

Marktkonzentration und Oligopolisierung in Deutschland: Sektorale Bestandsaufnahme, institutionelle Steuerungsdefizite und wettbewerbliche Risiken

Etablierte Oligopole in der deutschen Wirtschaft: Sektorale Struktur und Marktanteile

Die Wettbewerbsordnung der Bundesrepublik Deutschland weist in zentralen Konsumgüter-, Infrastruktur- und Dienstleistungsmärkten eine verfestigte oligopolistische Marktstruktur auf. Entgegen ordnungspolitischer Leitbilder vollständiger Konkurrenz bündeln in mehreren Kernbranchen wenige marktbeherrschende Unternehmensgruppen den überwiegenden Teil des volkswirtschaftlichen Umsatzvolumens¹.

Der Lebensmitteleinzelhandel

Im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) besteht ein enges Oligopol, das in der wettbewerbsökonomischen Literatur als „die großen Vier“ geführt wird: die Edeka-Gruppe (inklusive Netto Marken-Discount), die Schwarz-Gruppe (Lidl und Kaufland), die Rewe-Gruppe (inklusive Penny) sowie die Unternehmensgruppe Aldi (aufgeteilt in Aldi Nord und Aldi Süd)³. Nach übereinstimmenden Feststellungen des Bundeskartellamts und der Monopolkommission vereinen diese vier Unternehmensgruppen kontinuierlich zwischen 85 und über 90 Prozent des bundesweiten Gesamtumsatzes auf sich⁵.

Innerhalb dieser Gruppe fungiert Edeka mit einem Marktanteil von rund 32 Prozent als Branchenführer, während die Schwarz-Gruppe und Rewe jeweils etwa 21 Prozent und Aldi knapp 13 Prozent der Marktanteile halten³. Kleinere Wettbewerber und regionale Vollsortimenter wurden im Zuge einer jahrzehntelangen Fusionswelle sukzessive absorbiert, was sich exemplarisch an der Übernahme von Kaiser's Tengelmann oder der Integration von Filialnetzen wie tegut manifestiert⁵. Für neue Marktteilnehmer existieren faktisch unüberwindbare Marktzutrittschranken, da ein wettbewerbsfähiger Markteintritt den Aufbau bundesweiter Logistiknetzwerke und immenser Einkaufsvolumina erfordern würde⁵.

Telekommunikation und Mobilfunkinfrastruktur

Der Markt für mobile Telekommunikationsinfrastruktur war über mehr als ein Jahrzehnt als klassisches asymmetrisches Triopol formiert, bestehend aus der Deutschen Telekom, Vodafone und Telefónica Deutschland (O2)⁹. Zwar trat mit der Frequenzersteigerung und dem kontinuierlichen Netzausbau von 1&1 Mobilfunk ein nominell vierter Netzbetreiber auf den Plan, doch bleibt das reale Marktgeschehen auf absehbare Zeit oligopolistisch geprägt¹¹. Bezogen auf die über 200 Millionen geschalteten SIM-Karten (einschließlich Machine-to-Machine-Schnittstellen) kontrollieren die drei etablierten Betreiber nahezu den gesamten Markt: Vodafone verbucht rund 41 Prozent der Registrierungen, die Deutsche Telekom circa 34 Prozent und Telefónica rund 22 Prozent, wohingegen 1&1 als Neueinsteiger lediglich sukzessive Anteile im niedrigen einstelligen bis Postpaid-Bereich aufbaut und im Übergang auf nationales Roaming etablierter Konkurrenten angewiesen bleibt¹¹. Die Verteilung der knappen Frequenzbänder und die exorbitant kapitalintensiven Infrastrukturinvestitionen für den 5G- und künftigen 6G-Ausbau zementieren diese Anbieterkonzentration¹².

