

Die Edeka

/ 93

Entstehung und Wandel
eines Handelsriesen

Uwe Spiekermann

Die Edeka ist das größte Unternehmen im deutschen Lebensmittelhandel. Der Umsatz stieg 2004 um knapp ein Prozent auf 31 Milliarden Euro, die Zahl der Beschäftigten beträgt fast 200.000. Die Edeka ist genossenschaftlich organisiert, versteht sich als ein Selbsthilfeverbund mittelständischer Einzelunternehmer. Die bis Ende 2005 umzusetzende Übertragung von rund 500 der ca. 9.000 Geschäfte an selbständige „Edeka-Unternehmer“ unterstreicht dies, belegt aber auch einen steten Umbau des Unternehmens, der die Geschichte der Edeka begleitet und geprägt hat. Das Besondere der Edeka erschließt sich demnach nicht durch die Fassaden der Geschäfte. Die Edeka steht vielmehr für den Versuch, die häufig prekäre Situation der Selbständigkeit mittlerer Betriebe durch eine leistungsstarke Organisation zu sichern. Sie wurde 1907 als Einkaufsgenossenschaft gegründet, und dieser Name ist Programm: beim Verkauf den lokalen und regionalen Kenntnissen der eigenen Mitglieder vertrauen, gemeinsame Aufgaben zentralisieren, vornehmlich beim Einkauf Nachfragemacht bündeln. Einkaufen der Kunden setzt eine leistungsfähige Einkaufsorganisation der Händler voraus.

**Abwehren und Lernen - Von den ersten Einkaufsgenossenschaften bis zur Gründung der Edeka:
1888 bis 1907**

Die Geschichte der Edeka führt zurück in das 19. Jahrhundert. Die Industrialisierung wurde begleitet und ermöglicht durch eine überdurchschnittlich steigende Zahl von Einzelhandelsgeschäften, die in den schnell wachsenden Städten sowie auf dem kommerziell zuneh-

mend erschlossenen Land die Basis der entstehenden Konsumgesellschaft bildeten.¹ Der Laden bot dem Einkauf einen eindeutigen Ort für eine sichere Versorgung mit Alltags- und Gebrauchsgütern. Die Mehrzahl der Läden war klein, bestand lediglich aus einem Verkaufs- und einem Lagerraum, konzentrierte sich auf ein kleines Sortiment, das in der Regel weniger als 100 Produkte umfasste. 1875 gab es im Deutschen Reich im Kolonialwarenhandel ca. 185.000 Betriebe, 1895 hatte sich deren Zahl auf über 300.000 erhöht, 1914 wurde ihre Zahl schließlich auf mehr als 540.000 geschätzt.

Die Kehrseite dieser immensen Handelsdichte ist offenkundig: Die Mehrzahl der Betriebe wurde lediglich von einem Händler, einer Händlerin betrieben, die Familie bot Unterstützung, angestelltes Personal war für die meisten Betriebe noch unüblich. Die Umsätze der Läden waren niedrig, die Auswahl gering, die festen Kosten hoch. Preise orientierten sich stärker an den notwendigen Einkommen der Händler/innen als an den heute gängigen Mechanismen von Angebot und Nachfrage. Die Servicekonkurrenz des Kleinhandels gründete sich auf persönlicher Beziehungen zum Kunden, die Öffnungszeiten waren lang, es wurde vielfach geborgt und angeschrieben, die Preise waren zwar hoch, teils jedoch auch verhandelbar. Werbung wurde kaum betrieben, das Ideal des ehrsam Kaufmannes schien Reklame genug. Die Läden waren schlicht, bestenfalls gediegen, zwischen Warenregalen und Kunden stand der

¹ — Vgl. hierzu detailliert U. SPIEKERMANN, Basis der Konsumgesellschaft. Entstehung und Entwicklung des modernen Kleinhandels in Deutschland 1850-1914, München 1999

in LUMMEL, Peter / DEAK, Alexandra [Hg.]: Einkaufen! Eine Geschichte des täglichen Bedarfs, Berlin 2005, 93-102.

Wir Konsumenten
haben es selbst in der Hand, unsere Lebenshaltung zu erhöhen, indem wir die Kaufkraft unseres Einkommens steigern.

Unser Wille ist, daß wir als Konsumenten für die Waren, die wir verbrauchen, nicht mehr bezahlen müssen, als sie wert sind. Wir haben kein Interesse daran, private Unternehmensgewinne zu bereichern. Die Gewinne aus der Herstellung und Verteilung von Waren sollen Eigentum der Konsumenten bleiben, welches zu erreichen, ist nicht andere möglich als durch konsumgenossenschaftliche Organisation.

Unser Weg führt über die genossenschaftliche Eigenproduktion. Je mehr wir die von uns verbrauchten Waren in unserem eigenen Großbetrieb herstellen, desto unabhängiger werden wir, nicht allen vom Zulieferer handeln, sondern auch von der Privatindustrie; desto mehr können wir den Tendenzen der Fabrikanten entgegenwirken; desto größer wird unser Einfluß auf das gesamte Wirtschaftsleben.

Unser Ziel ist die allmähliche Umwandlung der eigenständigen privatrechtlichen Betriebsform in die genossenschaftliche. Die Konsumenten als Unternehmer und als Arbeitgeber, das ist die Betriebsform der Zukunft. Sie erhält jeden das Seine, und die Arbeitsleistung der Verbraucher und der Arbeitnehmer hört von selbst auf.

Die Förderung der Eigenproduktion
kann nicht, Man steht die Marke  den anderen Marken vor. Dabei wird man realisiert, wenn Geld und Energie für die Zukunft. Man muß zu handeln, das Wissen und das Leben stets steigend zu sein.

ist unsere Ehrenpflicht und bringt Erfolg!

54

Wir Konsumenten haben es selbst in der Hand, unsere Lebenshaltung zu erhöhen ...“ Konsumgenossenschaftliche Werbung, 1914

Händler hinter der Warentheke oder dem Bedientisch. Servicekonkurrenz war für die Kunden praktisch, doch die reinen Warenpreise waren hoch. Dies war die Einbruchschneise für sogenannte „neue“ Betriebsformen. Im Lebensmittelhandel wurde der Wettbewerb vor allem durch Konsumgenossenschaften und Massenfilialbetriebe intensiviert, die zunehmend auf Preiskonkurrenz setzten: Sie zielten auch auf eine anonyme Laufkundschaft, regelten die Öffnungszeiten strikter, führten Barzahlung ein, zeichneten die Preise aus, legten diese damit fest. Die Folge war ein größerer Umsatz, sodass der Gewinn pro Ware geringer ausfallen konnte. Werbung hatte insbesondere bei den Filialbetrieben einen größeren Stellenwert. Der Betrieb wurde zunehmend unter Kosten-Nutzen-Aspekten betrachtet, Verkauf und Einkauf einer betriebswirtschaftlichen Analyse unterworfen. Dieses Modell der Preiskonkurrenz sollte zukunftsweisend sein, kleine und mittlere Händler konnten sich dem nicht verschließen. Die Edeka bildete den Versuch, Service- mit Preiskonkurrenz, Selbständigkeit und Kundennähe mit Wettbewerbsfähigkeit zu verbinden. Dazu galt es jedoch, von den Konsumgenossenschaften und Massenfilialisten zu lernen.

