es im Ministerium belustigt, man suche noch die Argumente darin.

So amüsant diese Anekdoten sein mögen: Was haben sie in einem Antrag

auf Ministererlaubnis zu suchen? Eigentlich sollte darin begründet werden, warum es im gesamtwirtschaftlichen Interesse sei, einen zuvor untersagten Zusammenschluss ausnahmsweise zu genehmigen. Warum die Übernahme nicht zu einer marktbherrschenden Stellung von Edeka führen würde, wie das Kartellamt befürchtet.

Genau das aber ist das Problem von Edeka und Tengelmann: Es gibt kein gesamtwirtschaftliches Interesse, der Zusammenschluss würde allenfalls Edeka dienen. Und natürlich dem Geldbeutel von Haub.

Deshalb fällt es beiden auch so schwer, Gründe für die Sondererlaubnis zu konstruieren. Entsprechend schwammig heißt es: Statt mit Steuerausfällen aus der Verlustverrechnung innerhalb der Tengelmann-Gruppe könnten Bund, Länder und Gemeinden wieder mit Mehreinnahmen rechnen. Gleichzeitig wird von einer „deutlichen Stärkung des Mittelstandes“ fabuliert. Eine Abwicklung der Tengelmann-Märkte ohne Übernahme würde „eine er-

hebliche Ausdünnung der Filialdichte in der Nahversorgung bewirken“, behaupten Mosa und Haub – als ob der Wegfall der 451 Filialen bei über 37.000 Lebensmittel-läden in Deutschland zur Unterversorgung ganzer Regionen führen würde.

An elfter Stelle schließlich, dafür aber durch Fettung hervorgehoben, stehen die Beschäftigten. Nur eine Gesamtübernahme sichere die 16.000 Arbeitsplätze, eine Einzelabwicklung koste mindestens die Hälfte der Stellen. So steht es im Antrag – und genau mit diesem Argument sind Edeka wie Tengelmann in der Öffentlichkeit hausieren gegangen. Man wolle keinen zweiten Fall Schlecker, so der Tenor – bei der spektakulären Pleite des Drogerie-marktimperiums verloren 2012 mehr als 25.000 Angestellte ihren Job.

Im Kaufvertrag allerdings liest sich das ganz anders. Darin nämlich ist vereinbart, dass Haub mehr Geld bekommt, wenn er vor der Übernahme bereits Arbeitsplätze abbaut. Dabei geht es um die Schließung

FOTO: QUELLE: YOUTUBE

Edeka Der Weg zum größten deutschen Lebensmitteleinzelhändler

1898

21 Einkaufsvereine schließen sich zur „Einkaufsgenossenschaft der Kolonialwarenhändler im Halle-schen Torbezirk zu Berlin“ zusammen. 1911 wird aus **E. d. K.** der endgültige Firmenname.

1907

Die „Zentraleinkaufsgenossenschaft des Verbandes deutscher kaufmännischer Genossenschaften eGmbH“ (Z.E.G.), der Ursprung der **Edeka-Zentrale**, wird im November in Berlin gegründet.

1914

Der Verband umfasst inzwischen **72 Genossenschaften**, die ihren Umsatz gegenüber 1908 verneinacht haben.

Gründung der **Edebank**.



Edeka-Laden in Hannover 1926

1931

Zu Edeka gehören **430 Genossenschaften** mit **27.000 Geschäften**.

1938

Das Geschäftsgebiet wird nach dem sogenannten Anschluss auch auf **Österreich** ausgedehnt.

von bis zu 50 Filialen in Berlin und Brandenburg, um Lagerstandorte in Viersen, Eching und Berlin, um die Fleischwerke in Viersen, Perwenitz und Donauwörth und den Abbau der Verwaltung. Mehr als 2000 Arbeitsplätze, so der Plan, sollen schon verschwunden sein, bevor Edeka übernimmt.

Ein solches Vorgehen ist an sich nicht ungewöhnlich, Klauseln wie diese finden sich in vielen Kaufverträgen.

Wie aber kann man ausgerechnet mit dem Argument der Arbeitsplatzsicherung eine Ministererlaubnis beantragen, wenn der Stellenabbau bereits vertraglich vereinbart ist? Und für wie blind halten die beiden die Beamten des Bundeswirtschaftsministeriums, wenn sie hoffen, dass dieser Widerspruch nicht auffällt?