Mineralölwirtschaft und Kraftstoffvertrieb

Auf dem Tankstellenmarkt existiert seit Jahrzehnten ein vertikal integriertes Oligopol, das von den fünf führenden Mineralölgesellschaften Aral (BP), Shell, TotalEnergies, Phillips 66 (Jet) und ExxonMobil (Esso) beherrscht wird¹⁴. Diese Konzerne kontrollieren direkt oder über Markensysteme rund zwei Drittel des gesamten Kraftstoffabsatzes an Endverbraucher, wobei Aral und Shell mit jeweils über 20 Prozent Marktanteil die Preisführerschaft ausüben¹⁴. Die marktbeherrschende Stellung beschränkt sich jedoch nicht auf das Endkundengeschäft: Dieselben Konzerne dominieren die vorgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette, namentlich Raffineriekapazitäten, Pipelines und regionale Tanklager, wodurch freie Tankstellenbetreiber bei der Beschaffung in unmittelbarer Abhängigkeit von den Oligopolisten verbleiben¹⁷.

Wirtschaftsprüfung und kapitalmarktorientierte Unternehmensdienstleistungen

Die Abschlussprüfung von Unternehmen öffentlichen Interesses, insbesondere der im Leitindex DAX 40 gelisteten Aktiengesellschaften, unterliegt einem globalen Oligopol der vier marktbeherrschenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften („Big Four“): PwC, EY, KPMG und Deloitte¹⁹. Die Big Four vereinen über 50 Prozent der Umsätze des gesamten deutschen Prüfungs- und Steuerberatungsmarktes auf sich²¹. Im Segment der DAX-40-Mandate beträgt ihr Marktanteil ausnahmslos 100 Prozent, wobei PwC mit zeitweise rund 40 Prozent der Indexmandate als dominierender Akteur agiert¹⁹. Gesetzliche Instrumente wie die obligatorische Prüferrotation führten empirisch nicht zu einer Diversifizierung zugunsten mittelständischer Prüfungsgesellschaften (Next-Ten), sondern lediglich zu einer zirkulären Rotation der Großmandate innerhalb des bestehenden Oligopols¹⁹.

Entsorgungs- und Kreislaufwirtschaft

Die Erfassung, Sortierung und Verwertung von Haus- und Gewerbeabfällen ist durch eine fortschreitende Bündelung bei wenigen privaten Großentsorgern geprägt²². Marktführer ist die inhabergeführte Rethmann-Gruppe mit ihrer Tochtergesellschaft Remondis, gefolgt von Großakteuren wie PreZero (Teil der Schwarz-Gruppe) und Alba²². Auf Bundesebene erreicht Remondis Marktanteile von 25 bis 30 Prozent bei der Rest-, Bio- und Sperrmüllabfuhr sowie bis zu 40 Prozent bei der Altglaserfassung²³. In einzelnen Bundesländern und regionalen Erfassungsgebieten übersteigt der Marktanteil der Rethmann-Gruppe regelmäßig die gesetzlichen Schwellenwerte der Marktbeherrschung, was kommunale Auftraggeber bei Ausschreibungen mit einer signifikanten Verringerung des Bieterwettbewerbs konfrontiert²².

Agrarchemie und Saatgutproduktion

Die Bereitstellung landwirtschaftlicher Vorleistungen hat sich infolge globaler Fusionswellen zu einem engen Oligopol verengt, das sich direkt auf den deutschen Agrarsektor auswirkt²⁵. Die vier Konzerne Bayer (nach Übernahme von Monsanto), Corteva (hervorgegangen aus Dow und DuPont), Syngenta Group sowie BASF kontrollieren über 70 Prozent des weltweiten Marktes für chemischen Pflanzenschutz und mehr als 50 Prozent des kommerziellen Saatgutmarktes²⁵. Durch weitreichende Patentportfolios auf gentechnisch verändertes oder biologisch selektiertes Saatgut sowie die Kopplung von Saatgut an spezifische Pflanzenschutzmittel verfügen diese Unternehmen über marktbeherrschende Schleusenwärterpositionen gegenüber landwirtschaftlichen Erzeugern²⁶.