Erstere entstanden seit der Mitte des 19. Jahrhunderts: Konsumenten verbanden sich zum gemeinsamen Einkauf, der sich anfangs auf gut zu lagernde Lebensmittel, Kolonialwaren sowie Brennmaterial konzentrierte. Während zu Beginn liberales Bürgertum und die in sich ja heterogene Arbeiterschaft kooperierten, emanzipierte sich spätestens seit den 1880er Jahren die tendenziell sozialdemokratisch gesonnene Facharbeiter-

schaft und etablierte leistungsfähige Genossenschaften, deren Verkaufsstellen bald die Arbeitersiedlungen und auch Innenstadtlagen prägten. Die Preise der Konkurrenz wurden zwar nicht direkt unterboten, doch über die meist jährliche „Rückvergütung“ erhielten die Mitglieder vielfach mehr als 10 Prozent ihres Einkaufsgeldes zurück. Der mittelständische Handel geriet so unter ökonomischen wie ideologischen Druck: Die konsumgenossenschaftliche Presse prangerte dessen geringe Leistungsfähigkeit offensiv an und warb für die Alternative einer gemeinwirtschaftlichen Selbsthilfe.

Die Massenfilialbetriebe entstanden vornehmlich seit den 1870er Jahren, entwickelten sich zumeist aus erfolgreichen Einzelhandelsbetrieben. Sie bildeten eine privatwirtschaftliche Alternative zu der großen Mehrzahl der Nachbarschaftsläden. Wie bei diesen war der Verkauf dezentralisiert, alle anderen Aufgaben wurden dagegen zentralisiert: Einkauf, Buchführung, Verwaltung, Lagerhaltung, Reklame und Ladenausstattung. Dieses arbeitsteilige Verfahren führte zu beträchtlichen Kostensenkungen, die einen Preiswettbewerb ermöglichten, auch wenn im Kaiserreich ein Wettbewerb über bessere Qualitäten noch üblicher war. Die Filialisten prägten vor allem den Handel mit Tabakwaren, Schokolade und Kaffee. Firmen wie „Tengelmann“ sowie „Kaiser's Kaffeegeschäft“ (mit mehr als 1.400 Filialen 1912) verweisen auf eine langsame Ökonomisierung des Betriebes sowie veränderte Formen des Einkaufs.

Die Zangenbewegung wachsender Konkurrenz durch ökonomisch leistungsfähigere, weil kostengünstiger arbeitende Unternehmen führte spätestens seit den 1880er Jahren zu intensiven Diskussionen über Gegenmaßnahmen, die nach zwei Jahrzehnten nicht zuletzt zur Edeka-Gründung führen sollten. Anfangs setzten viele Händler jedoch noch auf Staatshilfe, forderten entsprechend repressive Maßnahmen gegen die Konkurrenz. Der „Mittelstand“ erschien ihnen als Grundlage eines organisch aufgebauten Staatswesens, in dem die Familienwirtschaft des Ladens und die monarchische Regentschaft des Deutschen Reiches eine harmonische, sich wechselseitig stützende Struktur bildeten. Der „Mittelstand“ verkörperte demnach nicht unmittelbar ökonomische Leistungsfähigkeit, sondern war Garant für eine noch ständisch gedachte Gesellschaftsform, in der jeder seines Glückes Schmied sein konnte, in der Tüchtigkeit, Glaubensfestigkeit und Treue zu Herrscher und Kunden

sich zu einer Kultur des Gebens und Nehmens, des Lebens und Leben Lassens verbanden. Doch diese Vorstellung war in sich offenkundig problematisch, grenzten sich doch insbesondere mittlere Geschäfte strikt von den Kleinstbetrieben ab, die sie selbst als wenig leistungsfähig, als „proletarische“ Nischenexistenzen denunzierten. Die innere Segmentierung des Handels ließ sich nicht auf den Gegensatz von „neuen“ Betriebsformen und mittelständischen Geschäften reduzieren. Die Einkaufswelt war in tief greifender Bewegung, die auch von den kleinen und mittleren Geschäften Lernfähigkeit und Anpassungsbereitschaft erforderte.

Entsprechend trat neben die immer wieder aufkeimenden und in Spezialgesetze und Sondersteuern gegen Konsumgenossenschaften, Filialbetriebe und Warenhäuser mündenden Debatten über Staatshilfe eine breite Diskussion über die Selbsthilfe des „Mittelstandes“. Ziel war die Kooperation von selbständigen Händlern. Der Kosten senkende gemeinsame Warenbezug stand im Mittelpunkt, das begrenzte Sortiment und die einschätzbare Stammkundschaft boten gute Ansatzpunkte. Doch auch hier standen die Gegner Pate: Die Konsumgenossenschaften hatten schon seit den 1860er Jahren versucht, ihre Einkäufe erst regional, dann national zu bündeln. Nach schmerzlichen Lernprozessen wurde 1894 in Hamburg die Groß-Einkaufsgesellschaft Deutscher Consumvereine gegründet, die in den 1920er Jahren der größte Handelskonzern Kontinentaleuropas werden sollte. Die Kleinhändler verfolgten diese Aktivitäten systematisch. Die unmittelbare Vorgeschichte der Edeka zeigt gleichwohl, dass man vielfach ähnliche Fehler machte wie die Konkurrenz.

Die heroischen Festschriften der Edeka deuten dies anders, verweisen auf die Taten großer, weit blickender Männer, deuten die Anfänge unter dem Eindruck einer kommenden Erfolgsgeschichte.² Doch mittelständische Händler kooperierten vielfach schon seit den 1870er Jahren in lokalen Einkaufsgenossenschaften, die Kolonialwaren und frühe Markenprodukte gemeinsam orderten. Schon hier zeigte sich das klassische Problem der Trittbrettfahrer: Genossenschaften setzten nicht nur gemeinsame Interessen, sondern auch gemeinsame Investitionen voraus, um eine Organisation funktionsfähig zu halten. Dies bedeutete Kapitaleinsatz, bedeutete Treue zur Organisation, auch wenn es möglich war, einzelne Produkte beim konkurrierenden Großhandel preiswerter

