



## Unternehmensanalyse Schwarz-Gruppe mit Schwerpunkt Kaufland

Von Guido Speckmann

- Name: Schwarz-Gruppe
- Sitz: Neckarsulm
- Branche: Lebensmitteleinzelhandel
- Vertriebslinien: Kaufland (SB-Warenhäuser, Verbrauchermärkte) und Lidl (Discount)
- Internet: [www.kaufland.de](http://www.kaufland.de); [www.lidl.de](http://www.lidl.de)
- Geschichte: 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 ersten 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. Heute ist die Schwarz-Gruppe ein schwer durchschaubares Geflecht aus Unternehmen, Beteiligungsgesellschaften und Stiftungen.
- CEO der Schwarz-Gruppe: Gerd Chrzanowski (Chef der Schwarz Unternehmenstreuhand und alleiniger Komplementär)
- CEO Kaufland: Frank Schumann
- CEO Lidl: Kenneth McGrath
- Eigentümerstruktur: Inhaber der Schwarz-Gruppe ist Dieter Schwarz. Der die Öffentlichkeit meidende und verschwiegene 84-Jährige gilt mit einem Vermögen von bis zu 40 Milliarden Euro als reichste oder zweitreichste Einzelperson Deutschlands.<sup>1</sup> 1999 schied Dieter Schwarz formal aus der Unternehmensleitung aus und übertrug seine Anteile steuersparend an die Dieter Schwarz Stiftung. Doch Dieter Schwarz hat weiterhin großen Einfluss auf die Gruppe. Die Stiftung hält 99,9 Prozent der Schwarz Beteiligungs GmbH, 0,1 Prozent werden von der Schwarz Unternehmenstreuhand KG gehalten, die jedoch 100 Prozent der Stimmrechte hält. Kaufland und Lidl, beides Stiftungen, gehören zu 100 Prozent der Schwarz Beteiligungs-GmbH. Zur Unternehmensgruppe gehören auch der Lebensmittelhersteller Schwarz-Produktion, das Entsorgungsunternehmen PreZero und die Schwarz Digits mit den Bereichen Cloud, Cybersicherheit und E-Commerce.

<sup>1</sup> Dieter Schwarz laut Forbes-Liste nicht mehr reichster Deutscher, in: [SWR](#), 23.02.2024; Die reichsten Deutschen im Jahr 2024 nach Vermögen, in: [Statista](#), 18.03.2024



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

	Geschäftsjahr 2022	Geschäftsjahr 2021
Umsatz Schwarz-Gruppe gesamt	154,1	133,6
Umsatz Lidl	114,8	100,8
Umsatz Kaufland	31,8	27,3

## Umsatz in Deutschland in Mrd. Euro

	Geschäftsjahr 2022	Geschäftsjahr 2021
Umsatz Schwarz-Gruppe	52,48	48,4
Umsatz Lidl	30,1	29,7
Umsatz Kaufland	22,38	18,7

## Mitarbeiter im Geschäftsjahr 2022

Für dieses Geschäftsjahr gibt die Schwarz-Gruppe die Zahl der Mitarbeiter mit 575.000 an. Das sind 25.000 Beschäftigte mehr als im Vorjahr.

	Global	Deutschland
Lidl	über 376.000	223.327
Kaufland	über 155.000	über 90.000

## Standorte im Geschäftsjahr 2022

Für dieses Geschäftsjahr nennt die Schwarz-Gruppe die Zahl der Standorte von 13.700. Das sind 400 Lidl- und Kaufland-Filialen mehr als im Vorjahr.

	Global	Deutschland
Lidl	12.500	3.250
Kaufland	über 1.550	über 770

Quellen: <https://gruppe.schwarz/presse>; Statista, <https://karriere.kaufland.de>; <https://jobs.lidl.de/lidl-als-arbeitgeber/wir-sind-lidl>; <https://unternehmen.kaufland.de/ueber-kaufland/wir-fuer-sie.html>; <https://karriere.lidl/>

## Umsatz und Überschuss

Durch die Übernahme der Real-Märkte hat die Umsatzentwicklung von Kaufland an Schwung gewonnen: Im Geschäftsjahr 2022 gab es ein Plus von 17 Prozent, der Konzernjahresüberschuss stieg um 35,6 Prozent auf 415 Millionen Euro.<sup>2</sup> Zum Umsatzwachstum trug auch die hohe Inflation bei. Vor der Integration der Real-Märkte war der Großflächenbetreiber von der Krise der SB-Warenhäuser in Deutschland betroffen. Diese könnte Kaufland erneut treffen. Denn der Sondereffekt aus der Integration der Real-Märkte scheint vorbei zu sein. Nach Informationen der LZ hinkt Kaufland seit September 2023 beim Wachstum dem Markt hinterher. Das Umsatzwachstum liegt seitdem zwischen drei und fünf Prozent.<sup>3</sup> Mit mehreren Maßnahmen will Kaufland gegensteuern, unter anderem mit einer Markenkampagne, die das Image aufpolieren soll.<sup>4</sup>

