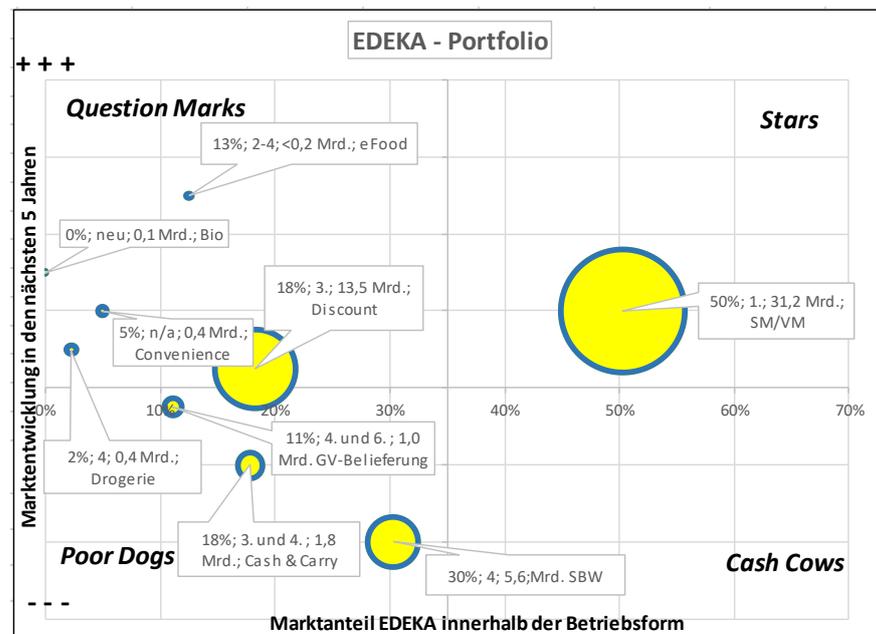


# Schriftenreihe Handelsmanagement

## Whitepaper #3

Prof. Dr. Stephan Rüschen

### EDEKA – Wir lieben Lebensmittel... und Betriebsformen.



Oktober 2020

Hrsg.: Prof. Dr. Ludwig Hierl, Prof. Dr. Oliver Janz, Prof. Dr. Stephan Rüschen

## EDEKA – Wir lieben Lebensmittel und Betriebsformen

1. Der EDEKA-Verbund
2. Betriebsformen und Vertriebsmarken im EDEKA-Verbund
3. Ausblick

### Fragestellung:

Die EDEKA ist die Nr. 1 im deutschen Handel. Gilt das auch für die einzelnen Betriebsformen und Vertriebsmarken der EDEKA?

### 1. Der EDEKA-Verbund

Der **EDEKA-Verbund** ist mit einem Netto-Umsatz von 55,7 Mrd. € (Brutto ca. 61,3 Mrd. €) und einem Marktanteil von ca. 28% seit Jahren die **Nr. 1 im deutschen LEH** (siehe Tab. 1).

Rang	Unternehmen	Brutto-Umsatz ( in Mrd. €)
1	EDEKA Verbund	61,3
2	REWE Group	44,9
3	Schwarz-Gruppe	41,3
4	Aldi (Nord und Süd)	29,5
5	Metro	13,2
6	dm	8,4
7	Lekkerland	7,9
8	Rossmann	7,0
9	Bartels & Langness	5,3
10	Globus	5,1

Tab. 1: TOP 10 im deutschen LEH 2019<sup>1</sup>

Die Gewinne und Rentabilität der deutschen Händler sind aufgrund Ihrer Eigentümer-Struktur weitestgehend intransparent. Daher kann von außen der Erfolg nur auf Basis von Umsatzgröße/ Umsatzentwicklung und Kundenzufriedenheit beurteilt werden.

Die EDEKA ist als Genossenschaft organisiert, wobei nur ein Teil des Umsatzes (ca. 52%) dem selbstständigen Handel zugemessen werden kann. Die restlichen 48% werden von Regiemärkten und/oder filialisierten Betriebsformen (z. B. Netto) erzielt (siehe auch Tab. 2).

<sup>1</sup> Vgl. Trade Dimensions 2020

<b>Netto-Umsätze in Mrd. €</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
Selbstständiger Einzelhandel	29,0	27,6	5,2%
Regie-Einzelhandel	8,6	8,8	-2,0%
Netto-Marken-Discount	13,5	13,3	1,2%
Backwaren-Einzelhandel	0,5	0,6	-6,3%
<b>Lebensmitteleinzelhandel</b>	<b>51,7</b>	<b>50,3</b>	<b>2,7%</b>
C+C/EDEKA Foodservice	2,8	2,1	34,5%
Online- und Drittumsätze	1,2	1,2	2,8%
<b>EDEKA-Verbund gesamt</b>	<b>55,7</b>	<b>53,6</b>	<b>4,0%</b>

Tab. 2: Umsatzstruktur des EDEKA-Verbundes (2019)<sup>2</sup>

Die **Vielfalt an Betriebsformen (z. B. Discount) und Vertriebsmarken (z. B. Netto)** wird in der Umsatzstruktur des EDEKA-Geschäftsberichtes jedoch nur stellenweise sichtbar und wird im Folgenden weiter aufgeschlüsselt (siehe Kapitel 2. Betriebsformen und Vertriebsmarken der EDEKA).