zu ordern. In vielen Großstädten konzentrierte sich der gemeinsame Einkauf auf risikoarme Produkte, wurde kein größerer Verwaltungsaufwand betrieben oder gar fest angestelltes Personal beschäftigt. Diese Haltung änderte sich erst seit den späten 1880er Jahren. In Sachsen, Schlesien und Brandenburg gewannen Filialisten zunehmend Marktanteile, drängten die etablierten Händler in die Defensive. Diese schlossen sich zur Abwehr zusammen, gründeten 1888 in Frankfurt/Oder und Guben, 1889 in Cottbus und Brandenburg „Wareneinkaufsvereine“, die jedoch Notgeburten blieben, eine Kooperation von Konkurrenten. Doch nicht allein innere Vorbehalte mussten überwunden werden, sondern auch der Widerstand des etablierten Großhandels, von dem man gemeinhin seine Waren bezog. Während die Vereine Kostenvorteile von vier bis fünf Prozent erlaubten, lockte der Großhandel mit doppelt so hohen Sonderrabatten.³ Zugleich klagte er mittelständische Solidarität ein: Einkaufsgenossenschaften untergruben nämlich die funktionale Trennung der Wirtschaft in Produktion, Groß- und Kleinhandel, die der „Mittelstand“ grundsätzlich bewahren wollte. Neue Organisationen verbesserten zwar die ökonomische Leistungsfähigkeit, unterminierten aber auch die soziale Verbindlichkeit einer mittelständischen Wirtschafts- und Lebensweise.

Entsprechend begrenzt war die Bedeutung der „Wareneinkaufsvereine“, ja, sie sank in den 1890er Jahren gar, da es nicht gelang, die lokalen Vereine regional und national zu vernetzen. Die wachsende Prosperität seit 1895 tat ein Übriges, um die organisatorische Reform des mittelständischen Einzelhandels zu verlangsamen. Die Erfolge der Konsumgenossenschaften, die 1903 in die erzwungene Gründung des nationalen Zentralverbandes Deutscher Consumvereine mündeten, sowie die moderate Wirtschaftskrise 1900/1901 führten jedoch zu einem langsamen Umdenken. Neuerlich kam der Anstoß von außen: Hugo Pabst, ein zuvor in konsumgenossenschaftlichen Diensten stehender Kaufmann, warb seit 1903 systematisch bei Kleinhändlern für die Gründung

2 – Vgl. EDEKA Deutsche Handels-Rundscha. Festschrift zum 21. Oktober 1932, Berlin 1932; Edeka 1907–1957, o.O. o.J. (1957); Edeka. 75 Jahre immer in Aktion (1907–1982), Hamburg 1982; EDEKA – älteste Einkaufsgenossenschaft des Lebensmitteleinzelhandels, Köln 1994

3 – Angaben nach W. VOELKNER, Kolonialwarenkleinhandel, Einkaufsvereine, Rabattsparevereine, Diss. Straßburg o.J. (1910), S. 75–76; K. BILLER, Kolonialwaren-Kleinhandel und Einkaufsvereine, Berlin o.J. (1913), S. 14

einer nationalen Wareneinkaufszentrale, die schließlich im Januar 1904 als „Zentraleinkaufsgesellschaft deutscher Kolonialwarenhändler GmbH“ (ZEG) ins Leben gerufen wurde. Bis März 1904 hatten sich vorrangig in Sachsen mehr als 1.000 Gesellschafter gefunden, doch der große Erfolg blieb aus: Die Mehrzahl orderte bei der Einkaufsgesellschaft nur ein Ergänzungssortiment. Entsprechend gering waren die durchschnittlichen Einkaufsbeträge, die Mengenrabatte verflüchtigten sich durch hohe Versand-, Verpackungs- und Verwaltungskosten. Das Betriebskapital war zu gering, die Zahlungsmoral der Händler schlecht. Im Oktober 1907 wurde die ZEG schließlich liquidiert.

Doch es blieb nicht beim Scheitern, denn die Arbeit der ZEG brachte wichtige organisatorische Innovationen mit sich. Zwischen 1904 und 1907 wurden Regionallager eingerichtet, regionale Verbände etabliert, Vertreter und Werbemitarbeiter schufen personelle Netzwerke. Und parallel zur Liquidation der ZEG wurde der „Verband deutscher kaufmännischer Genossenschaften“ als Revisionsverband der bestehenden Einkaufsgenossenschaften gegründet. Einen Monat später wurde in Berlin dann eine neue „Zentraleinkaufsgenossenschaft GmbH“ ins Leben gerufen. Geführt von einem typischen Manager, Karl Biller, gelang ein organisatorischer Neuanfang, mit dem die Grundlagen der Edeka gelegt wurden.⁴

Integration und Wachstum – Die Entwicklung zum mittelständischen Modernisierungsprojekt: 1907 bis 1930

Zentral für den Erfolg war ein gemeinsames Standes- und Problembewusstsein. Die Gesellschafter- und Mindesteinkaufsbeträge wurden erhöht. Dies kostet Mitglieder: Ende 1907 waren es lediglich 22 Einzelgenossenschaften, doch diese verhielten sich kooperativ. Seit 1908 gab es eine eigene Zeitschrift, Vortrags- und Werbepreisen erschlossen neue Mitglieder. Das Wortzeichen Edeka (Einkaufszentrale Deutscher Kolonialwarenhändler) gab dem Verband eine neuartige Identität, nachdem es ihm 1911 von der Berliner Genossenschaft überlassen wurde.⁵ Eigene Schulungskurse wurden eingerichtet, 1914 die Edeka-Bank gegründet, um so die notorische Unterfinanzierung zu mildern. Seit 1910 begann der Edeka-Verband mit gemeinsamer Werbung, machte diese seit 1912 für alle Mitglieder verpflichtend.⁶ Dem Kunden sollte das Edeka-Signet zuvorkommende Bedienung,

hohe Warenqualität und auch konkurrenzfähige Preise signalisieren. Ein wichtiger Einschnitt war die Durchsetzung eigener Edeka-Handelsmarken seit 1912. Sie mussten von der Zentrale eingekauft werden, die so ihr ökonomisches Fundament sicherte. Zwischen 1908 und 1914 verzehnfachte sich der Umsatz von 1,1 auf 10,1 Millionen Mark, und die Zahl der Genossenschaften stieg auf 72 an.⁷