Zu erklären ist das mit dem Selbstverständnis eines Milliardärs, der glaubt, mit Geld alles regeln zu können, und der Chuzpe einer Edeka-Spitze, die meint, sich über behördliche Institutionen wie das Kartellamt einfach hinwegsetzen zu können. Und mit der Haltung, sich die Welt im Zweifel so hinzubiegen, wie sie einem gefällt.

So erinnert sich Haub nur auf Nachfrage an einen Brief, den er im Juli 2014 erhielt. „Wie angekündigt bestätigen wir Ihnen hiermit gerne unser fortwährendes Interesse an einem vollständigen Erwerb des Supermarktgeschäftes Kaiser's Tengelmann im Wege eines Share Deals“, heißt es darin. Dazu gehöre auch die Übernahme „insbesondere sämtlicher Märkte samt Mitarbeiter, Vorräte und Anlagevermögen sowie der Verwaltung, Logistik, Produktion und zugehörige Immobilien“. Weiter unten folgen ein „indikativer Kaufpreisrahmen in Höhe von 400 bis 450 Millionen Euro“, Rahmenbedingungen sowie eine Vertraulichkeitsvereinbarung. „Non-binding“ oder „indicative offer“ heißt so etwas in der Fachwelt. Das ist eine vertraglich noch nicht ausgearbeitete, aber ernst gemeinte Kaufabsicht.

Unterschrieben ist der Brief von Lionel Souque, Vorstand bei der Kölner Rewe Group und deutschlandweit zuständig für die Supermärkte der Handelskette.

Haub hat lange so getan, als gäbe es weder den Brief noch den Kontakt zu Rewe und schon gar kein Angebot. Erst als der SPIEGEL ihn vergangene Woche mit dem Brief konfrontierte, räumte er ein, auch mit Rewe gesprochen zu haben. Dort habe man aber „sehr zögerlich agiert“, es sei keine „Ernsthaftigkeit“ zu spüren gewesen. Was Souque sehr anders in Erinnerung hat: „Ich persönlich habe Herrn Haub bereits im Februar 2014 im direkten Gespräch unmissverständlich das Interesse der Rewe an einer vollständigen Übernahme des Unternehmens Kaiser's Tengelmann mitgeteilt“, sagte er dem SPIEGEL.

Der Konzern, der keiner sein will

Es ist schon erstaunlich. Mit wem auch immer aus dem großen Edeka-Reich man spricht, das Selbstverständnis der Händler ist überall das gleiche: Wir sind klein, aber gemeinsam sind wir die Größten.

Tatsächlich ist die Edeka bis heute formal eine Genossenschaft – allerdings mit der Schlagkraft eines Konzerns.

Rund 4500 Einzelhändler partizipieren an jener Einkaufsgemeinschaft, als die Edeka vor mehr als hundert Jahren gegründet wurde. Damals waren die deutschen Kaufleute recht schwach. Und die Industrie war stark, so stark, dass sie die Einkaufspreise diktieren konnte für Maggi, Persil oder Dr. Oetkers Puddingpulver. Gleichzeitig wuchs die Konkurrenz. Die Kunden strömten nicht mehr in Tante-Emma-Läden, sondern zunehmend in die schicken Kaufhäuser wie etwa Wertheim in Berlin.

Auch die Konsumgenossenschaften der Arbeiterbewegung machten den Kaufleuten das Leben schwer. Die Lösung der Probleme sahen sie in einem Zusammenschluss: Gemeinsam würden sie stärker sein im Kampf gegen die Konkurrenz. Und der Industrie Rabatte abtrotzen. Deshalb wurde in Berlin die „Einkaufsgenossenschaft der Kolonialwarenhändler im Halleschen Torbezirk“ gegründet, aus der 1907 die E.d.K. wurde. Seit 1911 trägt sie den heutigen Namen.

Der Zusammenschluss wuchs stetig, überlebte beide Weltkriege, expandierte

während der Wirtschaftswunderjahre, als das Prinzip der Selbstbedienung den klassischen Krämerladen zum Supermarkt machte. In den Achtzigerjahren geriet die Gruppe in Schieflage, weil sie den Vormarsch aggressiver Konkurrenten – darunter Aldi und Tengelmann – verschlafen hatte. Erst ein rigoroses Sparprogramm brachte sie wieder auf Kurs. Seit Anfang 2000 aber expandiert Edeka ohne Unterlass. Inzwischen rangiert das Unternehmen weit vor Rewe und der Schwarz-Gruppe, zu der Lidl und Kaufland gehören.