Hervorzuheben ist noch die regionale Struktur: In sieben Regionalgesellschaften (siehe Abb. 1) wird das operative Geschäft der Einzelhändler unterstützt beziehungsweise gesteuert. Die Regionen haben zwar eine gemeinsame Zentrale in Hamburg, können jedoch weitestgehend autonom über Konzepte, Betriebsformen und Sortimente entscheiden. Somit will die EDEKA im Vergleich zu nationalen, zentral geführten Filialisten eine größere Kunden- und Marktnähe sicherstellen.

Diese regionale Struktur ist teilweise aber auch ein Grund für die Vielfalt der unterschiedlichen Betriebsformen und Vertriebsmarken innerhalb des EDEKA-Verbundes, da jede Regionalgesellschaft eigenständig Betriebsformen/Vertriebsmarken weiterentwickelt oder neue Betriebsformen/Vertriebsmarken auf den Markt bringen kann.

<sup>2</sup> Vgl. EDEKA Geschäftsbericht 2019



Abb. 1: Regionalstruktur der EDEKA<sup>3</sup>

## 2. Betriebsformen und Vertriebsmarken im EDEKA-Verbund

Die Vielfalt der Betriebsformen der EDEKA wird deutlich, wenn man die Umsatzstruktur weiter in Sub-Betriebsformen detailliert (siehe Tab. 3). Die Datenlage dafür ist nicht aus einer Quelle verfügbar, sondern muss über verschiedene Statistiken hergeleitet, plausibilisiert und zum Teil geschätzt werden. Jedoch zeigt sich, dass die EDEKA in fast allen Subbetriebsformen des LEH präsent ist: SBW, VM/SM, Discount, Cash & Carry, GV-Belieferung, BIO-FH, Drogerie, eFood, und viele mehr.

Die EDEKA ist dabei nur in ihrem Kerngeschäft der Supermärkte/Verbrauchermärkte mit 31,2 Mrd. € Umsatz und ca. 50% Marktanteil innerhalb der Betriebsform die Nr. 1 im Markt. In allen anderen Betriebsformen ist die EDEKA nur 3. oder 4. (teilweise sogar weiter hinten platziert).

Die Tabelle 3 enthält pro Betriebsform das Marktvolumen, die geschätzte Marktentwicklung für die nächsten fünf Jahre, Umsatz des EDEKA-Verbundes innerhalb der Betriebsform, den Marktanteil der EDEKA, den Rang von EDEKA und die wesentlichen EDEKA-Vertriebsmarken innerhalb der Betriebsform.

<sup>3</sup> Vgl. EDEKA Website

Betriebsform	Marktvolumen (in Mrd. €)	Marktentwicklung**	Umsatz Edeka (in Mrd. €)	Marktanteil	Edeka-Rang	Relevante Vertriebsmarken der Edeka-Gruppe
VM/SM	62,0	+	31,2	50%	1	Edeka
Discount	73,9	+/-	13,5	18%	3	Netto, NP, Diska
SBW	18,5	--	5,6	30%	4 und 5	Marktkauf, E-Center
Cash & Carry	10,1	-	1,8	18%	3 und 4	Edeka C&C, Handelshof
GV-Belieferung	9,0	+/-	1,0	11%	4 und 6	Edeka Foodservice, Handelshof
Drogerie	19,1	+	0,4	2%	4	Budni
Convenience	n/a	++	0,4	5%	n/a	Spar Express/Edeka Express
Bio*	2,9	+++	0,1	0%	neu	Naturkind
eFood	1,6	+++	0,2	13%	2, 3 und 4	Bringmeister, Edeka, Picnic
Div. (z. B. Backwaren)			1,5			
<b>Gesamt</b>	<b>195,5</b>		<b>55,7</b>	<b>28%</b>	<b>1</b>	

\*BIO-FH inkl. Größere Hofläden

\*\* Schätzung für die nächsten 5 Jahre

Tab. 3: EDEKA-Betriebsformen<sup>4</sup>

**Marktanteil und Marktentwicklung** gelten als relevante Faktoren beim Portfolio-Management. Segmente mit hoher prognostizierter Marktentwicklung und einer relativ vorteilhaften Marktposition gemessen am relativen Marktanteil werden anhand der BCG-Matrix z. B. als Stars bezeichnet.<sup>5</sup>

Trägt man die EDEKA Betriebsformen aus der Tabelle 3 in die Logik der BCG-Matrix ein, so fällt auf, dass der EDEKA-Verband nur eine Betriebsform im Segment ‚**Star**‘ hat. Bei den SM/VM ist die EDEKA mit 50% Marktanteil mit großem Abstand Marktführer (siehe Abb. 1).

**Question Marks** sind dabei Marktsegmente mit einer sehr positiven zukünftigen Marktentwicklung, in denen die EDEKA mit Ihrer Vertriebsmarke bisher aber eher keine führende Position einnimmt, und daher Gefahr läuft, von den Marktführern vor allem in Bezug auf die Profitabilität abgehängt zu werden. Question Marks erfordern daher in der Regel hohe Investitionen, um die Marktführerschaft mittelfristig zu übernehmen. Discount, Drogerie, Bio-FH, Convenience und eFood sind bei der EDEKA diesem Segment zuzuordnen.

Die **Poor Dogs** sind Marktsegmente bei denen sich ein Unternehmen mit seinen Aktivitäten eher mittelfristig verabschieden und desinvestieren sollte. Denn neben der ungünstigen Marktposition sind dies Segmente, deren Marktvolumen in den nächsten Jahren häufig signifikant zurückgehen wird. Im EDEKA-Verband würde man SBW (Großflächen), Cash & Carry und die GV-Belieferung dazu zählen.