Die Edeka verkörperte so den Selbstbehauptungs- und Modernisierungswillen des mittelständischen Einzelhandels. Das zeigte sich insbesondere im sogenannten „Markenkrieg“ von 1912, als die im Markenverband zusammengeschlossenen wichtigsten Markenartikelproduzenten versuchten, den Vertrieb von Edeka-Handelsmarken zu unterbinden.⁸ Beträchtliche Sonderrabatte lockten bei Wohlverhalten, andernfalls wurde mit Lieferboykott gedroht. Die Edeka lehnte diese beschränkte Dispositionsfreiheit ab, entsprechend stellten die wichtigsten Markenartikel im Januar 1912 ihre Lieferungen ein. Die Händler nutzten dies zur inneren Mobilisierung, zur Werbung gegenüber ihren Kunden, zum Ausbau ihrer Handelsmarken. Im Herbst 1912 lenkte der Markenverband ein, die knapp über 5.000 Einzelhändler hatten einen bemerkenswerten Sieg errungen. Auch wenn die Edeka auf eine eigenständige Produktion verzichtete, wurde ihre Zentraleinkaufsgenossenschaft nun akzeptiert, ebenso die Edeka-Handelsmarken. Kooperation verbesserte offenkundig auch die Stellung des Handels gegenüber den Produzenten. Entsprechend setzte ein beträchtlicher Wachstumsprozess ein, der durch den Ersten Weltkrieg nochmals beschleunigt wurde: Im Moment der Krise konnte die Edeka ihre organisatorische Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen. Ihre Reputation bei staatlichen Einrichtungen und ihre Attraktivität bei den Kolonialwarenhändlern wurden so verbessert. Die Zahl der Mitglieder stieg nach Kriegsende schnell an, lag Ende 1922 gar bei ca. 50.000 Händlern.

4 – Zu den Anfängen vgl. U. SPIEKERMANN, Basis der ... (wie Anm. 1), S. 473–479

5 – Diese hatte schon seit 1898 Anzeigen mit „E.d.K.“ bzw. „Edeka“ geschaltet, vgl. Edeka Berlin 1898–1958, Berlin 1958, S. 25

6 – Vgl. die Grundsatzdebatte Selbsthilfe durch Reklame, in: Deutsche Handels-Rundschau (DHR) 1909, Nr. 45–50, Edeka-Archiv, Hamburg

7 – H. FRIEDEL, Die Genossenschaften im Einzelhandel, Diss. Würzburg o.J. (1921), S. 62; EDEKA Deutsche ... (wie Anm. 2), S. 96

8 – Details hierzu U. SPIEKERMANN, Basis der ... (wie Anm. 1), S. 545–549



1911



1911



1912



1912



1922



1947



1952



1965

EDEKA

1972



1972

Das Trittbrettfahrerproblem blieb gleichwohl akut. Viele neue Mitglieder wollten vorrangig an den Vorteilen der zentralen Warenbeschaffung teilhaben, ohne aber weitergehende Verpflichtungen eingehen zu wollen. Die Verbandsführung sah 1923 gar *Feinde in den eigenen Reihen*.⁹ Genossenschaft bedeutete für sie eine über Profitinteressen hinausgehende Solidarität der Händler, bedeutete fachliche Erziehung und persönliche Tüchtigkeit. Eine allein an betriebswirtschaftlichen Parametern ausgerichtete Rationalisierung wurde abgelehnt, einseitige Gewinnmaximierung war unerwünscht. Die Bildungsarbeit wurde intensiviert, moderne Buchführung, Lagerhaltung und Werbepsychologie dominierten. Das Edeka-Signet wurde in der breiten Öffentlichkeit etabliert, die Edeka-Handelsmarken dokumentierten den eigenen Qualitätsanspruch, der Edeka-Händler galt als Berater der Hausfrau. Sonderangebote wurden mit wöchentlichen Anzeigen, Handzetteln und Plakaten publik gemacht, seit 1926 gab es jährlich eine Reichs-Edeka-Woche. Die Berliner Edeka-Zentrale unterwarf die Einzelgenossenschaften zugleich strikten Vorgaben. Dadurch halbierte sich die Zahl der Mitglieder bis 1927, stieg aber die Leistungsfähigkeit der Organisation. In der Weltwirtschaftskrise hatte die Edeka nur marginale Umsatzrückgänge zu beklagen, die „Bereinigung“ der Mitgliedschaft war ökonomisch erfolgreich. Der mittelständische Einzelhandel grenzte sich nicht nur von der erfolgreichen großbetrieblichen Konkurrenz ab, sondern auch von den weniger leistungsfähigen Klein- und Kleinstgeschäften.

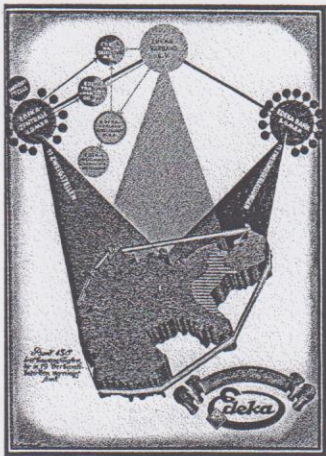
Die Rationalisierungsbestrebungen der Edeka wichen gleichwohl deutlich von denen der großbetrieblichen Konkurrenz ab. Modernes Management prägte den Import- und Großhandelsbereich, dem Einzelmitglied gegenüber setzte man jedoch auf die Überzeugungskraft sinnvoller Angebote und konsequenter Erziehungs- und Bildungsarbeit. Die Edeka-Organisation etablierte sich als das eigentliche politische Sprachrohr des mittelständischen Lebensmitteleinzelhandels. Ihre „Führer“ setzten sich in Reichstag und wirtschaftsnahen Parteien für die eigenen Ziele ein, die aber stets als gemeinnützig präsentiert wurden. Die Edeka zielte wirtschaftspolitisch auf einen gezügelten Wettbewerb, in dem Ehrsamkeit, Lauterkeit und das Einvernehmen zwischen Käufer und Verkäufer ihren Platz hatten.¹⁰ Diese wandelbaren, tendenziell inhaltsleeren Ideale wurden innerhalb der eigenen Reihen konsequent vertreten, erlaubten zugleich aber eine Forderungsmentalität gegenüber dem Staat, der den ökonomischen Interessen einer kleinen Gruppe von Händlern dienen sollte. Denn trotz beträchtlicher wirtschaftlicher Erfolge – 1928 wiesen die Edeka-Händler Umsätze von ca. 420 Millionen Reichs-

[55]

Das Edeka-Signet im Wandel der Zeit

9 – Geschäftsbericht des Vorstandes der Edekazentrale, in: Bericht über den 15. Edeka Verbandstag [...] in Stuttgart [...] 1923, o.O. o.J., S. 154; das Folgende nach U. SPIEKERMANN, Rationalisierung, Leistungssteigerung und „Gesundung“: Der Handel in Deutschland zwischen den Weltkriegen, in: M. HAVERKAMP, H.J. TEUTENBERG (Hg.), Unterm Strich. Von der Winkelkrämerei zum E-Commerce, Bramsche 2000, S. 201–203

10 – Das zeigte sich etwa in der 1930 gegründeten „Spara“, die mit Unterstützung der Edeka-Bank jungen Kaufleuten zu einer selbständigen Existenz verhelfen sollte.



56

Die Tat der Gemeinschaft



dient dem Aufbau

Immer daran denken:
Käufer und Verkäufer Hand in Hand
dienen dem Aufbau im Vaterland.