Wirtschaftszweig	Marktbeherrschende Akteure	Kumulierter Marktanteil	Strukturelle Charakteristika
Lebensmitteleinzelhandel	Edeka-Gruppe, Schwarz-Gruppe (Lidl/Kaufland), Rewe-Gruppe, Aldi	ca. 85 % – 90 % ⁵	Ausgeprägte Nachfragemacht (Oligopson), vertikale Integration in Produktionsbetriebe, intransparente Konditionengefüge ⁵ .
Mobilfunk (Infrastruktur)	Deutsche Telekom, Vodafone, Telefónica (O2), 1&1	> 95 % (SIM-Basis) ¹¹	Hohe Kapitalintensität, Frequenzknappheit, regulierte Vorleistungsentgelt

			e, asymmetrische Netzabdeckung ¹² .
Kraftstoffvertrieb	Aral (BP), Shell, Jet, TotalEnergies, Esso	ca. 65 % – 70 % ¹⁴	Vertikale Beherrschung von Raffinerien und Tanklagern, automatisierte Preisanpassungsalgorithmen ¹⁵ .
Wirtschaftsprüfung (DAX 40)	PwC, Deloitte, KPMG, EY („Big Four“)	100 % (DAX 40) / > 50 % (Gesamtmarkt) ¹⁹	Hohe Reputationshürden, Haftungsprivilegierungen, Scheindiversifikationen durch zirkuläre Rotation ¹⁹ .
Entsorgung & Recycling	Remondis (Rethmann), PreZero, Alba	ca. 40 % – 60 % (regionale Teilmärkte) ²³	Hohe Markteintrittsbarrieren durch Behandlungsanlagen, Verdrängung mittelständischer und kommunaler Akteure ²² .
Agrarchemie & Saatgut	Bayer, Syngenta, Corteva, BASF	> 70 % (Pestizide) / > 50 % (Saatgut) ²⁵	Patentbasierte Markteintrittsbarrieren, extrem hohe F&E-Budgets, proprietäre Technologiepakete ²⁶ .

Institutionelle Steuerungsdefizite und die mangelnde Visibilität von Oligopolen

In der öffentlichen Wahrnehmung klafft eine deutliche Lücke zwischen der Allgegenwart marktbeherrschender Oligopole und der Seltenheit spektakulärer behördlicher Interventionen. Diese Divergenz beruht auf juristischen Schutzlücken, institutionellen Funktionsgrenzen und verhaltensökonomischen Täuschungseffekten.

Das Legitimationsdilemma zwischen Kartellverbot und stillschweigender Kollusion

Das deutsche und europäische Kartellrecht fußt primär auf dem Verbot verhaltensbezogener Absprachen¹⁵. Gemäß § 1 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) sowie Art. 101 des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) sind Vereinbarungen zwischen Unternehmen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen untersagt, die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken oder bewirken³¹. Eine oligopolistische Marktstruktur an sich ist dagegen rechtlich nicht verboten³¹. In hochkonzentrierten Märkten bedarf es keiner verbotenen Verträge oder bilateralen Absprachen, um den Wettbewerb zu dämpfen¹⁵. Aufgrund der geringen Anbieteranzahl und der vollständigen Markttransparenz praktizieren Oligopolisten sogenannte stillschweigende Kollusion (*tacit collusion*) oder bewusstes Parallelverhalten¹⁵. Jeder Marktteilnehmer erkennt, dass ein aggressiver Preiswettbewerb zu unmittelbaren Vergeltungsmaßnahmen der Konkurrenten führt, wodurch alle Akteure Gewinneinbußen erleiden würden⁵. Stattdessen etablieren sich Mechanismen der Preisführerschaft: Erhöht der Marktführer seine Preise, ziehen die Wettbewerber ohne jede formelle Kommunikation zeitnah nach¹⁵. Da dieses Verhalten das Resultat individueller, ökonomisch rationaler Reaktionen auf die gegebene Marktstruktur darstellt, greift das klassische Kartellverbot mangels nachweisbarer Absprache nicht¹⁵. Es fehlt an justiziablen Beweismitteln wie Dokumenten, Protokollen oder elektronischen Absprachen, weshalb in diesen Märkten kaum spektakuläre Durchsuchungen oder Bußgeldbescheide verhängt werden können¹⁵.

