

Unternehmensanalyse Schwarz-Gruppe (Kaufland & Lidl)

Von Guido Speckmann

- Name: ALPHA Schwarz Beteiligungs-GmbH
- Sitz: Neckarsulm
- Branche: Lebensmitteleinzelhandel
- Vertriebslinien: Lidl (Discount) und Kaufland (SB-Warenhäuser, Verbrauchermärkte)
- Internet: www.kaufland.de; <https://www.lidl.de>
- Gründung: In den 1930er Jahren entstand durch Josef Schwarz (1903-1977), Vater des heutigen Inhabers Dieter Schwarz, die Lidl & Schwarz KG. 1968 eröffnete Lidl & Schwarz den ersten Supermarkt mit dem Namen Handelshof im schwäbischen Backnang. Ab 1984 wurden die Handelshof-Märkte in Kaufland umbenannt. 1973 eröffnete Dieter Schwarz den erste Discountermarkt Lidl in Ludwigshafen am Rhein. Lidl-Märkte wurden in den folgenden Jahren in ganz Deutschland eröffnet, 1988 erfolgte der Eintritt in den internationalen Markt. Kaufland expandierte nach dem Mauerfall vornehmlich in osteuropäische Staaten.
- CEO der Schwarz-Gruppe: Klaus Gehrig (Chef der Schwarz Unternehmenstreuhand und alleiniger Komplementär)
- CEO Lidl: Gerd Chrzanowski (kommissarisch)
- CEO Kaufland: Frank Schumann
- Eigentümerstruktur: Inhaber der Schwarz-Gruppe ist Dieter Schwarz. Der die Öffentlichkeit meidende und verschwiegene Schwarz gilt mit einem geschätzten Vermögen von über 40 Milliarden Euro mit großem Abstand als die reichste Einzelperson Deutschlands.¹ 1999 schied Dieter Schwarz formal aus der Unternehmensleitung aus und übertrug seine Anteile steuersparend an die Dieter Schwarz Stiftung. Der 81-Jährige geht aber noch jeden Tag ins Büro und hat weiterhin großen Einfluss auf die Gruppe. Die Stiftung hält 99,9 Prozent der Schwarz Beteiligung GmbH, 0,1 Prozent werden von der Schwarz Unternehmenstreuhand KG gehalten, die jedoch 100 Prozent der Stimmrechte hält. Kaufland und Lidl, beide Stiftungen, gehören zu 100 Prozent der Schwarz Beteiligungs-GmbH.

¹ Dieter Schwarz deklassiert alle anderen Reichen Deutschlands, in: [Die Welt](#), 12.09.2019

Umsatz global in Mrd. Euro (Geschäftsjahr endet Ende Februar)

| | Geschäftsjahr 2019/20 | Geschäftsjahr 2018/19 |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Umsatz Schwarz-Gruppe gesamt | 113,3 | 104,3 |
| Umsatz Lidl | 89 | 81,2 |
| Umsatz Kaufland | 23,7 | 22,6 |

Umsatz in Deutschland in Mrd. Euro

| | Geschäftsjahr 2019/20 | Geschäftsjahr 2018/19 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Umsatz Schwarz-Gruppe | 41,25 | 39,97 |
| Umsatz Lidl | 25,85 | 24,97 |
| Umsatz Kaufland | 15,4 | 15,2 |

Mitarbeiter*innen im Geschäftsjahr 2019/20

| | Global | Deutschland |
|----------|---------|-------------|
| Lidl | 310.000 | 83.000 |
| Kaufland | 132.000 | 72.000 |

Standorte im Geschäftsjahr 2019/20

| | Global | Deutschland |
|----------|--------|-------------|
| Lidl | 11.200 | 3.200 |
| Kaufland | 1.300 | 670 |

Quellen: Lebensmittelzeitung, Statista, <https://karriere.kaufland.de>; Schwarz-Gruppe wächst beim Gesamtumsatz kräftig, in: Heilbronner Stimme, 30.7.2020; <https://jobs.lidl.de>; <https://www.lidl.com/about-us>