57

[56]

Die Struktur des Edeka-Verbandes, 1932

[57]

„Käufer und Verkäufer Hand in Hand dienen dem Aufbau im Vaterland“, Händler und Käufer im nationalsozialistischen Deutschland, Propaganda-Anzeige 1934

mark aus¹¹ – bestritten die Einkaufsgenossenschaften der Händler 1933 lediglich knapp vier Prozent des gesamten Einzelhandelsumsatzes.¹²

Bedrohung und Anbiederung – Die Edeka in Krise, NS-Zeit und Zweitem Weltkrieg: 1930 bis 1945

Die Edeka-Organisation forderte und begrüßte die strikten staatlichen Maßnahmen gegen die neuen Betriebsformen seit Beginn der Weltwirtschaftskrise. Mit den Präsidialkabinetten unmittelbar verbunden, stellte sie sich von Beginn an in den Dienst auch der Regierung Hitler.¹³ Diese Willfährigkeit, ja Anbiederung, hatte einen konkreten Hintergrund: Die Einkaufsgenossenschaften entsprachen durch die Überlappung von Groß- und Einzelhandelsfunktionen nicht dem ständischen Ideal der NS-Vertreter, und der konkurrierende Großhandel forderte seit 1933 verstärkt eine Zerschlagung dieser Selbsthilfestruktur.¹⁴

Die strikte Selbstgleichschaltung der Edeka erlaubte es, dass die eingespielte Art des Wirtschaftens weiter praktiziert werden konnte. Der Preis für die organisatorische Behauptung war jedoch hoch: Die Edeka wurde in das staatliche Marktordnungssystem bzw. die berufsständischen Organisationen integriert, Preise und auch Preisspannen wurden festgelegt, Güter kontingentiert, Lieferbedingungen beeinflusst. Auch der Edeka-Verlag musste aufgegeben werden. Das Unternehmen wandelte sich zum Vorreiter des NS-Ideals eines leistungsfähigen, im Dienst von Volk und Partei stehenden Handels.¹⁵ Die „Deutsche Handels-Rundschau“ propagierte dieses im Fachhandel, die 1925 gegründete Kundenzeitschrift „Die

kluge Hausfrau“ vermittelte dies an die Käufer/innen. Die Edeka-Organisation sah sich als *Kristallisationspunkt der organisatorischen Neugestaltung der Güterverteilung*¹⁶, die jedoch die Selbständigkeit ad absurdum führte.¹⁷ Sie diente Hitlers „Volksstaat“, ihre Schaufenster öffneten sich der Propaganda eines Regimes, in dem Einkaufen Dienst am „Volksganzen“ und Verbrauchslenkung nach dem Vierjahresplan 1936 Bestandteil der Kriegsvorbereitungen war.¹⁸ Verbandsdirektor Borrmann forderte: *Benutzt den Ladentisch als Kanzel für die Aufklärungsarbeit und helfet dem Führer, das Vaterland vom Auslande unabhängig zu machen*¹⁹. Antisemitismus war seit dem späten Kaiserreich im „Mittelstand“ Gemeingut, die „Entjudung“ der deutschen Wirtschaft wurde nicht nur mitgetragen, sondern explizit gefordert. Stolz vermerkte man, dass der Nationalsozialismus *mit diesem liberalistischen Judenspek aufgeräumt*²⁰ habe.

Die Edeka-Mitglieder schulterten den Übergang von der „Wehrwirtschaft“ zur Kriegswirtschaft 1939 relativ reibungslos, Kundenlisten lagen schon vor dem Angriff auf Polen vor. Die Arbeitsbelastung nahm nicht zuletzt durch Rationierung und Meldewesen deutlich zu, doch parallel stiegen die Umsätze, die 1943 um insgesamt zehn Prozent über denen des Jahres 1939 lagen.²¹ Wehrmacht und Gemeinschaftsverpflegung boten neue Marktchancen, die zentrale Warenbeschaffung erwies sich wie

11 – Großhandel mit Lebensmitteln und Kolonialwaren, Berlin 1930, S. 153

12 – H. SPRINGORUM, Grenzen des Genossenschaftswesens, in: DHW 23 (1935), S. 74; vgl. auch P. KÖNIG, Der Wareneinkauf bei den Einzelhandelsgenossenschaften, Stuttgart u.a. 1938 Die 1927 gegründete Einkaufsgenossenschaft Rewe hatte 1935 8.000 Einzelmitglieder.

13 – Vgl. Bericht über den 26. Edeka Verbandstag 1933 in Frankfurt/Main [...], o.O. o.J.

14 – Detailliert hierzu R. STEINBORN, Der Kolonialwaren-Großhandel und die Edeka-Genossenschaften, Berlin u.a. 1935

15 – Vgl. M. TRIEBEL, Zusatzleistungen der Einkaufsgenossenschaften des deutschen Einzelhandels, Stuttgart u.a. 1937

16 – M.R. BEHM, Die Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels als Kristallisationspunkt der organisatorischen Neugestaltung der Güterverteilung, in: DHR 32 (1939), S. 422

17 – Die Ausführungen in der Edeka, 1982 (wie Anm. 2), S. 28–33 stellen sich diesen Punkten nicht, betonen einseitig die Konflikte im Großhandelsbereich.

18 – Dies dokumentiert schon die Edeka Reklame, Berlin 1934⁵

19 – F. BORRMANN, Der Laden ist Aufklärungskanzel, in: DHR 29 (1936), S. 978

20 – P. HERTENSTEIN, Der Nationalsozialismus lenkt die Wirtschaft, in: DHR 29 (1936), S. 1029–1030, hier S. 1029

21 – Detailliert hierzu U. SPIEKERMANN, L'approvisionnement dans la Communauté du peuple. Approches du commerce «allemand» pendant la période nationale-socialiste, in: Le Mouvement Social 206 (2004), S. 108–112

schon im Ersten Weltkrieg als vorteilhaft. Auch wenn die Zahl der Betriebe im Kriege deutlich sank, so trafen diese „Auskämmungen“ anfangs doch vornehmlich die weniger leistungsfähigen Kleingeschäfte. Gleichwohl verschlechterte sich die Lage der Edeka insbesondere seit 1943, als die „totale“ Kriegswirtschaft immer striktere Forderungen an die Einzelhändler stellte. Die Produktivität stieg deutlich an, Rationalisierungsmaßnahmen wie Selbstbedienung oder Vorverpackung wurden ausprobiert. Die Händler erfüllten bis 1944/45 ihre Versorgungsaufgabe, sorgten für „Stimmung“ an der Heimatfront, vermittelten die Ziele des NS-Staates und seiner Versorgungspolitik.