Funktionale Differenzierung: Monopolkommission versus Bundeskartellamt

Die weitverbreitete Annahme, die dem Bundeskanzleramt nahestehende Monopolkommission müsse gegen Marktmachtkonzentrationen direkt einschreiten, beruht auf einem grundlegenden Missverständnis der bundesdeutschen Institutionenarchitektur³¹. Die Monopolkommission ist kein Exekutivorgan und verfügt über keinerlei behördliche Eingriffsrechte³³. Gemäß den §§ 44 ff. GWB agiert sie als rein beratendes, wissenschaftliches Expertengremium aus fünf unabhängigen Mitgliedern³³. Ihr gesetzlicher Auftrag erschöpft sich in der Begutachtung der Unternehmenskonzentration, der Evaluierung der kartellbehördlichen Praxis und der Formulierung von Politikempfehlungen im Rahmen von Haupt- und Sondergutachten³³. Sie kann weder Fusionen untersagen noch Ermittlungen anstellen oder Unternehmen sanktionieren³³.

Die operative Wettbewerbsaufsicht und Rechtsdurchsetzung obliegt ausschließlich dem Bundeskartellamt als unabhängiger Bundesoberbehörde mit Sitz in Bonn³¹. Dessen Handlungsspielraum ist jedoch strikt an das geltende Recht gebunden³¹. Zudem wurden wissenschaftliche Warnungen der Monopolkommission und Verbotsverfügungen des Bundeskartellamtes in der Vergangenheit wiederholt durch politische Eingriffe ausgehebelt⁸. Das ordnungspolitisch prägnanteste Beispiel bildete die Übernahme von Kaiser's Tengelmann durch Edeka: Trotz förmlicher Untersagung durch das Bundeskartellamt und massiver Kritik seitens der Monopolkommission hebelte der Bundeswirtschaftsminister diese Entscheidung über eine Ministererlaubnis nach § 42 GWB unter dem Vorwand des Arbeitsplatzerhalts aus, wodurch das Lebensmitteloligopol politisch sanktioniert und verfestigt wurde⁸.

Die verfahrensrechtlichen Hürden der 11. GWB-Novelle

Um die Lücke zwischen verbotener Kartellabsprache und unregulierter stillschweigender Kollusion zu schließen, verabschiedete der Gesetzgeber Ende 2023 das Wettbewerbsdurchsetzungsgesetz (11. GWB-Novelle)³². Mit dem neuen Instrument des § 32f GWB erhielt das Bundeskartellamt die Befugnis, nach Abschluss einer Sektoruntersuchung strukturelle und verhaltensbezogene Abhilfemaßnahmen anzuordnen, sofern eine „erhebliche und fortwährende Störung des Wettbewerbs“ vorliegt – und zwar vollkommen unabhängig vom Nachweis eines konkreten Gesetzesverstößes³². Als Ultima Ratio sieht die Norm sogar die eigentumsrechtliche Entflechtung marktbeherrschender Konzerne vor³⁸.