In dieser schematischen Darstellung kann innerhalb des EDEKA Portfolios keine sogenannte **Cash Cow** (hoher Marktanteil bei zurückgehendem Marktvolumen) identifiziert werden.

---

<sup>4</sup> Edeka, Nielsen, GfK, LZ, Spar, Trade Dimensions, Statista, tlw. eigene Schätzungen (v. a. Marktentwicklungen); Ist-Zahlen Basis 2019 (sofern verfügbar)

<sup>5</sup> Im Gegensatz zur BCG-Matrix werden die Betriebsformen/Vertriebsmarken auf Basis ihres Marktanteils abgetragen und nicht nach dem relativen Marktanteil ggü. dem stärksten Wettbewerber. Dies liegt darin begründet, dass die Informationen über alle Betriebsformen unvollständig sind. Da jedoch die EDEKA nur im SM/VM-Bereich der Marktführer ist, würde sich auch durch eine andere Berechnung kein wesentlich anderes Bild ergeben, d.h. die Betriebsformen im Bereich Question Mark/Poor Dog würden sich auch bei einer anderen Berechnung dort befinden.

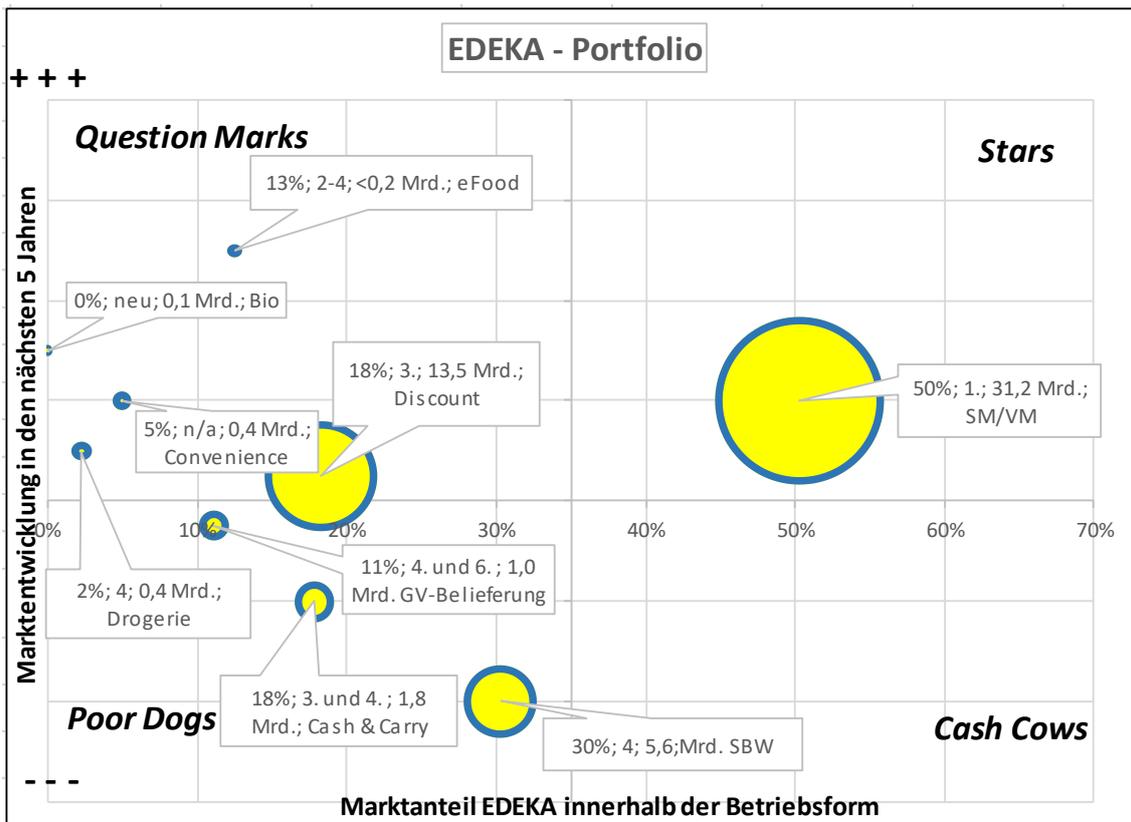


Abb. 1: EDEKA Portfolio in Anlehnung an die BCG-Matrix

Das Segment der **SM/VM** (Supermärkte und kleine Verbrauchermärkte) wird von der EDEKA mit 50% Marktanteil dominiert. Die wesentliche Marke, die verwendet wird ist **EDEKA**, auch wenn regional und lokal zum Teil auch andere Vertriebsmarken in diesem Segment von der EDEKA genutzt werden. Die Kommunikation ‚EDEKA – Wir lieben Lebensmittel‘ zielt vor allem auf diese Marke und diese Betriebsform ab.

Im **Discount** ist die Vertriebsmarke **Netto** (die unabhängig von den sieben EDEKA-Regionen geführt wird) die Nr. 3 nach Aldi (Süd/Nord) und Lidl. In diesem Segment ist Netto auch in allen Kundenzufriedenheitsstudien hinter den beiden Marktführern platziert. In den EDEKA Regionen Minden (**NP Discount**), Nordbayern-Sachsen-Thüringen (**diska**) und bis 2019 auch in der Region Südwest (**Treff3000**) werden noch Vertriebsmarken von der jeweiligen Region betrieben, die dem Discount-Segment zuzuordnen sind, national aber keine Bedeutung haben.