Gegliedert ist es heute in sieben Regionalgesellschaften, an denen die Zentrale in Hamburg und die Genossenschaften jeweils 50 Prozent halten. Die Zentrale wiederum gehört zu 100 Prozent den einzelnen Kaufleuten. Ferner gibt es die Edeka-bank sowie die Discount-Tochter Netto, an der ihr Vorbesitzer, Tengelmann-Chef Haub, noch 15 Prozent hält. Der Vorstand in Hamburg kümmert sich um den zentralen Einkauf, um Strategie, IT und Logistik sowie das Marketing.

Es ist eine Struktur, die der Schwäche des vergangenen Jahrhunderts geschuldet ist. Doch die hat sich längst ins Gegenteil verkehrt. Im Umgang mit den Lieferanten hat heute Edeka das Sagen.

Die Hamburger Einkäufer sind bei mittelständischen Lebensmittelproduzenten genauso verhasst wie bei internationalen Markenherstellern. „Edeka kauft bei fast jedem Hersteller doppelt so viel Ware ein wie andere Händler“, erzählt der Einkäufer eines Mitbewerbers. Dadurch kann Edeka deutlich bessere Preise erzielen. Neben Lidl hat Edeka die mit Abstand besten Konditionen im deutschen Handel.

Dass das Unternehmen sich nicht scheut, diese Macht auszuspielen, hat die Plus-Übernahme im Jahr 2008 gezeigt. Sie vermittelt eine Ahnung davon, wie das Geschäft nach einer Übernahme der Tengelmann-Filialen laufen könnte.

So heißt es etwa in den Unterlagen einer außerordentlichen Aufsichtsratsklauseur vom 23. Juli 2008 unverblümt, dass die Restrukturierung „aus zu verhandelnden Hochzeitsgeldern finanziert“ werden

nach 1945

Wiederaufbau: Nach Kriegsende existieren noch 201 von 524 Genossenschaften. 1952 wird die neue Zentrale in Hamburg eingeweiht.



ULLSTEIN BILD

Mit der Übernahme vieler Konsum- und HO-Verkaufsstellen kehrt Edeka nach Ostdeutschland zurück.

Dreharbeiten für einen Edeka-Werbespot mit Fernsehmoderator Rudi Carrell 1974

1990

2008

Dass Bundeskartellamt genehmigt die Übernahme der Plus-Märkte von der Tengelmann-Gruppe.



STEPHAN RUMPF / SZ PHOTO

Tengelmann-Filiale in München 2015

2015

Tengelmann-Eigner Haub und Edeka-Chef Mosa beantragen eine Ministererlaubnis für den kartellrechtlich fragwürdigen Verkauf von 451 Tengelmann-Filialen an Edeka.

DER SPIEGEL



Logistiklager in Lauenau: Selbst große Hersteller von Markenartikeln müssen sich dem Preisdiktat aus Hamburg beugen

solle. Also aus Sonderzahlungen der Lieferanten. Für die Finanzierung der Übernahme veranschlagte Edeka von vornherein 300 Millionen Euro, die aus der „Harmonisierung der Konditionen“ kamen. Das hieß nichts anderes, als dass die Industrie, die bei Plus bisher höhere Preise für ihre Waren bekommen hatte, die Übernahme durch Rabatte mitfinanzieren sollte.

„Die damalige Übernahme ist wesentlich durch Tribute der Lieferanten finanziert worden“, kritisiert Andreas Gayk vom Markenverband. Der vertritt die Hersteller und kämpft daher seit Jahren gegen die fortschreitende Konzentration im Lebensmittelhandel. Die geplante Übernahme der Kaiser's-Tengelmann-Märkte sieht Gayk deshalb kritisch. Damit verschwinde außerdem „ein wichtiger Händler, der es Innovationen und neuen oder kleineren Herstellern ermöglicht hatte, mit ihren Produkten ins Regal zu kommen“.

Super Uschi, super Muschi

Die Kunden aber haben ein ganz anderes Bild von Edeka, vor allem in den Großstädten. „Warst du auch schon dort?“ Wenn das in Hamburg jemand fragt, meint er vielleicht einen neuen Klub oder eine neue Bar. Womöglich aber auch die neue Edeka-Filiale in der Feldstraße.