Umsatz

Im Geschäftsjahr 2019/20 gelang der Schwarz-Gruppe erstmals der Sprung über die Umsatzmarke von 110 Milliarden Euro. Das Umsatzplus betrug im Vergleich zum Vorjahr 8,6 Prozent. Umsatztreiber der Schwarz-Gruppe ist vor allem das Auslandsgeschäft von Lidl; Kaufland verzeichnete im Vergleich zum Vorjahr jedoch höhere Zuwächse. Lidl trägt mit vier Fünftel zum Gesamtumsatz der Schwarz-Gruppe bei. Der Konzernjahresüberschuss der Lidl-Stiftung kletterte im Geschäftsjahr 2019/20 auf 1,57 Mrd. Euro, was einer Umsatzrendite von 2,8 Prozent entspricht.² Zur aktuellen Situation infolge der Corona-Pandemie gibt die Schwarz-Gruppe kaum Auskünfte. Die Gewinne der Schwarz-Gruppe werden an die Schwarz-Stiftung ausgeschüttet oder in die Unternehmen reinvestiert.

Standorte von Kaufland

Neben den 670 deutschen Filialen ist Kaufland mit Standorten in Tschechien, der Slowakei, Kroatien, Polen, Rumänien, Bulgarien und der Republik Moldau vertreten. Der Versuch, in Australien Fuß zu fassen, scheiterte; eine halbe Milliarde Euro an Investitionen wurden in den Sand gesetzt. In Zukunft wird der Schwerpunkt weiterer Investitionen in Osteuropa liegen,³ aber auch in Deutschland, denn es steht noch die Integration von bis zu 100 Real-Märkten in

² Bilanz 2019/20: Lidl Stiftung erhöht die Rendite, in: [LZ](#): 25.09.2020

³ Moldawien statt Australien, in: [LZ](#), 6.02.2020

das Kaufland-Filialnetz an.

Marktmacht

Die Schwarz-Gruppe ist der größte Lebensmittel-Konzern Europas. In Deutschland liegt die Schwarz-Gruppe mit einem Marktanteil von 16 Prozent auf dem dritten Rang, knapp hinter Rewe (16,2 Prozent) und Branchenprimus Edeka (26,8 Prozent).⁴

Führungsebene

Kreatives Chaos, Hierarchiegläubigkeit, Härte und Gutsherrenart: So wird Klaus Gehrigs Führungsstil in der Presse beschrieben. Gehrig fungiert als Dieter Schwarz' Statthalter und erhält von ihm weitgehend freie Hand. Bis 2023 soll er die Geschicke der Schwarz-Gruppe als Komplementär noch lenken, dann ist er 75 und möchte sich zur Ruhe setzen. Der »neue Gehrig« wird dann Gerd Chrzanowski, der als Stratege gilt und sich lange um Verwaltung, Organisatorisches und Digitalisierung gekümmert hat. Er arbeitet gut mit der gerade einmal 30 Jahren alten Melanie Köhler zusammen. Sie hat in den letzten Jahren einen kometenhaften Aufstieg hingelegt. Seit Herbst 2019 ist sie Vorstandsvorsitzende von Schwarz Dienstleistungen und damit in der Vorstandsetage der Schwarz-Gruppe angelangt. Neben Köhler sind in jüngster Zeit noch weitere Frauen in hohe Posten gelangt. Gehrig hatte 2012 das Thema Frauenförderung entdeckt – auch vor dem Hintergrund einer gesetzlichen Quote. In den letzten Jahren war großes Stühlerücken bei der Schwarz-Gruppe angesagt. Kaufland- und Lidl-Chefs nahmen ihren Hut. Teils kamen die Weggänge so plötzlich, dass Gehrig oder Chrzanowski die Posten übergangsweise kommissarisch übernahmen.