Im **eFood** verfolgt die EDEKA zur Zeit drei Strategien: Belieferung durch selbstständige Einzelhändler, Bringmeister und eine 35%ige Beteiligung an Picnic (durch die EDEKA Rhein-Ruhr). Die drei Ansätze unterscheiden sich in ihrem logistischen Ansatz signifikant:

- **Bringmeister** kommissioniert aus zwei eigenen Zentrallägern für die Liefergebiete München und Berlin,
- **Selbständige EDEKA-Einzelhändler** kommissionieren aus Ihren Märkten für ihr Liefergebiet (,Olivia 2.0').
- **Picinic** (Start 2018 in Deutschland) liefert aus 2 Fullfillment Centern (Viersen und Herne) und 13 regionalen kleineren Hubs (in einem Umkreis von ca. 15 km um einen Hub) in Teilen von NRW (mit zügiger Expansion).

In diesem noch relativ kleinen Marktsegment (ca. 1-2% Marktanteil), wäre es sicherlich sinnvoll, sich auf ein Konzept für die Zukunft zu fokussieren, um die hohen Anlaufverluste in diesem Bereich zu minimieren. Der Marktführer Rewe Online kann mit einem Mix aus Regionallager-Belieferung und Out-of-Store Kommissionierung bereits 70% der Bevölkerung in Deutschland in diesem Segment erreichen.

EDEKA startete im Jahr 2019 mit einem eigenen **BIO**-Fachhandelskonzept unter der Marke **Naturkind**. Zunächst wurden Pilotmärkte in Hamburg und Dinkelsbühl (Bayern) eröffnet. Der Markt des BIO-FH ist zum einen mit Anbietern wie Denns und Alnatura (jeweils national) und mit regionalen Playern (BioCompany in Berlin, Basic in München und Super BioMarkt in NRW) durchaus besetzt. Außerdem ist fraglich, ob angesichts der zunehmenden Leistung von BIO-Sortimenten im Discount- und Vollsortimenter-Segment der filialisierte BIO-FH trotz steigendem Marktanteil von BIO-Lebensmitteln zukünftig eine attraktive Betriebsform sein wird.

Die Drogeriemarktkette **Budnikowski** agierte bis 2019 nur im Hamburger Raum und ist mit ca. 190 Geschäften nach dm, Rossmann und Müller die Nr. 4 unter den **Drogerien** in Deutschland. 2017 haben Budni und EDEKA eine strategische Allianz geschlossen, um unter anderem gemeinsam die deutschlandweite Expansion voranzutreiben. Außerhalb des Hamburger Stammgebietes sind seit 2018 bereits 10 Filialen in Offenburg (2x; Baden-Württemberg), Mannheim (Baden-Württemberg), Beckingen (Rheinland-Pfalz), Raum Bamberg (4x; Bayern) und Berlin (2x) entstanden. Statt einer sukzessiven Ausweitung des Budni-Gebietes in die angrenzenden Bundesländer Schleswig-Holstein, Niedersachsen und Mecklenburg-Vorpommern (,Wasserfall-Strategie') wurden Satelliten Standorte weit entfernt von Hamburg eröffnet (,Sprinklerstrategie'). Sollte es nicht zügig zu einer Verdichtung in diesen Gebieten kommen, erscheint eine solche Expansionsstrategie aus logistischen Gründen (Kosten) und Marketing-Gründen (Bekanntheit und Kosten) bedingt wirtschaftlich.

Unter der Marke **Marktkauf und E-Center** betreibt die EDEKA 550 SB-Warenhäuser (**SBW**). Mit Ratio und Herkules werden auch noch unter anderen Namen Großflächen betrieben. Marktführer in diesem Segment sind gemessen am Umsatz Kaufland, real und Globus. EDEKA will nun 72 real,- Standorte kaufen und würde somit seine Präsenz in der Großfläche ausbauen. Wobei offen bleibt, ob diese großen Flächen tatsächlich komplett selbst betrieben werden sollen oder ob ein Teil zu einem E-

Center umgebaut wird und die Restflächen an Nonfood-Filialisten vermietet werden sollen. Der Erwerb von 72 real,- Standorten würde aber ein wirtschaftliches Risiko darstellen. Im Oktober 2020 hatte das Kartellamt noch keine Entscheidung dazu getroffen. Seit 2018 werden die Marktkauf-Filialen sukzessive an selbstständige EDEKA Einzelhändler privatisiert.

Die **Cash & Carry** Märkte der EDEKA sollten 2019 zu einer Gesellschaft – der EDEKA Foodservice - zusammengeführt werden. Jedoch haben die EDEKA Hessenring und Südbayern Ihre Märkte nicht in die nationale Gesellschaft eingebracht. Mit 1,8 Mrd. € Umsatz spielt die Cash & Carry Sparte eine untergeordnete Rolle im Vergleich zu den beiden Hauptwettbewerbern Metro und Selgros. Die EDEKA tritt unter den Namen **Edeka**, **Handelshof** (Übernahme 2019) und **Ratio** an 114 Standorten in Deutschland auf.

Auch im **GV-Belieferungs**-Segment spielt die EDEKA keine relevante Rolle. Die EDEKA agiert unter der Marke **EDEKA Foodservice** auf dem Belieferungsmarkt. Andere Wettbewerber wie Transgourmet, Intergast und Chefs Culinar sind hierbei deutlich relevanter.