Im September wurde sie in der Rindermarkthalle eröffnet, einem lang gestreckten Backsteinbau an der Grenze zwischen dem trendigen Schanzenviertel und dem etwas robusteren St. Pauli. Unter dem Motto „Einkaufen statt shoppen“ betreibt die Edeka Regionalgesellschaft Nord hier eine Markthalle, in der sich kleine Cafés, Restaurants, Obststände, eine Schoko-Manufaktur und vieles mehr finden.

Und ein Edeka.

Ein Edeka, bei dem schon die Obst- und Gemüse-Abteilung am Eingang so groß ist wie anderswo ein ganzer Supermarkt, Spiegel an der Wand verlängern sie ins Unendliche, Äpfel, Birnen, selbst Kohlköpfe werden von Deckenleuchten angestrahlt. Der Orangensaft ist frisch gepresst, der Eierlikör laut Etikett „Oma Käthes bester“.

In einem Glasschrank hinter der Metzgertheke hängt Fleisch vom Angus-Rind, „mindestens drei Wochen am Knochen gereift“. Der Verkäufer in der Weinabteilung zeigt stolz einen Syrah mit Regenbogenetikett, den er in Vorbereitung auf den Christopher Street Day ins Regal gestellt hat. Hier, im urban-industriellen Ambiente, wird auf fast 5000 Quadratmetern die Marke Edeka zelebriert.

Und die Marke war wohl nie besser definiert und mit Leben gefüllt als derzeit. Für den Slogan „Wir lieben Lebensmittel“, den Edeka zum 100-jährigen Jubiläum vor zehn Jahren einführte, müsste sie sich heute noch jeden Tag bei der Werbeagentur bedanken.

Denn mit dem schlichten Satz grenzt Edeka sich gegen die Discounter ab. Und lockt Kunden, für die Essen mehr ist als Sattwerden, die für Lebensmittel gern mehr bezahlen, vor allem, wenn Bio draufsteht oder sie aus der Region stammen. Denen es nicht um Nahrungszufuhr, sondern um Genuss geht. Es steckt etwas Sinnliches in dem Satz, er hat eine spielerische Leichtigkeit, macht Lust auf das Essen, auf das Leben. Auch wenn das bei Edeka ein bisschen teurer ist als anderswo.

„Anders als die anderen Händler kann Edeka nicht mit seinen Preisen werben“, sagt der Marketingberater Joachim Kellner. „Dafür sind die Produkte zu teuer. Bei Lidl bezähle ich für vieles nur die Hälfte.“ Deshalb wirbt Edeka von jeher mit seinem Image, hin und wieder auch mithilfe prominenter Gesichter. In den Fünfzigerjahren strahlte Ufa-Star Carola Höhn mit Hausfrauenschürze in die Kamera. In den Siebziger stolzierte Showmaster Rudi Carrell für TV-Spots in weißem Händlerkittel singend zwischen Regalen umher.

Damit Edeka nicht nur leidenschaftlich überkommt, sondern auch cool, musste Friedrich Liechtenstein her. Die für Edeka tätige Werbeagentur Jung von Matt engagierte den Schauspieler und Sänger Anfang 2014 wegen eines Lieds, das er in lakonischem Sprechgesang aufgenommen hatte. Und dessen Titel dem Selbstver-

ständnis von Edeka ziemlich nahe kommt: „Supergeil“.

Für die Werbekampagne drehte Liechtenstein ein Video, in dem er alle möglichen Waren lobt, die in den Märkten der Gruppe erhältlich sind. Für Kondome, Katzenfutter oder Fisch kamen Zeilen heraus wie „Super Uschi, super Muschi, super Sushi. Supergeil.“

Ins Fernsehen ließ Edeka den dicken, bärtigen Mann nie, um die ältere Kundschaft nicht zu vergraulen. Im Netz hingegen wurde der Spot mit über 14 Millionen Abrufen ein Hit. Wer bei Google den Begriff „Supergeil“ eingibt, erhält als einen der ersten Treffer den Link zum Video.

In dem Wort stecke etwas Ambivalentes, sagt Liechtenstein bei der Vorstellung seiner Memoiren im Juni in Hamburg. Wenn man jemandem sagen müsse, wie geil er sei, schwinde im Subtext mit: Eigentlich biste eine arme Sau. Und wenn man, wie er es im Edeka-Spot getan hat, einen Supermarkt für sein superweiches, dreilagiges Toilettenpapier lobe, heiße das mit anderen Worten doch: Habt ihr noch alle Taschen im Schrank?