In der Praxis hat sich dieses Instrumentarium jedoch als verfahrensrechtlich schwerfällig erwiesen³⁹. Die Eingriffsschwellen sind an hohe Kriterien gebunden: Eine Wettbewerbsstörung muss über mindestens drei Jahre bestanden haben und voraussichtlich für weitere zwei Jahre fortwirken⁴⁰. Zudem unterliegen behördliche Verfügungen der vollen gerichtlichen Nachprüfung vor dem Oberlandesgericht Düsseldorf und dem Bundesgerichtshof⁴⁰. Der erste Versuch des Bundeskartellamts, im Anschluss an die Sektoruntersuchung im Kraftstoffgroßhandel marktordnend nach § 32f GWB einzugreifen, wurde im Frühjahr 2026 durch gerichtliche Eilentscheidungen ausgebremst¹⁸. Das Gericht räumte dem Schutz betroffener Preisinformationsdienste Vorrang ein und äußerte verfassungsrechtliche Vorbehalte gegen Eingriffe ohne individuellem Fehlverhalten⁴¹. Die hohen juristischen Hürden führen dazu, dass Marktinterventionen gegenüber strukturellen Oligopolen im Regelfall jahrelang blockiert bleiben⁴⁰.

Psychologische Verschleierung durch künstliche Produkt- und Markendiversifikation

Ein wesentlicher Grund für das Ausbleiben öffentlicher Empörung liegt in der gezielten Verschleierung oligopolistischer Marktstrukturen durch Markendiversifikation⁸. Auf Konsumentenseite wird das tatsächliche Ausmaß der Marktkonzentration durch eine Vielzahl konkurrierender Markennamen überdeckt⁸.

Im Mobilfunksektor suggeriert das Nebeneinander dutzender scheinbar eigenständiger Mobilfunk-Discounter (wie beispielsweise congstar, otelo, Blau, Fraenk, SIMon mobile oder winSIM) einen funktionierenden Preiswettbewerb¹⁰. Faktisch handelt es sich bei diesen Angeboten jedoch ausnahmslos um Zweit- und Drittmarken der drei etablierten Netzbetreiber oder um virtuelle Wiederverkäufer (MVNOs), die deren Netzinfrastruktur zu regulierten Großhandelspreisen einkaufen müssen¹⁰.

Im Lebensmitteleinzelhandel wird derselbe Effekt durch die Kombination aus breiten Markenartikelsortimenten und einer unüberschaubaren Zahl an Handels-Eigenmarken erzeugt⁸. Die Verbraucher wählen zwischen unterschiedlichen Preiskategorien und Verpackungsdesigns, während sämtliche Zahlungs- und Margenströme über die Einkaufszentralen derselben vier Handelskonzerne gesteuert werden³.

Ökonomische Schadensmechanismen oligopolistischer Marktstrukturen

Aus wohlfahrtstheoretischer und mikroökonomischer Perspektive induzieren Oligopole erhebliche Marktverzerrungen. Sie mindern die gesamtwirtschaftliche Effizienz, expropriieren Konsumenten- und Erzeugerrenten und dämpfen die makroökonomische Innovationsdynamik.

Allokative Wohlfahrtsverluste und Konsumentenrentenextraktion

In oligopolistischen Märkten liegt der Gleichgewichtspreis systematisch über den Grenzkosten

der Produktion ($P > GK$)¹. Diese Preisüberhöhung führt zu einer Verringerung der Konsumentenrente, die teilweise in oligopolistische Überrenditen überführt wird und teilweise im volkswirtschaftlichen Wohlfahrtsverlust (Deadweight Loss) mündet. Das Hauptgutachten der Monopolkommission belegt empirisch, dass die Unternehmenskonzentration in Deutschland über die letzten Dekaden mit einem deutlichen Anstieg der durchschnittlichen Preisaufschläge (Markups) und steigenden Gewinnmargen führender Unternehmen einhergeht⁸. Verbraucher zahlen für Güter des täglichen Bedarfs, Energie und Kommunikation signifikant höhere Preise, als dies unter wirksamen Wettbewerbsbedingungen der Fall wäre⁵.