## Investitionen

Rund acht Milliarden Euro investierte die Schwarz-Gruppe im abgelaufenen Geschäftsjahr sowohl in das stationäre Geschäft als auch in digitale Geschäftsfelder und strategische Projekte wie den Ausbau der Schwarz-Produktion. Damit setzt die Gruppe einen Trend fort, der bereits im vorangegangenen Geschäftsjahr begonnen hatte: Vor dem Hintergrund der Lieferengpässe während der Corona-Krise

<sup>2</sup> Kaufland verbessert die Rendite, in: [LZ](#), 5.10.2023

<sup>3</sup> Kaufland verliert an Schwung, in: [LZ](#), 22.12.2023

<sup>4</sup> Kaufland will Kunden mit mehr Emotionen binden, in: [LZ](#), 30.01.2024



investierte das Unternehmen verstärkt in die eigene Lebensmittelproduktion, sei es durch Zukäufe oder den Ausbau bestehender Lebensmittelfabriken.<sup>5</sup> In einem Kommentar der LZ hieß es: »Ist Lidl überhaupt noch ein Händler? Angesichts der Investitionen in Schiffe, eine Papierfabrik, Müllabfuhr, IT-Sicherheitsfirmen und jetzt auch noch in eine Nudelproduktion stellen sich kritische Geister diese Frage.«<sup>6</sup>

### Standorte von Kaufland

Neben den 770 deutschen Filialen ist Kaufland in sieben weiteren Ländern mit Standorten vertreten: in Polen, Tschechien, Rumänien, der Slowakei, Bulgarien, Kroatien und der Republik Moldau.

### Marktmacht

Die Schwarz-Gruppe ist der mit Abstand größte Lebensmittelhändler in Europa und der viertgrößte weltweit. In Deutschland liegen Kaufland und Lidl mit einem Marktanteil von 18,3 Prozent an dritter Stelle hinter Rewe (21,2 Prozent) und Branchenprimus Edeka (25,3 Prozent).<sup>7</sup>

### Führungsebene

Im Oktober 2022 hat die Schwarz Unternehmenstreuhand beschlossen, die Führungsstruktur der Unternehmensgruppe zu vereinheitlichen. Wie Lidl und Kaufland erhalten auch die anderen Sparten eigene Vorstände.<sup>8</sup> In den Jahren zuvor hatte es bei der Schwarz-Gruppe ein großes Stühlerücken gegeben. Kaufland- und Lidl-Chefs nahmen ihren Hut. Teilweise kamen die Abgänge so plötzlich, dass die Posten übergangsweise kommissarisch besetzt werden mussten. 2021 verließ auch der langjährige CEO der Schwarz-Gruppe, Klaus Gehrig, mit einigen Vertrauten das Unternehmen. Interimsweise griff der »Patriarch« Dieter Schwarz selbst wieder ins Tagesgeschäft ein.<sup>9</sup>

### Herausforderungen

Durch das One-Stop-Shopping in der Corona-Krise und die Integration der Real-Märkte sei die unterliegende Schwäche des Großflächenhändlers Kaufland nur übertüncht worden, so Analyst\*innen. Die Schwarz-Großfläche habe ihr Konzept zu wenig weiterentwickelt. Nicht nur Kaufland, auch die Konkurrenten Globus und Marktkauf hätten rückläufige Wachstumszahlen zu verzeichnen.<sup>10</sup> Ob die bereits erwähnte Imagekampagne daran etwas ändern wird, bleibt abzuwarten.

### Übernahme von Real-Märkten

Am stärksten von den Problemen der SB-Warenhäuser betroffen waren die rund 280 Real-Märkte der Metro AG. Nach langem Hin und Her wurden sie im Sommer 2020 an den Finanzinvestor SCP verkauft, der sie weiterveräußert. Die größten Interessenten für die Real-Märkte sind Edeka und Kaufland. Die Schwarz-Gruppe hat bisher 100 ehemalige Real-Märkte unter neuer Flagge eröffnet. Weitere 10 bis 15 sollen folgen.<sup>11</sup>