Betriebsräte stören

Wenn der Gesamtbetriebsrat der Edeka-Region Nordbayern-Sachsen-Thüringen einen Beschluss fasst, dann weiß er, was auf ihn zukommt: Die Geschäftsführung macht sich meistens nicht die Mühe, darauf zu antworten. Stattdessen tritt Gerhard Schmalz auf den Plan, ein Rechtsanwalt der Frankfurter Kanzlei AGS Legal. Die ist auf Arbeitsrecht für Führungskräfte spezialisiert und hilft bei „brisanten Themen“ wie Mitarbeiterdatenschutz oder Mitbestimmung.

Was im Fall der Edeka heißt: Mitbestimmung verhindern, so weit es geht. Deshalb zweifelt Rechtsanwalt Schmalz bei so gut wie jedem Beschluss, bei fast jedem Begehren des Betriebsrats erst einmal dessen Notwendigkeit an, stellt die Ordnungsmäßigkeit der Beschlüsse infrage, lässt klären, ob etwa das Sitzungsprotokoll juristisch richtig geschrieben wurde. Kommt es zu gerichtlichen Auseinandersetzungen, müs-



sen die Anwälte des Betriebsrats im Nachgang oft ihre Honorare von Edeka einklagen. Schmalz macht die Arbeit der Mitarbeitervertreter zu dem, was sie in Edekas Augen wohl sein soll: Sisyphusarbeit.

Mühsam, zeitraubend – und am Ende oft vergebens.

Mit 336 000 Mitarbeitern und über 16 000 Auszubildenden brüstet Edeka sich zwar, einer der größten Arbeitgeber und führenden Ausbilder der Republik zu sein. Wenn es aber darum geht, sich an Tarifbindung oder gesetzliche Mitbestimmung zu halten, macht sich das Unternehmen plötzlich wieder ganz klein. „Edeka scheut den Begriff Konzern wie der Teufel das Weihwasser – denn das würde ja auch bedeuten, dass man einen Konzernbetriebsrat einrichten muss“, sagt Horst Margner, bei Ver.di zuständig für den Einzelhandel.

Mit allen Tricks und harten Bandagen wird versucht, die Zahl der Mitarbeitervertreter so niedrig wie möglich zu halten. Beliebt ist beispielsweise, die Privatisierung von Märkten, die die Edeka-Zentrale zuvor in Eigenregie geführt hat. Die neuen Inhaber, selbstständige Kaufleute, nutzen die Übernahme, um die Daumenschrauben anzuziehen. Selbst wenn sie das eigentlich gar nicht wollen. „Wir hatten etwa den Fall in der Nähe der tschechischen Grenze, da hat die Zentrale einer ehemaligen Filialleiterin den Laden angeboten“, erzählt Margner. Die Frau habe sich

dafür verschuldet, Tag und Nacht gearbeitet. Weil sie trotzdem nicht genug verdiente, wollte sie ihren Angestellten, den ehemaligen Kollegen, kein Weihnachtsgeld mehr zahlen und ihre Arbeitszeiten verlängern.

Die vielen kleinen Kaufleute haben oft schlicht nicht das Geld, sich ihren Mitarbeitern gegenüber großzügig zu zeigen. Die Mächtigen aber, die wirtschaftlich Erfolgreichen, lassen gar keinen Zweifel, dass sie sich nicht vorschreiben lassen wollen, wie sie mit ihren Mitarbeitern umzugehen haben. „Es gibt Kaufleute, die schmeißen jeden raus, der das Wort Betriebsrat nur in den Mund nimmt“, kritisiert Ver.di-Mann Margner.

Die Regionalgesellschaften Minden-Hannover und Nordbayern wurden in Stiftungen umfirmiert, damit entfällt die paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat.

Die Abwesenheit von Betriebsräten, das Fehlen von gewerkschaftlich organisierter Unterstützung macht sich bemerkbar. Überstunden werden oft nicht bezahlt, Arbeitsverträge mitunter nicht ausgehändigt oder Urlaube gern ohne triftigen Grund nicht genehmigt. Oft sind es Hausfrauen, Schüler, Rentner, die sich etwas dazuverdienen wollen oder müssen – und sich nicht wehren können.