Asymmetrische Preistransmission („Rakete-und-Feder-Effekt“)

Ein strukturelles Kennzeichen von Oligopolmärkten ist die zeitliche und quantitative Asymmetrie bei der Weitergabe von Kostenschocks²⁹. Steigen die Vorleistungs- oder Rohstoffkosten, überwälzen Oligopolisten diesen Anstieg mit hoher Geschwindigkeit und häufig überproportional auf die Endverbraucherpreise („Raketeneffekt“)²⁹. Sinken die Beschaffungskosten dagegen wieder, erfolgt die Preisanpassung nach unten nur stark zeitverzögert, fragmentarisch oder überhaupt nicht („Federeffekt“)²⁹.

Die Oligopolisten nutzen die vorübergehende Verwirrung der Marktteilnehmer über

tatsächliche Kostenverläufe aus, um temporäre Zusatzmargen dauerhaft zu verstetigen²⁹. Auf dem deutschen Tankstellenmarkt führte dieses Phänomen zu ständigen Preisschwankungen mit bis zu 50 Anpassungen pro Tag, die dazu dienten, Preistiefs für informierte Autofahrer gezielt zu unterlaufen¹⁷. Um diesem Missstand zu begegnen, sah sich der Bundesgesetzgeber veranlasst, im Kraftstoffpreisanpassungsgesetz die „12-Uhr-Regel“ zu verankern, die Preiserhöhungen an Tankstellen auf eine einzige Anpassung pro Kalendertag um 12:00 Uhr mittags beschränkt, während Preissenkungen jederzeit zulässig bleiben²⁹.

Oligopsonistische Nachfragemacht und der „Waterbed Effect“

Die Schadwirkung von Oligopolen manifestiert sich nicht allein auf den Absatzmärkten, sondern spaltet die gesamte vertikale Wertschöpfungskette³⁷. Treten Oligopolisten auf den Beschaffungsmärkten als Oligopson auf, verfügen sie über überlegene Nachfragemacht (*buyer power*)⁷. Im Lebensmitteleinzelhandel diktieren die führenden Handelskonzerne ihren Vorlieferanten einseitige Vertragskonditionen⁸. Landwirtschaftliche Erzeuger und mittelständische Lebensmittelhersteller werden mit nachträglichen Rabattforderungen, Zahlungszielen von mehreren Monaten, Werbekostenzuschüssen und Listungsgebühren belastet⁸. Bei mangelnder Verhandlungsbereitschaft droht die Auslistung ganzer Warengruppen, was für spezialisierte Hersteller regelmäßig existenzbedrohend ist⁷. Daraus resultiert der industrieökonomische „Waterbed Effect“: Die Vorlieferanten versuchen, die durch den Preisdruck der Großabnehmer erlittenen Verluste durch Preisanhebungen gegenüber kleineren, unabhängigen Abnehmern auszugleichen. Dies schwächt die Wettbewerbsfähigkeit kleiner Händler zusätzlich und beschleunigt die Konzentrationsspirale auf der Einzelhandelsebene weiter⁷. Ergänzend betreiben die Oligopolisten vertikale Rückwärtsintegration, indem sie eigene Verarbeitungsbetriebe für Fleisch, Backwaren, Getränke und Molkereiprodukte erwerben⁸. Dadurch kontrollieren sie die gesamte Wertschöpfungskette und drängen unabhängige Produzenten aus dem Markt⁸.

Produktive Ineffizienz, X-Ineffizienz und Innovationsverzögerung

Da etablierte Oligopolisten durch hohe Markteintrittsbarrieren vor externem Wettbewerb geschützt sind, sinkt der innerbetriebliche Druck zur Minimierung der Produktionskosten². Es kommt zu produktiver Ineffizienz und organisationaler Trägheit (X-Ineffizienz). Der Wettbewerb verlagert sich von echten Prozess- und Produktinnovationen hin zu strategischer Abschottung. Potenzielle Innovationen neuer Marktteilnehmer werden häufig nicht durch besseren Wettbewerb beantwortet, sondern durch den gezielten Aufkauf aufstrebender Start-ups (*killer acquisitions*) oder den Aufbau patentrechtlicher Schutzwälle unterbunden²⁶.