Wiederaufbau und Umstrukturierung – Mittelständische Existenz im Angesicht von Selbst- bedienung und Supermärkten: 1945 bis 1973

Existenzielle Warenknappheit prägte die unmittelbare Nachkriegszeit. Die Einkaufsgenossenschaften besaßen strukturelle Vorteile gegenüber nicht organisierten Einzelhändlern. Die Edeka, getragen und weiterhin geführt von den Funktionären der NS-Zeit, war nach dem Ende des „Großdeutschen Reiches“ und dem absehbaren Verlust der Genossenschaften in der sowjetisch besetzten Zone zuerst einmal um Konsolidierung der eigenen Organisation bemüht. Eine Tagung in Göttingen 1946 erlaubte die langsame Reetablierung der Zentralinstanzen in Berlin.²² Seit 1947 erfolgte durch die Edeka Import die Wiederanbindung an den Weltmarkt, auch wenn die Devisenlage enge Grenzen setzte. Die Gemeinschaftswerbung setzte 1948 wieder ein, Massenwerbe-mittel und Inserate dominierten. Auch die Edeka-Handelsmarken wurden reetabliert, „Die kluge Hausfrau“ als Kundenzeitschrift verteilt.²³ Die Edeka baute ihre Kontakte zur politischen Führung gezielt auf, die mittelstandsfreundliche Politik der Regierung Adenauer unterstützte die Einkaufsgenossenschaften, während insbesondere die Konsumgenossenschaften in ihrer Expansion behindert wurden. Die Umsätze schnellten rasant in die Höhe, Ende der 1950er Jahre bündelte die Edeka knapp 40.000 Geschäfte, erreichte 1963 mit 43.600 Läden einen Kulminationspunkt.

Doch allein das Bewährte war nicht mehr zukunfts-fähig. Abermals waren es die Konsumgenossenschaften und Massenfilialisten, die neue Akzente setzten.²⁴ Sie knüpften an die Rationalisierung während des Krieges

an, lernten dabei systematisch von den Erfahrungen in den USA, in Schweden, der Schweiz und Großbritannien. Sie waren Pioniere der Selbstbedienung, die sich in Deutschland gleichwohl erst seit 1957 auf breiter Front durchsetzte. Steigende Personalkosten und betriebswirt-schaftliche Überlegungen ließen die neuen Betriebsfor-men zunehmend auf Umsatzwachstum setzen, um mit-tels einer offensiven Preis- und Werbepolitik Fixkosten zu senken. Noch betraf dies die Edeka nicht unmittel-bar, sie propagierte nach wie vor den kleinen Nach-barschaftsladen als Basis der Alltagsversorgung, plädierte für eine kundennahe Servicekonkurrenz. Der Kon-kurrenzdruck eines intensivierten Wettbewerbs und die Erziehung des Kunden zur Rechenhaftigkeit traf erst einmal Großhandel und Kleinstgeschäfte. Der deutsche Markt war vor allem für ausländische Investoren attrak-tiv: Nun setzten sich die zuvor wenig bedeutenden „frei-willigen Ketten“ durch, also von Großhändlern ausge-hende Zusammenschlüsse kleiner und mittlerer Läden zu Gruppen wie „Spar“, „Vivo“, „Végé“, „Centra“, „T.I.P.“, „IFA“ oder „A & O“. Sie ermöglichten preisgünstigen Großeinkauf, vereinheitlichten Außendarstellung und Werbung, operierten mit passgenauen Handelsmarken. Die Integration der Einzelhandels- und Großhandels-funktionen wurde nun Allgemeingut, mündete in immer größere Unternehmen, ersetzte Individual- durch Gruppenwettbewerb.²⁵

Parallel führten die wachsende Kaufkraft und ein sich zunehmend differenzierendes Konsumverhalten zu einer Ausweitung der Sortimente. Frischwaren, wie Obst, Gemüse und Fleisch, waren nicht mehr länger Fachge-schäften oder Metzgern vorbehalten, die schon während der NS-Zeit vorangetriebene Tiefkühlkost gewann nun an Breitenwirkung. Entsprechend vergrößerten sich die notwendigen Investitionen, konnten die zumeist unter 50 Quadratmeter kleinen Läden keine angemessenen Betriebsergebnisse mehr erzielen. Die Durchsetzung der Selbstbedienung seit den späten 1950er Jahren erlaubte eine kostengünstigere, aber kapitalintensivere Lebens-

22 – EDEKA Deutsche ... (wie Anm. 2), S. 89–91

23 – Vgl. G. ROEBNER, Die Edeka-Organisation im Jahre 1954, in: Der Verbraucher 9 (1955), S. 736–737

24 – Vgl. U. SPIEKERMANN, Rationalisierung als Daueraufgabe. Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel im 20. Jahrhundert, in: Scripta Mercaturae 31 (1997), S. 102–105

25 – Vgl. W.K.A. DISCH, Groß- und Einzelhandel als Absatzmittler in der Ernährungswirtschaft. Eine Strukturanalyse, in: Die Ernährungswirtschaft (EW) 10 (1963), S. 727–731



58



59



60

[58]

Selbstbedienung als Attraktion: Eröffnung eines Selbstbedienungsgeschäftes, Hannover, 1955

[59]

Abkehr vom Tradierten: Ein Händler im Selbstbedienungsladen übergibt der „mündigen“ Kundin den Einkaufskorb. Hannover, 1956

[60]

Das Beraterideal in der Werbung, Edeka-Signet, 1972

mittelversorgung, der sich die Mehrzahl der Händler nicht mehr verschließen konnte. Die Zahl der Geschäfte war schon in den 1950er Jahren nicht mehr gestiegen, seit deren Ende sank sie dramatisch. Doch waren es nicht einsam kämpfende „Tante-Emma-Läden“, die nun aufgeben mussten.²⁶ Die kleinen Händler suchten vielmehr die Stärke von freiwilligen Ketten und Einkaufsgenossenschaften. Diese schulten dann ihre Mitglieder für den Gruppenwettbewerb, wickelten ökonomisch nicht erfolgreiche Betriebe zugleich aber ab.

Für die Edeka bedeutete dies fundamentale Veränderungen für Selbstverständnis und Organisationsstruktur. Sie setzten schon in den 1950er Jahren ein. Der 1953 neu gegründete Edeka-Ausstattungsdiens bot moderne Ladeneinrichtungen „von der Stange“, die Edeka-Bank sicherte deren Finanzierung. Wöchentliche Sonderangebote und eine jährliche Bundes-Edeka-Woche wurden wieder üblich. Handelsmarken dienten der Werbung, zunehmend auch zur Rationalisierung von Sortiment und Lagerhaltung.²⁷ 1957 wurden immerhin 126 Selbstbedienungs- und Freiwahläden, 944 Tempo- oder Schnellbedienungsäden und 946 Teilselbstbedienungsäden betrieben.²⁸ Erst 1959 setzte man dominant auf den reinen Selbstbedienungsladen, der Ausstattungsdiens bot hierzu den Typ „edekabest“ an, der dann in Tausenden Geschäften angewendet wurde. Doch die hohen Investitionen in größere Läden, Ladenmöbel, Kassen und Gefriertruhen sowie Lagerhaltung bedeuteten, dass die Umsätze deutlich steigen mussten, um wettbewerbsfähig zu bleiben.²⁹ Auch die wachsende Mobilität, größere Wohnungen und die Durchsetzung von Kühlschränken und

truhen im Haushalt stellten neue Anforderungen.³⁰ Aufgabe der Edeka war ein umfassender und sozial verträglicher Wandel hin zu größeren Geschäften, hin zu wettbewerbsfähigen „Familienunternehmen“.