Hinter den Personalwechseln steht eine Strukturänderung der Schwarz-Gruppe. Das Machtzentrum soll auf Kosten von Kaufland und Lidl zugunsten des Gehrig-Nachfolgers Chrzanowski verlagert werden.⁵ Die Zeiten, als die Kaufland- und Lidl-Chefs weitreichende Autonomie hatten, scheinen vorüber. Gehrig sagte: »Es haben sich unterschiedliche Kulturen entwickelt. Unsere Aufgabe ist es, die Kulturen von Kaufland und Lidl zu einer Schwarz-Kultur zusammenzuführen.«

Herausforderungen

Lidl geht es glänzend. Binnen zehn Jahren konnte der Discounter seine Umsätze verdoppeln, binnen eines Jahres kamen global rund 400 Filialen hinzu. Selbst die schwierige Expansion in den USA nahm zuletzt an Fahrt auf. So kündigte der Konzern an, bis Ende 2021 50 weitere Geschäfte in den Staaten zu eröffnen.⁶ Allerdings hat die Corona-Krise laut dem Meinungsforschungsinstitut GfK dafür gesorgt, dass die Vollsortimenter dem Discount-Segment Marktanteile abgenommen haben. Das Umsatzplus während der Corona-Zeit soll hinter dem von Kaufland zurückliegen. Bereits im abgelaufenen Geschäftsjahr 2019/20 hatte Kaufland bessere Ergebnisse gebracht. Zuvor hatte es in Deutschland gehakt. Der Hintergrund dafür: Großflächenhändler wie Kaufland und Real verzeichneten weniger Kund*innen, weil diese lange Anfahrtswege scheuen, der klassische Wochenendeinkauf an Bedeutung verliert und Supermärkte inzwischen auch das haben, was SB-Warenhäuser einst auszeichnete: ein breites Sortiment, viele Frischwaren und Preisaktionen.⁷ Bleibt abzuwarten, ob diese Entwicklung durch die Corona-Pandemie nur vorübergehend aufgehalten wird.

⁴ Marktanteile der führenden Unternehmen im Lebensmittelhandel in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2019, in: Statista

⁵ Schwarz-Gruppe in Unruhe, in: [LZ](#) 5.04.2019

⁶ Lidl und Aldi steigern ihr Tempo in den USA, in: [LZ](#): 26.08.2020

⁷ Sterben der SB-Warenhäuser beschleunigt sich, in: [LZ](#), 2.01.2020

Übernahme von Real-Märkten

Am größten betroffen von den Problemen der SB-Warenhäuser sind die 280 Real-Märkte der Metro AG. Nach langem Hin und Her wurden die Real-Märkte im Sommer an den Finanzinvestor SCP verkauft. Dieser will viele Märkte weiterverkaufen. Das meiste Interesse an ausgewählten Real-Märkten haben Edeka und Kaufland. Die Schwarz-Gruppe ist insbesondere an 88 Standorten interessiert und hat beim Bundeskartellamt die Übernahme von 101 Standorten (inklusive Ersatzstandorte) angemeldet. Winkt das Kartellamt den Verkauf durch, könnten beginnend mit Ende 2020 die ehemaligen Real-Märkte sukzessive in das Kaufland-Imperium integriert werden. ver.di hat beim Bundeskartellamt angemahnt, seine Entscheidung nicht ausschließlich mit Blick auf Marktinteressen zu treffen, sondern auch Kriterien wie Investitionen oder Tarifverträge zu berücksichtigen. Mitte September hat Kaufland ver.di für den Fall der Übernahme der Real-Märkte weitreichende Absicherungen und Verbesserungen für die mehr als 12.000 Beschäftigten in den betroffenen Filialen zugesichert. Die Beschäftigten sollen übernommen und nach den ver.di-Flächentarifverträgen bezahlt werden. Die Betriebsräte bei real sollen in die GBR-Gremien bei Kaufland integriert werden. Für die Real-Mitarbeiter*innen würde das ein deutliches Lohnplus bedeuten.⁸

Tarifsituation

Kaufland und Lidl sind tarifgebunden. Die Kaufland-Beschäftigten im Einzelhandel erhielten 2017 zusätzliche Erhöhungen von 0,7 Prozent sowie 1 Prozent im Jahr 2018. Mit den tariflich vereinbarten Anhebungen von 2,3 und 2 Prozent stiegen die Entgelte somit jeweils um 3 Prozent. Darüber hinaus erhöhte die Unternehmensführung die Einmalzahlung für 2018 um 50 Euro auf 100 Euro (Teilzeit anteilig), für die Auszubildenden verdoppelte sie den Betrag auf 50 Euro. Für die Tarifrunde 2019 kündigte das Unternehmen an, bei den Lohnerhöhungen von 3 Prozent zu bleiben.⁹