Wirtschaftszweige mit akuter Oligopolisierungsbedrohung: Triebkräfte und Systemrisiken

Über die etablierten Märkte hinaus greift die Konzentration zunehmend auf Branchen über, die historisch durch mittelständische oder dezentrale Strukturen geprägt waren. In diesen Segmenten vollzieht sich gegenwärtig ein rapider Strukturwandel hin zu neuen Oligopolen.

Cloud-Infrastruktur und Plattformtechnologien

Die informationstechnische Basisinfrastruktur für Wirtschaft und öffentliche Verwaltung unterliegt einer Konzentration auf ein globales Triopol aus US-amerikanischen Hyperscalern: Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure und Google Cloud Platform⁴⁷. Im Segment der Infrastructure-as-a-Service (IaaS) und Platform-as-a-Service (PaaS) vereinen AWS und Microsoft zusammen rund 50 Prozent des Marktes auf sich, ergänzt durch Google Cloud mit weiteren 11 bis 12 Prozent⁴⁷. Die Ursache dieser Marktballung liegt in extremen Größenvorteilen, Skaleneffekten bei Rechenzentrumskapazitäten sowie tief in Unternehmensstrukturen verankerten Software-Ökosystemen⁴⁸.

Durch proprietäre Architekturen, künstliche Schnittstellenbarrieren und prohibitive Gebühren für den Datenexport (*egress fees*) erzeugen die Hyperscaler systematische Lock-in-Effekte⁴⁸. Kunden können ihre Datenbestände und Applikationen betriebswirtschaftlich kaum zu alternativen Anbietern migrieren⁵¹. Die Folgen sind ein gravierender Verlust der digitalen Souveränität deutscher Unternehmen, geopolitische Erpressbarkeit durch US-amerikanische Rechtsnormen sowie die Verwundbarkeit gegenüber einseitigen Preiserhöhungen bei unternehmenskritischen IT-Ressourcen⁵¹.

Ambulante humanmedizinische Versorgung

Die ambulante fachärztliche Versorgung in Deutschland durchläuft eine fortschreitende Konsolidierung durch internationale Private-Equity-Investoren⁵³. Durch Ausnutzung regulatorischer Rahmenbedingungen erwerben Beteiligungsgesellschaften defizitäre Krankenhäuser, um diese als gesetzliche Trägenervehikel für die bundesweite Gründung Medizinischer Versorgungszentren (MVZ) zu nutzen⁵³. Dieser Konzentrationsprozess konzentriert sich auf kapitalintensive Facharztgruppen wie Augenheilkunde, Zahnmedizin, Radiologie, Orthopädie und Nephrologie⁵³.

In zahlreichen Planungsregionen entstehen auf diese Weise lokale Oligopole oder Quasimonopole für spezifische Behandlungsfelder⁵⁷. Die Auswirkungen sind tiefgreifend: Zur Bedienung der Renditeerwartungen der Investoren verlagert sich das Behandlungsgeschehen auf margenstarke operative Eingriffe und diagnostische Apparatemedizin (wie Katarakt-Operationen), während zeitintensive Grundversorgungsleistungen verdrängt

werden⁵⁶. Dies treibt die Leistungsausgaben der Gesetzlichen Krankenversicherung in die Höhe, schränkt die freie Arztwahl der Patienten ein und führt zum Abfluss von Beitragsgeldern an globale Finanzholdings⁵⁶.

Tiermedizinische Versorgung und Notfalldienste

Vergleichbar zur Humanmedizin vollzieht sich in der Tiermedizin ein tiefgreifender Wandel⁵⁸. Der Markt für Kleintierpraxen und Tierkliniken wird von zwei weltweit agierenden Konzernen dominiert: der schwedischen Tierklinikette AniCura (im Besitz des US-amerikanischen Mars-Konzerns) und der britisch-schwedischen Kette IVC Evidensia (gehalten vom Finanzinvestor EQT)⁵⁸. Beide Konzerne kaufen systematisch etablierte Tierkliniken und umsatzstarke Praxen im gesamten Bundesgebiet auf⁵⁸.