Dazu setzte man anfangs vorrangig auf Rationalisierung der Großhandelsebene: Die Reisenden orderten nicht mehr individuell, sondern per Ordersätzen, Vordrucke regelten das Bestellwesen, die Post wurde intensiver genutzt. Die Lagerwirtschaft wurde technisiert und normiert, Gabelstapler, Hubwagen und Förderbänder, Paletten und Stapelregale drangen in den 1960er Jahren vor. Transporter und LKW erlaubten eine beschleunigte Versorgung. Die Bearbeitung der eingegangenen Bestellungen wurde modernisiert, neue elektrische Fakturierungsmaschinen ihrerseits durch Systeme von Artikelnummern ergänzt, dann durch den Einsatz von Lochkartensystemen und EDV ersetzt.³¹ Die Vorstellung, strukturellen wirtschaftlichen Wandel technisch beherrschen, ihn gleichsam befrieden zu können, zeigt sich hier deutlich. Doch die *Überwindung der Tradition*³² erforderte mehr als EDV und Bankeinzug, ließ sich ohne

26 – Der Begriff stammt aus den frühen 1960er Jahren, vgl. Tante-Emma-Laden, in: Der Sprachdienst 1996, S. 134

27 – Vgl. H. J. SCHULZ, Einkaufspolitik des Einzelhandels, in: EW 11 (1964), S. 863–865

28 – EDEKA Deutsche ... (wie Anm. 2), S. 112

29 – Vgl. E. H. DIEDERICHS, Die Aufgaben der Edeka im Wandel der Handelsstruktur, o.O. o.J. (1969), S. 6; Edeka legt Geschäftsbericht vor, in: Der Markenartikel 26 (1964), S. 546–548

30 – D. LILIENTHAL, Strukturwandlungen der Edeka Genossenschaft unter dem Einfluß von Marktveränderungen, in: K. ALEWELL (Hg.), Betriebswirtschaftliche Strukturfragen, Wiesbaden 1967, S. 345–362

31 – E. H. DIEDERICHS, Die Aufgaben ... (wie Anm. 29), S. 25–26

32 – D. LILIENTHAL, Strukturwandlungen ... (wie Anm. 30), S. 360

tiefgreifende Veränderungen des Verkaufs nicht bewerkstelligen. Dies machte spätestens die Rezession 1967/68 klar, die für die Edeka Gewinnrückgänge brachte, nachdem schon zuvor Marktanteile von einem Viertel des Lebensmittelumsatzes nicht mehr gehalten werden konnten. Das Aufkommen von Preis brechenden Discountern und ersten Verbrauchermärkten erforderte insbesondere einen beschleunigten *Abschmelzungsprozeß bei den kleineren Mitgliedern der Gruppe*³³, während die von „Ratio“ und „Metro“ etablierten „Cash & Carry“-Betriebe neuen Druck auf den Großhandelssektor ausübten. Als Zielmenge galt damals ein Selbstbedienungsladen mit 100 bis 300 Quadratmetern Größe. Das blieb deutlich hinter dem Größenwachstum vorrangig der „Coop“-Gruppe, aber auch vieler Massenfilialisten zurück, war dennoch angesichts eines 1972 durchschnittlich 66 Quadratmeter großen Edeka-Ladens (Selbstbedienungsläden: 83 Quadratmeter) eine ehrgeizige Zielsetzung. Mehr als ein Drittel der Läden war kleiner als 40 Quadratmeter, hatte demnach Chancen allein auf dem Lande oder in Stadtvierteln mit geringer Bevölkerungsdichte.³⁴

Die Ökonomisierung der Edeka-Betriebe wurde intern kontrovers diskutiert, sah man hierin doch Gefahren für die soziale und wirtschaftliche Ordnung der Bundesrepublik. Doch nicht erst die Abkehr von der „formierten Gesellschaft“ Erhards und die Große Koalition 1966 verdeutlichten, dass sich Massenkongsumgesellschaft und verbindliche Moralsetzung zunehmend ausgeschlossen, dass die Kommunikation zunehmend über Preise, Marken und Symbole erfolgte, dass der „Kaufmann um die Ecke“ als eine Leitfigur des Konsums für die Mehrzahl der Konsumenten verloren ging.³⁵ Die Edeka stand Ende der 1960er, Anfang der 1970er Jahre vor der strategischen Entscheidung, sich grundlegend zu wandeln oder aber einen beträchtlichen Bedeutungsverlust zu erleiden.

Gruppenwettbewerb und Profilsuche –

Der suchende Handelsriese: 1973 bis 2005

Die „goldene Ära des Kapitalismus“, das lange Zeitalter des „Wirtschaftswunders“, endete definitiv 1973. Ölkrise und Stagflation machten die viel beschworenen „Grenzen des Wachstums“ offenkundig, die Konsumgütermärkte waren zunehmend gesättigt, Wachstum war nicht mehr länger selbstverständlich. Marktmacht und -missbrauch der großen Handelsunternehmen wurden

kontrovers diskutiert. In der Edeka waren zu dieser Zeit mit der 1972 erfolgten Umwandlung der Edeka Zentrale GmbH und der Edeka Bank GmbH zu Aktiengesellschaften zukunftsweisende Entscheidungen getroffen worden. Die Organisationsreform sollte notwendigen Wandel ermöglichen, sollte die Kapitalkraft für die dazu erforderlichen Investitionen stärken. Die Edeka entschied sich für einen eigenständigen Weg und damit gegen eine Fusion mit der „Rewe“, die seit Ende der 1960er Jahre intensiv diskutiert wurde.³⁶