Im **Convenience** Segment experimentiert die EDEKA mit unterschiedlichen **EDEKA Express** Konzepten, die vor allem nach der Kaisers/Tengelmann-Übernahme in kleinen Stadt-Standorten relevant wurden. Ein filialisierbares Konzept wie bei Rewe To Go scheint bisher nicht entstanden zu sein. Zusätzlich existieren noch 470 **Spar Express**-Märkte insbesondere auf Bahnhöfen, die jedoch kein relevantes Volumen (ca. 0,4 Mrd. €) erreichen.

### 3. Ausblick

Diversifikation kann zu Komplexität und damit verbundenen Komplexitätskosten führen. Es besteht auch die Gefahr der ‚Verzettelung‘, wenn Investitionen und Ressourcen auf zu viele Felder verteilt werden und oder jedes Vertriebsformat nur ‚halbherzig‘ betrieben werden könnte. Der schleppende Markteinstieg von Naturkind, EDEKA Express und auch die langsame Deutschland-Expansion von Budni könnten ein Beleg dafür sein.

Die Rewe-Gruppe ist ähnlich diversifiziert aufgestellt, während große Wettbewerber wie Aldi, Schwarz-Gruppe (Kaufland und Lidl), Globus, dm, Rossmann, Transgourmet, dennis oder Metro sich auf ein bis zwei Vertriebsformate beschränken und häufig die 1. oder 2. Position in Ihrem jeweiligen Marktsegment/Betriebsform einnehmen.

Einer Diversifikationsstrategie folgt häufig eine Refokussierung auf profitable Segmente. Es bleibt spannend bei der EDEKA.

#### Anhang:

- (1) Lebensmittel Praxis: Verzettelt sich der Marktführer? – Kolumne v. Stephan Rüschen, 6/2020, S. 22
- (2) Lebensmittel Praxis: Bei der EDEKA gibt es keine Handlungsverbote – Streitgespräch zwischen Hans-Richard Schneeweiß (EDEKA Hessenring) und Stephan Rüschen (DHBW Heilbronn), 16/2020, S. 22-25

#### Quellen:

EDEKA-Geschäftsbericht 2019, Nielsen, GfK, Trade Dimensions, Spar, Statista, LZ, Webseiten von EDEKA, Edeka-Regionen, Edeka Foodservice, Netto, Budnikowsky, Bringmeister, Picnic

#### Kontakt:

Prof. Dr. Stephan Rüschen

Studiengangsleiter Handel und Professor für Lebensmittelhandel

DHBW Heilbronn

Bildungscampus 4, D-74076 Heilbronn

Tel.: 07131-1237165 oder Mobil: 0157-31361791

[stephan.rueschen@heilbronn.dhbw.de](mailto:stephan.rueschen@heilbronn.dhbw.de)

[www.heilbronn.dhbw.de](http://www.heilbronn.dhbw.de)

[www.stephan-rueschen.de](http://www.stephan-rueschen.de)

[www.schriftenreihe-handelsmanagement.de](http://www.schriftenreihe-handelsmanagement.de)

**Handel Rüschen's Kolumne**



Prof. Dr. Stephan Rüschen  
Professor für Lebensmittelhandel  
Duale Hochschule Baden-Württemberg  
Heilbronn



# VERZETTET SICH DER MARKT- FÜHRER?

Die Edeka liebt außer Lebensmitteln auch Betriebsformen. In vielen Subsegmenten liegen die Hamburger aber hinter den Wettbewerbern. **Stephan Rüschen**

## Der Edeka-Verbund nach Betriebsformen

Betriebsform	Marktvolumen in Mrd. Euro (Entwicklung)	Umsatz Edeka (in Mrd. Euro)	Marktanteil	Edeka-Rang
Verbraucher-/ Supermärkte	62,0 (+)	31,2	50%	1
Discount	73,9 (+/-)	13,5	18%	3
SB-Warenhaus	18,5 (-)	5,6	30%	4 u. 5
Cash & Carry	10,1 (-)	1,8	18%	3 u. 4
GV-Belieferung	9,0 (+/-)	1,0	11%	4 u. 6
Drogerie	19,1 (+)	0,4	2%	4
Convenience	n/a (++)	0,4	5%	n/a
Bio	2,9 (+++)	0,1	0%	neu
E-Food	1,6 (+++)	0,2	13%	2, 3 u. 4
Diverse (z. B. Backwaren)		1,5		
<b>Gesamt</b>	<b>195,5</b>	<b>55,7</b>	<b>28%</b>	<b>1</b>

Quellen: Edeka, Nielsen, GfK, IZ, Spar, Trade Dimensions, Statista, teilweise eigene Schätzungen (v. a. Marktentwicklungen); Ist-Zahlen Basis 2019 (sofern verfügbar)

22 LP II/2020

>> Die Edeka-Gruppe ist seit Jahren die unangefochtene Nr. 1 im LBH. 2019 erzielte sie einen Umsatz von 55,7 Milliarden Euro und einen Marktanteil (MA) von ca. 28 Prozent. Wenn man den LBH-Markt jedoch in seine Subsegmente unterteilt, so ist die Edeka nur in der Betriebsform Supermärkte/ Verbrauchermärkte dominierend (ca. 50 Prozent MA). Dieses Segment steht für 56 Prozent des Umsatzes der Gruppe. Die restlichen 44 Prozent verteilen sich auf eine Vielzahl von Betriebsformen.