Herr und Knecht

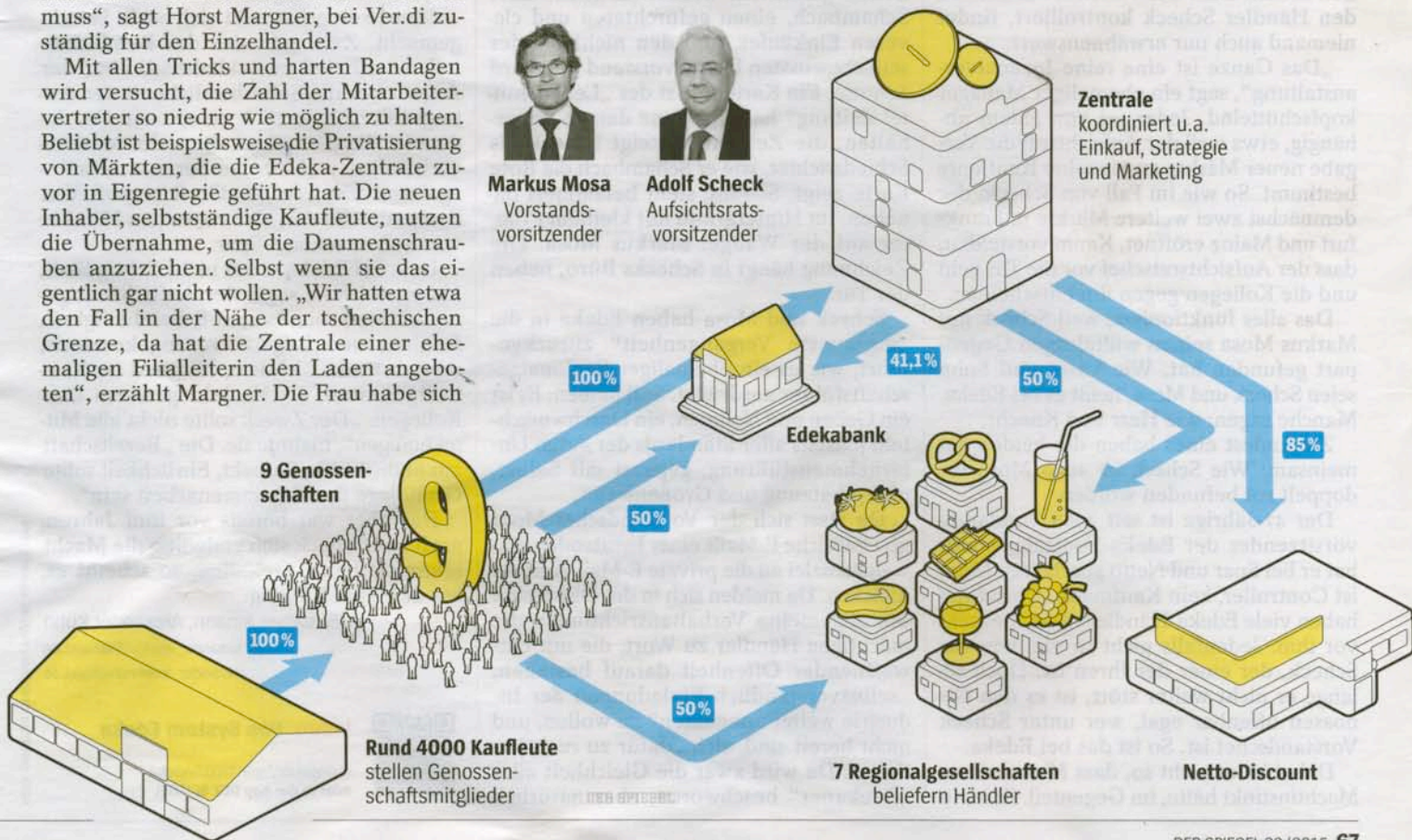
Scheck ist rot. Doppelt rot. Zu diesem Ergebnis kam ein Unternehmensberater, der vor ein paar Jahren die Edeka-Führung nach ihren Managementfähigkeiten bewertete. Es gab Kollegen, die blaue Anteile hatten, das steht für die strategischen Fähigkeiten. Oder grüne Anteile, was eine hohe Empathiefähigkeit darstellt. Das Rot aber steht für das Zupackende, das Hemdsärmelige. Wer doppelt rot ist, ist ein Macher. Oder ein Rambo. Je nachdem, wie man es sieht.

„Scheck rennt mit dem Kopf durch die Wand, selbst wenn die Tür offen steht“, sagt einer, der lange mit ihm zusammengearbeitet hat.

Wer Scheck in seiner Firmenzentrale im badischen Achern besucht, wird zunächst von seiner Frau empfangen. Auch die drei Töchter arbeiten im Unternehmen mit, ebenso deren Männer.