Im Jahr 2020 hatte ver.di das Bundeskartellamt aufgefordert, seine Entscheidung nicht ausschließlich nach Marktinteressen zu treffen, sondern auch Kriterien wie Investitionen oder Tarifbindung zu berücksichtigen. Mitte September 2020 hat Kaufland ver.di für den Fall einer Übernahme der Real-Märkte weitreichende Absicherungen und Verbesserungen für die mehr als 12.000 Beschäftigten in den betroffenen Märkten zugesichert. Die Beschäftigten sollen übernommen und nach den ver.di-Flächentarifverträgen bezahlt werden. Für die Real-Beschäftigten würde dies eine deutliche Lohnerhöhung bedeuten.<sup>12</sup>

<sup>5</sup> Schwarz produziert mehr Ware selbst, in: [LZ](#), 5.04.2023

<sup>6</sup> Schwarz schreibt die Lehrbücher um, in: [LZ](#), 22.09.2022

<sup>7</sup> Marktanteil der führenden Unternehmen im Lebensmittelhandel in Europa in den Jahren 2020 und 2021, in: [Statista](#), 3.01.2024; Marktanteile der führenden Unternehmen im Lebensmittelhandel in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2022, in: [Statista](#), 2.01.2024

<sup>8</sup> Schwarz-Gruppe baut Führungsstruktur um, in: [LZ](#), 21.10.2022

<sup>9</sup> Die Rückkehr des Patriarchen, in: [Manager Magazin](#), 16.09.2021

<sup>10</sup> Kaufland verliert an Schwung, in: [LZ](#), 22.12.2023

<sup>11</sup> Kaufland holt sich noch mehr Real-Häuser, in: [LZ](#), 14.3.2024

<sup>12</sup> Ver.di-[Pressemitteilung](#) vom 17.9.2020



## Tarifsituation

Sowohl Kaufland als auch Lidl sind tarifgebunden. Kaufland ist Mitglied im Arbeitgeberverband und hat einen Sitz im tarifpolitischen Ausschuss des HDE. In der Tarifrunde 2023 folgten sie jeweils der Empfehlung des Arbeitgeberverbandes und erhöhten freiwillig die Tarifgehälter. Bereits in der vorangegangenen Tarifrunde hatte die Schwarz-Gruppe die Tarife erhöht, bevor es zu einer Einigung mit ver.di kam. Ver.di kritisierte damals wie heute, dass Kaufland damit den Streikwillen der Beschäftigten brechen wolle. Kaufland wirbt damit, dass sie freiwillig einen Mindestlohn von 14 Euro die Stunde bezahlen. Die Geschäftsführung der Schwarz-Gruppe hat sich immer wieder für höhere Mindestlöhne und allgemeinverbindliche Tarifverträge ausgesprochen. Damit soll unter anderem Konkurrenten wie Edeka oder Rewe das Leben schwerer gemacht werden. Trotz der tariflichen Bezahlung und erhöhten Mindestlohn ist es für viele Mitarbeiter sehr schwer, mit ihrem Verdienst ihr Leben zu finanzieren, da sehr oft nur niedrige Arbeitsstunden bei Kaufland angeboten werden.

## Betriebsräte

Laut ver.di gibt es in Deutschland in den über 750 Kaufland-Filialen und -Lagern 525 Betriebsräte, die in 48 Gesamtbetriebsräten zusammengeschlossen sind. »Die Zusammensetzung der GBR-Gremien ist willkürlich und es befinden sich in einem GBR-Gremium manchmal zehn Filialen aus sieben unterschiedlichen Bundesländern.« Das erschwere die Zusammenarbeit zwischen den Gremien.<sup>13</sup>

## Kritik

Die Gewerkschaft NGG wirft dem zur Schwarz-Gruppe gehörenden Mineralwasserhersteller MEG in Sachsen-Anhalt vor, seine rund 660 Beschäftigten schlechter zu bezahlen als in Westen Deutschlands. Dagegen streikten die Arbeiter\*innen bereits mehrmals.<sup>14</sup>

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

Im Zuge von Corona-Ausbrüchen bei dem Schlachtunternehmen Tönnies gerieten die Werkverträge in die Kritik. Die Schwarz-Gruppe kündigte im Juni 2020 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.<sup>15</sup>

Abkürzungen: CEO=Chief Executive Officer (Vorstandsvorsitzender); KG=Kommanditgesellschaft; LZ=Lebensmittelzeitung

Stand: Ende März 2024

---

<sup>13</sup> ver.di-Geschäftsbericht »Mit vereinter Kraft«, Fachbereich D – Handel. Berichtszeitraum 2019 bis 2023, S. 53

<sup>14</sup> NGG verlängert Streik in Schwarz-Produktionsbetrieb, in: [LZ](#), 12.02.2024

<sup>15</sup> Erste Händler reagieren, in: Handelsblatt, 29.6.2020