So ist die Edeka bei Discount, SB-Warenhaus, Cash & Carry etc. häufig nur die Nr. 3 oder 4. Diese Vertriebsformate werden in der Regel mit anderen Vertriebsmarken (wie Marktkauf, Naturkind, Netto, Budni, Bringmeister) betrieben. Teilweise gibt es sogar mehrere Marken in einem Subsegment (Netto und NP; Marktkauf und B-Center).

Ein dominanter Marktanteil und somit eine Top-Position in Marktsegmenten gelten aber als relevante Erfolgsfaktoren für die Rentabilität eines Unternehmens, vor allem gegenüber dem Wettbewerb. Denn ein überlegener Marktanteil ist häufig die Quelle für eine bessere Kostenposition, etwa bei Marketing- und Supply-Chain-Kosten.

Eine horizontale Diversifikationsstrategie – also verschiedene Handelsformate – ist für eine Unternehmensgruppe sinnvoll, um Risiken zu verteilen

und Marktchancen zu nutzen. Letztere sind dann gegeben, wenn kleinere Subsegmente überdurchschnittliche Wachstumsraten erwarten lassen (wie Bio-Fachhandel, E-Food, Convenience). Es kann erfolgversprechend sein, diese Wachstumsmärkte zu besetzen. Auch dort ist es anzustreben, die Nr. 1 oder 2 im Segment zu sein.

Diversifikation kann zu Komplexität und damit verbundenen Kosten führen. Es besteht die Gefahr der „Verzettelung“, wenn man Investitionen auf zu viele Felder verteilen muss und/oder jedes Vertriebsformat nur „halbherzig“ betrieben werden kann. Der schleppende Markteintritt von Naturkind, Edeka Express und die langsame Expansion von Budni könnten ein Beleg dafür sein.

Die Rewe-Gruppe ist ähnlich diversifiziert aufgestellt, während etwa Aldi, die Schwarz-Gruppe, Globus, dm, Dennis oder Metro sich auf ein bis zwei Vertriebsformate beschränken und oft die 1. oder 2. Position in ihrem Segment einnehmen.

Einer Diversifikationsstrategie folgt häufig eine Refokussierung auf profitable Segmente. Es bleibt spannend bei der Edeka.



Quelle: Lebensmittel Praxis 6/2020, S. 22

**Handel Streitgespräch**

# „Es gibt keine Handlungsverbote bei der Edeka“



**Zur Person**

Hans Richard Scheweß ist Sprecher der Geschäftsführung Edeka Hessening in Mellrichheim. Sie ist in Nord- und Mitteldeutschland, sowie regionalen Ausläufern von Süd-Niederdeutschland, Nord- und Mittelthüringen und dem südlichen Westfalen aktiv. Die Region erstreckt sich von Chemnitz bis zum Taunus und vom Siegerland ins fast zur sächsischen Grenze.

Die Edeka-Gruppe, Nummer eins im Lebensmittel-Einzelhandel (LEH), ist in unterschiedlichen Betriebsformen aktiv. Nicht immer ist sie aber Nummer eins. „Net“ im Super- und Verbrauchermärktebereich steht Edeka ganz vorn. Innovativ oder veraltet? Ein Streitgespräch. **Reiner Mähr**

» Der Einstieg in neue Vertriebsformen macht das Geschäft komplexer und führt zu höheren Kosten. Die Gefahr der „Verzerrung“ steigt. Das jedenfalls sieht Prof. Dr. Stephan Rüschen, Duale Hochschule Baden-Württemberg in Heilbronn, so. Da müsse er schon genauer hinschauen und Edeka besser verstehen, entgegnet Hans-Richard Scheweß. Edeka Hessening. Bei dem trafen sich auf Einladung der Lebensmittel Praxis, um das genauer zu diskutieren.

**Herr Dr. Rüschen, wie kommen Sie bei der Edeka auf „Verzerrung“?**  
**Stephan Rüschen:** Auslöser war ein Besuch bei der Edeka Südwest. Da wurde mir über Supermärkte gesprochen. Die Edeka hat noch eine Menge an Stellen, die hochsteht. Sie tanzen auf vielen Hochzeiten. Sind zum Teil noch ganz am Anfang. Stückweit e-flood. In anderen Bereichen ist Edeka nicht nur Zweiter im Markt: Cash & Carry zum Beispiel oder bei SB-Warenhäusern. Oder hat in einem Bereich gleich mehrere Konzepte – Discount zum Beispiel.  
**Hans Richard Scheweß:** Die Nummer-Eins-Rolle ist doch nicht alles. Manchmal ist die auch gar nicht so toll. Vor allem aber muss man die Edeka auch als jeweils regionalen Player ansehen. Innerhalb dieser Regionalgesellschaften und mit Netto haben sie im Prinzip eine achte.