Scheck ist füllig, er trägt gebürstetes weißes Haar, seine Stimme brummt jovial, vor ihm steht sein Aschenbecher. Der Patriarch von Achern wirkt wie ein Überbleibsel aus der Wirtschaftswunderzeit. Jungs aus dem Städtchen begrüßt er gern mal mit „Männle“ und behält das auch bei, wenn die schon auf die 50 zugehen. Wie mächtig er bei Edeka ist, ahnt hier

Besitzverhältnisse im Edeka-Konzern



kaum jemand. Auch nicht, wie gerissen er bisweilen agiert. In Achern kennen ihn die meisten im weißen Händlerkittel. Er gilt als spendabel und bescheiden. Und als fleißiger Arbeiter, der schon mal überm Schachbrett einschläft, weil er so übermüdet ist. Der einzig sichtbare Luxus ist der Cappuccino, den er sich fast jedes Wochenende im Eiscafé San Marco gönnt.

Besonders beliebt ist Scheck bei der Stadtkapelle, deren Ehrenmitglied er ist. Mehrmals im Jahr engagiert er die Combo für Firmen-Events oder Familienfeste. Bei ihrem jährlichen Galakonzert spielt die Stadtkapelle als Zugabe einen Marsch, weil Scheck Märsche so liebt. Nach dem Auftritt überweist er traditionell 1000 Euro.

Ein- bis zweimal im Monat fliegt er nach Hamburg in die Edeka-Zentrale, die meiste Arbeit für den Aufsichtsrat macht er von Achern aus. Scheck findet nichts dabei, die Ebenen zu vermischen. Er, der selbst Millionen verdient, sieht sich als ehrenamtliches Sprachrohr der kleinen Händler. Und er führt die Handelskette wie seine Läden: hemdsärmelig, profitorientiert, ohne Widerspruch zu dulden.

Dabei kommt ihm die Struktur zugute, die für die Größe des Imperiums verblüffend unprofessionell ist. Da kontrollieren ein Aufsichts- und ein Verwaltungsrat die Arbeit der Zentrale und der Regionalgesellschaften. In den Gremien aber sitzen genau jene Personen, die kontrolliert werden sollen. Dass der Aufsichtsrat Scheck den Händler Scheck kontrolliert, findet niemand auch nur erwähnenswert.

„Das Ganze ist eine reine Inzuchtveranstaltung“, sagt ein ehemaliger Manager kopfschüttelnd. Jeder sei von jedem abhängig, etwa weil der Aufsichtsrat die Vergabe neuer Märkte an einzelne Kaufleute bestimmt. So wie im Fall von Scheck, der demnächst zwei weitere Märkte in Frankfurt und Mainz eröffnet. Kaum vorstellbar, dass der Aufsichtsratschef vor die Tür geht und die Kollegen gegen ihn entscheiden.

Das alles funktioniert, weil Scheck mit Markus Mosa seinen willfährigen Gegenpart gefunden hat. Wie Vater und Sohn seien Scheck und Mosa, heißt es bei Edeka. Manche sagen: wie Herr und Knecht.

Zumindest eines haben die beiden gemeinsam: Wie Scheck ist auch Mosa für doppelt rot befunden worden.

Der 47-Jährige ist seit 2008 Vorstandsvorsitzender der Edeka-Zentrale, zuvor hat er bei Spar und Netto gearbeitet. Mosa ist Controller, kein Kaufmann. Deswegen haben viele Edeka-Händler wenig Respekt vor ihm. Jedenfalls nicht so viel wie vor Scheck, der einer der Ihren ist. Doch solange er nicht weiter stört, ist es den Genossen offenbar egal, wer unter Scheck Vorstandschef ist. So ist das bei Edeka.

Dabei ist es nicht so, dass Mosa keinen Machtinstinkt hätte, im Gegenteil. Er kann



Edeka-Vorstandschef Mosa
Reine Inzuchtveranstaltung

ihn noch nicht einmal gut kaschieren, wirkt im Gespräch oft angespannt, darauf lauernd, ob der andere ihm etwas Böses will. Im Gegensatz zu Scheck hat er nichts Joviales, nichts Leichtes. Wenn er lächelt, verzieht sich nur sein Mund.