Die Konsequenz war eine kontinuierliche Ausdifferenzierung der Edeka-Geschäfte. Sie wurden mittelfristig in verschiedene Vertriebstypen für spezifische Marktsegmente aufgegliedert. Damit gelang ansatzweise der Spagat zwischen notwendigem Flächenwachstum und der Beharrungskraft kleinerer Läden selbständiger Einzelhändler. Nachbarschaftsmärkte (heute „nah & gut“) wiesen in den 1990er Jahren bis zu 400 Quadratmeter Verkaufsfläche auf, konzentrierten sich auf ländliche Regionen und Stadtgebiete mit überdurchschnittlich alter Bevölkerung. Supermärkte (heute „aktiv markt“) lagen zwischen 400 und 1.000 Quadratmetern, bildeten den innerstädtischen Standardvertriebstyp, verfügten über Frischesortimente und Bedienungstheken. Verbrauchermärkte (heute „neukauf“) boten auf 1.000 bis 2.500 Quadratmetern ein wesentlich tieferes Sortiment. Schließlich investierte man zunehmend in SB-Warenhäuser (heute „center“) mit mehr als 2.500 Quadratmetern, deren Sortimente nochmals tiefer waren und insbesondere auch Gebrauchsgüter umfassten. Ihre Standorte waren zumeist auf der viel beschworenen „Grünen Wiese“, sie zielten auf den Wocheneinkauf per Auto ab. Der Edeka gelang es so, Verkaufsfläche und Umsatz beträchtlich auszuweiten, während parallel die Zahl der Geschäfte von 1973 knapp 30.000 auf weniger als ein Drittel schrumpfte.³⁷

33 – Einzelhandel – Revolution oder Anpassung?, in: Der Markenartikel 31 (1969), S.343

34 – Angaben nach A. MOJE, EDEKA 1972, in: EW 19 (1972), S. A251

35 – Details hierzu in U. SPIEKERMANN, From Neighbour to Customer. Retailer-Consumer Relations 20th Century Germany, in: F. TRENTMANN (Hg.), The Making of the Consumer: Knowledge, Power, and Identity in the Modern World, Cambridge 2005 (i.E.)

36 – D. BENECKE, „REWEKA“. Gigantismus oder Systemzwang?, in: EW 19 (1971), S. A139–A141

37 – Vgl. Zahlen und Fakten 2003, EDEKA Gruppe (Hg.), o.O. o.J. (2004)

Die Veränderungen der Vertriebstypen gingen einher mit Wandlungen der Sortimente. Angesichts gesättigter Märkte für Grundnahrungsmittel wurde zum einen auf Produkte mit höherer Wertschöpfung gesetzt. Beispiele hierfür sind nicht nur Fertiggerichte, sondern auch der Auf- und Ausbau von sogenannter „Gesundkost“.³⁸ Mitte der 1950er Jahre wurde eine Abteilung für Diätkost eingerichtet, und bereits schon während des Krieges hatte man Reformwaren in das Sortiment aufgenommen.³⁹ Anfang der 1970er Jahre verband man unternehmerische Verantwortung angesichts wachsenden Übergewichts und auch zunehmenden Umweltbewusstseins mit einer Strategie erhöhter Wertschöpfung durch „Wertkost“. Frühjahrskuren wurden angeboten, ebenso kalorienreduzierte Produkte.⁴⁰ Die Erfolge waren anfangs groß, doch nach kurzer Zeit stagnierte der Absatz – auch bei anderen „Wertkost“-Produkten, etwa „Aus Anbau ohne Spritzmittel“. Gleichwohl wurden diese Sortimente weiter gepflegt, waren sie doch Imageträger und unterschieden die Edeka-Geschäfte vom Discounter und Billiganbieter.⁴¹ Bewusst pflegte die Edeka eine *Flucht nach oben*⁴², also in ein qualitativ hochwertigeres Sortiment – auch wenn heute das Discount-Sortiment „Gut und günstig“ zwölf Prozent des Umsatzes erbringt. In den Konzepten der *servicebetonten Nachbarschaftsgeschäfte*⁴³ schwingt nach wie vor die Servicekonkurrenz der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts mit. Zum anderen weitete die Edeka ihr Sortiment quantitativ aus, musste hierbei aber, wie etwa bei Fotoartikeln, teils nicht unerhebliches Lehrgeld zahlen. Voll etabliert sind Frischesortimente, also Obst-, Gemüse-, Milchprodukte- und Fleischtheken⁴⁴, ebenso Gebrauchsgüter des täglichen und periodischen Bedarfs – etwa Zeitschriften und Zeitungen. Handelsmarken haben an Bedeutung gewonnen, wurden in sich differenziert, decken heute mit unterschiedlichen Markennamen preiswerte Grundnahrungsmittel und kostenträchtigere Bioprodukte ab.

Schließlich hat die Edeka beträchtliche Erfolge bei der inneren Straffung der Organisation aufzuweisen: Die Zahl der Genossenschaften wurde strikt reduziert, den schlankeren und kostengünstigeren Strukturen der Konkurrenz angenähert. Die Bezugsquote beim Edeka-Großhandel wurde gesteigert, auch wenn die Geschäfte nach wie vor eine grundsätzliche Dispositionsfreiheit besitzen. Die Belieferung von Einrichtungen der Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung wurde üblich, er-

laubte Wachstum. Durch die Übernahme anderer Handelsunternehmen, so seit 1989 der „AVA AG“ bzw. der „Nanz“-Gruppe, hat die Edeka auch den Weg allein internen Wachstums verlassen, agiert grundsätzlich nicht anders als die Konkurrenz.

So wurde die Edeka trotz weiterhin bestehender Unterschiede zur Konkurrenz ein Handelsriese, der sich nicht mehr grundsätzlich von anderen Marktteilnehmern unterscheidet, auch wenn das Lied der Selbstständigkeit noch intensiver gesungen wird als bei der Konkurrenz. Angesiedelt in der Mitte des Marktes, steht die Edeka fast 100 Jahre nach ihrer Gründung ohne ein unverwechselbares Profil da, bedroht, die Marktführerschaft im Lebensmittelhandel an „Aldi“ zu verlieren. Doch gerade angesichts dieser ökonomischen Herausforderung sollte nicht vergessen werden: Die Edeka hat wie kein anderes Unternehmen des Handelssektors die Transformation kleiner und mittlerer Geschäfte in einen leistungsfähigen Handelskonzern gestaltet. Sie bietet hiermit nach wie vor überdurchschnittliche Chancen für eine vielfach prekäre, gleichwohl reizvolle Selbstständigkeit – und dies ohne öffentliche Subventionen, die ähnliche Transformationsprozesse im Steinkohlebergbau oder der Landwirtschaft „abgewürgt“ haben und dies auch weiterhin tun.

38 – E.H. DIEDERICHS, Die Aufgaben ... (wie Anm. 29), S. 18

39 – „Lebensreform für alle“, in: DHR 34 (1941), S. 406

40 – Schlank und gesund mit der Edeka, in: EW 20 (1973), S. A51

41 – H. LIEBERT, Gesundheitskost als Verkaufsargument, in: EW 22 (1975), S. A181–A183

42 – Edeka 1974, in: EW 21 (1974), S. A109

43 – Edeka-Zentral-Organisationen, in: EW 24 (1977), S. A17

44 – Vgl. D. BENECKE, Edeka 1971, in: EW 19 (1972), S. A35