Lidl ist auch in seinen 20 Logistiklagern an den Einzelhandelsstarif gebunden. Und das erst seit 2018, nachdem zuvor ver.di-Aktive und die Beschäftigten durch Aktionen und Solidaritätsstreiks Druck für die Tarifbindung gemacht hatten. Lidl hat seit 2010 einen internen Mindestlohn, der im Moment beim Einstieg bei 12,50 Euro liegt; bei Kaufland sind es aktuell 11 Euro Einstiegsstundenlohn.

Die Unternehmensleitung der Schwarz-Gruppe spricht sich für höhere Mindestlöhne, allgemeinverbindliche Tarifverträge sowie bessere Arbeitsbedingungen für Paketboten aus. Ein Ziel dabei ist es, Konkurrenten wie Edeka oder Amazon das Leben schwerer zu machen. Im April 2020 kündigten Lidl wie Kaufland an, dass sie die mit ver.di ausgehandelten Tariferhöhungen wie vereinbart umsetzen und auszahlen werden. Angesichts der Corona-Krise hatten andere Händler für einen Stopp der Lohnerhöhungen plädiert.¹⁰

Zu Streiks kam es im Sommer bei Lidl-Getränkeabfüllern der Mitteldeutschen Erfrischungsgetränke GmbH und Co. KG, einer Schwarz-Tochter. In Leißling, Jessen und Roßbach legten die Beschäftigten die Arbeit nieder. Hintergrund sind noch bestehende Lohnunterschiede zwischen Ost und West.¹¹

In den 670 Kaufland-Standorten gibt es 525 Betriebsräte und 48 Gesamtbetriebsratsgremien. Bei Lidl gibt es dagegen nur eine Handvoll Betriebsratsgremien im Filialbereich.

Kritik

Die zentrale Kritik von ver.di am Discounter Lidl ist die geringe Präsenz von Betriebsräten. In der Vergangenheit hatten schlechte Arbeitsbedingungen im Vordergrund gestanden. Doch

⁸ ver.di-[Pressemitteilung](#) vom 17.09.2020

⁹ Lidl und Kaufland bezahlen weiter über Tarif, Kaufland-[Pressemeldung](#) vom 14.03.2019

¹⁰ Lidl und Kaufland bezahlen Tariferhöhung fristgerecht: [LZ](#), 2.04.2020

¹¹ Mitarbeiter streiken 24 Stunden lang, in: [Mitteldeutsche Zeitung](#), 14.08.2020

seit der Veröffentlichung des viel beachteten »Schwarzbuch Lidl« (2004) hat sich hier einiges zum Besseren verändert.

2014 hatte im »Schwarzbuch Markenfirmen« erstmals auch Kaufland Erwähnung gefunden. Die Autoren warfen dem Konzern miserable Arbeitsbedingungen in der Lieferkette und bei den heimischen Mitarbeiter*innen vor.

Im Zuge der Corona-Fälle bei dem Schlachtunternehmen Tönnies gerieten die Werkverträge in die Kritik. Die Schwarz-Gruppe kündigte im Juni an, dass sie künftig in eigenen Werken und bei Lieferanten für Frischfleisch und Frischgeflügel komplett auf Werkverträge verzichten will – wenigstens in den Kernbereichen Schlachtung, Zerlegung und Verpackung.¹²

Nachhaltigkeit

Kaufland hat in seiner CSR-Strategie das Thema faire Orangensaftproduktion entlang der Lieferkette als erster großer Händler aufgegriffen. Ziel ist es, die Arbeitsbedingungen der Orangenplantagen-Arbeiter*innen in Brasilien (als größter Produzent von Saft-Orangen) nachhaltig zu verbessern.

Abkürzungen: CEO = Chief Executive Officer (Vorstandsvorsitzender); CSR = Corporate Social Responsibility; LZ = Lebensmittelzeitung

Stand: September 2020

¹² Erste Händler reagieren, in: Handelsblatt, 29.06.2020