» **„Verzerrt“ sich die Edeka?**  
**Scheweß:** Vielleicht, aber nicht verzerrt. Was ist für einen Kunden die Edeka? Der Kaufmann vor Ort. Wem gehört die Edeka? Dem Kaufmann vor Ort. Wir berechnen diese Vergleichbarkeit. Die optimale Betriebsgröße definiert sich nach dem Gebiet, in dem ich agiere und mein Tun beherrschbar bleibt.  
**Rüschen:** Edeka stellt sich dabei gegen Spezialisten, die ihren Job ganz gut können. Cash & Carry ist ein eher unbedeutender Player. Netto ist nur Nummer drei im Markt, mit Budnikowski geht es gegen besser aufgestellte Koopereen genauso wie mit „Naturkind“. Auch bei der Großfläche – gut, die ist weniger expansiv gerade. Aber auch hier gibt es Spezialisten und dann kauft Edeka für viel Geld Real-Standarde.  
**Scheweß:** Sie werden es nicht glauben, die Edeka-Strukturen sind noch komplexer. Aber das hat gute Gründe. Die kleinere Edeka der Welt, also Hessening, ist ein „Gemischtwarenladen“ mit Selbstbräutigern, Herkules-Bau und Gartenmärkten, Herkules-SB-Warenhaus, Elektronika, Sport, Treff, Cash & Carry, Fleischwerk...

» **Wenn das jede Region macht, wird es ja nicht einfacher...**  
**Scheweß:** Edeka hat noch eine andere Aufgabe: Ergänzungswirtschaft. Nehmen Sie G&C. Die Leistungsfähigkeit des Großhandels in den fünf Jahren war eher bescheiden. Die klassischen Funktionen Mengen, Qualität, Zeit- und Preisreduzierung konnte die Edeka in diesen frühen Jahren nicht leisten. Zu der Zeit gab es natürlich noch sehr viel mehr einstufige Großhandlungen. Der Großhandel konnte damals schlecht nicht ausreichend Ware vorhalten. Deshalb besuchen wir G & C als Ergänzung für die Kaufleute. Oder die Bau- und Gartenmärkte. Wir machen da etwa 140 Millionen Euro Umsatz. Das ist eigentlich ok – aber in unserem Ab-

satzgebiet sind wir stark. Und zu Beginn unserer Aktivitäten in den 20ern gab es noch keine möglichen Kooperationen mit anderen Fachmärkten.  
**Rüschen:** Natürlich, wenn diese Aktivitäten zum Gewinn beitragen, ist das alles in Ordnung. Aber gilt das tatsächlich auch für Cash & Carry?  
**Scheweß:** Da gibt es gerade jetzt Faktoren, die ungelagert Ergebnisse beeinflussen. Dass G&C in Corona-Zeiten nicht übermäßig gut läuft,

**7** **Regionen** machen die Edeka-Gruppe aus. Im Prinzip ist die Discounterszene eine Achse.

dürfte klar sein. Sagen Sie, welcher G&C-Anbieter verdient zur Zeit Geld?  
**Die Regionen entscheiden ja auch jeweils für sich. Wird da nicht zentral entschieden?**  
**Scheweß:** Aber natürlich. Die Regionen stehen national zusammen. Alle sind gleichberechtigt. In manchem Grenzraum muss sogar einstimmig entschieden werden. Aber Sonderwege sind zulässig. Vor allem

**Zur Person**

Prof. Dr. Stephan Rüschen trat zum 1. Juli 2013 seine Professur im Studiengang BWL/Handel mit besonderer Spezialisierung auf den Bereich Food/Lebensmittelhandel an. Der ehemalige Geschäftsführer der Metro Cash & Carry Deutschland arbeitete seit 2003 in verschiedenen Funktionen für Metro Cash & Carry, sowohl in Deutschland als auch international.



**Handel Streitgespräch**

gibt es bei der Edeka keine Handlungsverbote. Wer sich etwas austut – Folgekosten sind dann aber auch dort zu tragen, wo sie entstehen. Die Regionalität und Vielschichtigkeit der Edeka ist als Gewinn ihre Stärke und Schwäche zugleich. Daneben aber ist die Standortkenntnis im Handel entscheidend. Wer sein Territorium am besten kennt, also jeden Ort, jeden Bürgermeister, jeden Baurat – der sieht Entwicklungen kommen. Und gewinnt. Standortkenntnis ohne Ortskenntnis – unmöglich. Das geht aber nicht von nationaler Warte aus. Die Stärke der Regionen. **Rüschen:** Natürlich ist die Regionalstruktur der Edeka eine Stärke. Die Standortkenntnis, das Kundenverständnis. Aber es ist doch ein Nachteil, wenn man alles siebenmal macht. Das treibt die Komplexität unnötig hoch.  
**Der Marktanteil ist ein relevanter Erfolgsfaktor für die Rentabilität eines Unternehmens?**  
**Scheweß:** Aber das ist doch nicht alles. Wie wollen Sie denn die

## Es ist doch ein Nachteil, wenn man alles siebenmal macht. Das treibt die Komplexität unnötig hoch.

Prof. Dr. Stephan Rüschen

Maßstäbe für die Stärke der Edeka legen? Die Addition von Zahlen ist nicht Edeka. Ein Konzept muss gut gegenüber dem Kunden sein. Das kann man mit Kundenzufriedenheit messen. Da sieht Edeka exzellent aus. Und wie soll ein Unternehmen Neues probieren, wenn Erfolg nur am Marktanteil zu messen ist?  
**Rüschen:** Sicher, bei der Kundenzufriedenheit ist Edeka vorn. Aber nur im Super- oder Verbrauchermärktebereich. Was ist mit Netto oder Marktkauf? In diesen Betriebsformen sind andere die Spitzenreiter in der Kundenzufriedenheit. Und natürlich kann man bei einem Neustart nicht auf Position eins starten. Aber warum denn Drogerie? Der Markt ist doch besetzt?