In den vergangenen Jahren hat er gleich zwei Vorstände weggebissen, die ihm hätten gefährlich werden können: Gert Schambach, einen gefürchteten und cleveren Einkäufer, und den nicht minder selbstbewussten Finanzvorstand Reinhard Schütte. Ein Karikaturist der „Lebensmittel Zeitung“ hat die Szene damals festgehalten, die Zeichnung zeigt Scheck als Schiedsrichter, wie er Schambach die Rote Karte zeigt, Schütte steht belämmert daneben. Im Hintergrund mit kleinem Pflaster auf der Wange: Markus Mosa. Die Zeichnung hängt in Schecks Büro, neben der Tür.

Scheck und Mosa haben Edeka in die „urgraueste Vergangenheit“ zurückgeführt, wie es ein ehemaliger Regionalgeschäftsführer ausdrückt. Soll heißen: Es ist ein Geben und Nehmen, ein Durchwurscheln jenseits aller Standards der guten Unternehmensführung, gepaart mit Selbstüberschätzung und Größenwahn.

Da lässt sich der Vorstandschef Mosa geschäftliche E-Mails einer beratenden Anwaltskanzlei an die private E-Mail-Adresse schicken. Da melden sich in der Diskussion um allgemeine Verhaltensrichtlinien die mächtigen Händler zu Wort, die mit entwaffnender Offenheit darauf bestehen, „selbstverständlich Einladungen der Industrie weiter annehmen“ zu wollen, und nicht bereit sind, sich „dafür zu rechtfertigen“. Da wird zwar die Gleichheit aller „Edekaner“ beschworen, aber natürlich

weiß die Zentrale in Hamburg über Schecks Sorgen und Nöte weitaus besser Bescheid als über die eines wirklich kleinen Kaufmanns in Unna oder Paderborn.

Die Stimmung kippt

Seit der Regentschaft von Mosa und Scheck beschränkt sich die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens in der Hamburger Zentrale auf die Kommunikation von Kochrezepten. Der SPIEGEL hat sich sowohl mit Scheck als auch mit Mosa getroffen und über die strittigen Punkte gesprochen, die Zitate haben die beiden dann aber zurückgezogen. Das ist erstaunlich, vor allem wenn man sieht, wie sehr der Druck von allen Seiten zunimmt.

Die Arbeit der Monopolkommission, die für Wirtschaftsminister Gabriel den Übernahmewunsch in Sachen Tengelmann begutachtet, ist fast abgeschlossen. Wenn es stimmt, was man hört, haben sich nicht viele Argumente für eine Sondererlaubnis gefunden. Zugleich kippt die öffentliche Meinung – weil immer offensichtlicher wird, dass weder Edeka noch Tengelmann-Besitzer Haub es mit der Wahrheit so ganz genau nehmen. Weil die Arbeitsplätze eben doch nicht so viel zählen, weil es mit der Kölner Rewe-Gruppe einen alternativen Käufer gäbe und weil die Versprechungen, die Edeka-Chef Mosa den besorgten Tengelmann-Mitarbeitern macht, so unkonkret sind, dass sie bei Ver.di nur für Kopfschütteln sorgen.

Gleichzeitig hat man sich viele Feinde gemacht. Zwar gibt sich das Bundeskartellamt offiziell zurückhaltend, aber der Ärger über die Selbstherrlichkeit der Antragsteller ist deutlich zu spüren. Die Industrie, die Gewerkschaften, der Markenverband, der „Mitbewerber aus Köln“ – egal wen man fragt, der Groll ist groß. Von Sympathie für den kleinen, netten Händler vor nebenan keine Spur.

Dass bei Edeka vieles nicht richtig läuft, hat irgendwann sogar der Aufsichtsrat gemerkt. Man sei nur „mit Scheinheiligkeit, Feigheit und Lügen“ vorangekommen, schrieb Karin Lichtlein, Mitglied im Kontrollgremium, als Neujahrsgruß an ihre Kollegen. „Der Zweck sollte nicht alle Mittel heiligen“, mahnte sie. Die „Bereitschaft zur Selbstkritik, Respekt, Ehrlichkeit sollte Grundlage der Zusammenarbeit sein“.

Das aber war bereits vor fünf Jahren, nachdem Scheck sich endgültig die Macht erkämpft hatte. Geholfen, so scheint es, hat der Appell wenig.

Susanne Amann, Alexander Kühn

Mail: susanne_amann@spiegel.de

alexander_kuehn@spiegel.de



Video: Das System Edeka

spiegel.de/sp302015edeka
oder in der App DER SPIEGEL