Keiner wartet auf Budnikowski herkommt, ist er stark.  
**Rüschen:** Aber doch nicht in anderen Regionen. Für „Naturkind“ gilt das auch. Der Markt ist doch besetzt.  
**Scheweß:** Man muss doch Neues probieren dürfen! Versuche! Ich persönlich würde bei solchen Tests auch der Besetzung erst die primäre Phase abwarten und schauen, ob das Käufen auch aus dem E schlüpft. Andere Edeka-Einheiten gehen durchaus offensiver mit den Themen um. Für uns: Ein Biolandmarkt braucht ein Einzugsgebiet von rund 300.000 Menschen. Haben wir bei Hessening mit in Kassel und Marburg/Gießen. Das ist zu wenig. Aber nehmen Sie die Region Minden. Was für ein Einzugsgebiet? Oder Rhein-Ruhr. Was für eine Ballung von Verbrauchern. Dort muss man das ganze anders bewerten. Es ist besser, Risiken auf mehrere Schultern und kleinere Einheiten zu verteilen als auf eine nationale. **Rüschen:** Aber das geht doch auch nur bedingt. Ein Discountformat können sie nicht sieben mal verschiden machen. Aber Disca, np oder Treffer Treff 3000 – das was richtig?  
**Scheweß:** Treff gibt es ja schon nicht mehr. Es gibt doch zahlreiche Bereiche, wo siebenmal entscheiden, sinnvoll ist. Kontaktlos bezahlen. Wir sind Treffer für Beträge bis zu 50 Euro. Andere Regionen müssen das anders handhaben. Oder: Sie können eine Lynxer Frühwurst fest überall machen, aber für regionale und lokale Spezialitäten brauchen sie das regionale Fleischwerk. Oder unsere Sportgeschäfte, in unserem Gebiet sind wir ein starker Spieler, aber national wenig bedeutend, für andere Edeka-Einheiten also uninteressant. Wechselbares wie Edeka aber in einem Standort effizienter, aber es geht auch hier um Spezialisierung.

**Hessening ist Testregion für kontaktloses Bezahlen. Andere Regionen müssen hier anders agieren.**



**Das ist doch nachvollziehbar: Regionale Stärken auf- und ausbauen, dabei gemeinsam national agieren, wo es sinnvoll ist.**  
**Rüschen:** Klar, vor ein paar Jahren hätte Edeka Sortimente wie die von Coca Cola oder Haribo nicht einfach mal rauswerfen können. Aber nochmal: Die Edeka trifft regionale Entscheidungen, steht aber dann oft im Wettbewerb mit nationalen Playern. Die Gruppe will wachsen.

**Edeka trifft regionale Entscheidungen, steht aber dann oft im Wettbewerb mit nationalen Playern.**

Da das nicht im Ausland geschehen soll, muss es national auch außerhalb der angestammten Betriebsformen sein. Bei e-food sind Sie mit drei Konzepten (Bringmeister, Belieferung durch Selbstständige und Beteiligung an Picco) unterwegs. Wenn dann sehr viele Felder bedeckt werden, fehlen Investitionsgelder für alle. Das ist schon ein Risiko. Weiterer Prospekt gut machen, statt viele mäßig, wäre doch eine Option.  
**Scheweß:** Das ist nachvollziehbar. Es ist aber immer die Frage, wie viel man sich leisten will. Es kann durchaus sinnvoll sein, mit begrenzten Investitionsvolumen in einen Bereich zu starten, dann zu prüfen, um darzustarten. Oder zu stoppen. Die Edeka sollte sich eingestehen, kann das aber auch ausbauen. Wür-

**Wer sein Territorium am besten kennt, also jeden Ort, jeden Bürgermeister, jeden Baurat – der sieht Entwicklungen kommen.**  
Hans-Richard Scheweß

de die Edeka nicht agieren, würden andere von Stillstand reden. Wir bleiben bei unserer „Partnerschaftsstrategie“. Was sind da stark, wo wir das Territorium kennen.  
**Rüschen:** Die Edeka ist trotz einiger Irrwege sehr gut aufgestellt. Sie hält das auch aus. Die Refokussierung folgt ja oft die Refokussierung auf profitabile Segmente.  
**Scheweß:** Das würde sich meiner Gruppe gern ins Pflichtverhältnis schreiben. Da haben Sie quasi doch eine Schwäche entdeckt. Es fällt uns sehr schwer, auch mal nein zu sagen.



Prof. Dr. Stephan Rüschen ist seit 2013 Professor für Lebensmittelhandel und Studiengangsleiter Handel an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) in Heilbronn.



### Über die DHBW Heilbronn

Die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) ist die erste duale, praxisintegrierende Hochschule in Deutschland. Mit mehr als 35.000 Studierenden und über 145.000 Alumni ist die DHBW die größte Hochschule des Landes.

Die DHBW Heilbronn wurde 2010 gegründet und hat sich mit ihrem einmaligen Studienangebot zur ersten Adresse für den Einzelhandel entwickelt. Über 1.300 Studierende sind derzeit in den BWL Studiengängen Handel, Digital Commerce Management, Dienstleistungsmanagement, Food Management, Wein-Technologie-Management und Wirtschaftsinformatik eingeschrieben. Das jährliche Fachsymposium „Retail Innovation Days“ versammelt Experten und Praktiker aus der Branche, um neue Entwicklungen im Handel zu präsentieren und zu diskutieren.