In urbanen Ballungsräumen und ländlichen Landkreisen bilden diese beiden Ketten bereits enge Duopole⁵⁸. Weil die Konzerne aus Rentabilitätsgründen defizitäre 24-Stunden-Notdienste einstellen und Kliniken in reguläre Tagespraxen umwandeln, ist die tiermedizinische Notfallversorgung in mehreren Regionen faktisch kollabiert⁵⁸. Gleichzeitig steigen die Behandlungskosten für Tierhalter drastisch, da konzernintern vorgegebene Abrechnungsstrukturen die Gebührenordnung für Tierärzte (GOT) bis zum Höchstsatz ausreizen und standardisierte, kostenintensive Diagnostikverfahren vorschreiben⁵⁹.

Digitaler Zahlungsverkehr und Bezahlungsinfrastruktur

Die Transaktionsabwicklung an stationären Kassen und im elektronischen Handel steuert auf ein internationales Duopol zu⁶⁰. Zwar bildet das nationale Debitkartensystem Girocard im deutschen Einzelhandel mit einem Umsatzanteil von rund 41 Prozent traditionell das Rückgrat des bargeldlosen Zahlungsverkehrs, doch verliert es stetig an Boden⁶⁰. Verantwortlich hierfür sind der Trend zu Smartphone-basiertem Bezahlen (Apple Pay, Google Pay) sowie die veränderte Ausgabepolitik vieler Banken, die Girocards zugunsten von Debitkarten der US-Systembetreiber Visa und Mastercard ersetzen⁶⁰.

Visa und Mastercard kontrollieren den internationalen Zahlungsmarkt als operatives Duopol⁶⁰. Angesichts der im Koalitionsvertrag festgeschriebenen Verpflichtung für den stationären Handel, neben Bargeld stets mindestens eine digitale Bezahloption bereitzuhalten, geraten deutsche Einzelhändler zunehmend in Abhängigkeit von diesen beiden Systemen⁶¹. Da die Gebühren für internationale Kredit- und Debitkarten transaktionsbezogen signifikant über denen des deutschen Girocard-Systems liegen, werden dem Handel erhebliche Margen entzogen, die letztlich über höhere Verbraucherpreise kompensiert werden müssen⁶¹. Ergänzend führt die Auslagerung der Zahlungsinfrastruktur zu geopolitischen Systemrisiken und datenschutzrechtlichen Informationsmonopolen⁵².

Bestattungswesen und private Dienstleistungskonsolidierung

Das ehemals zersplitterte und von Familienbetrieben geprägte Bestattungsgewerbe wird im Zuge des demografischen Wandels und mangelnder Nachfolgeregelungen zunehmend durch Beteiligungsgesellschaften aufgekauft⁶⁴. Branchenprimus ist die Berliner Ahorn Gruppe, die mittlerweile über 95 renommierte Bestattungsmarken und mehr als 270 Filialen unter einer zentralen Holding vereint⁶⁴.

Das wesentliche wettbewerbliche Problem dieser Konsolidierung liegt in ihrer Intransparenz⁶⁶. Übernommene Bestattungshäuser werden unter ihren historischen, lokal verankerten Namen weitergeführt⁶⁶. Hinterbliebene, die sich in emotionalen Ausnahmesituationen befinden, vergleichen selten Konditionen und wähnen sich bei einem regionalen Traditionsbetrieb, während die Preissetzung zentral über Holdingstrukturen erfolgt⁶⁶. Der lokale Preiswettbewerb wird ausgeschaltet, was eine spürbare Teuerung bei Bestattungsdienstleistungen, Überführungen und Bestattungsartikeln nach sich zieht.

Leitungsgebundene Fernwärmenetze

Im Zuge der Dekarbonisierung des Wärmesektors und der Umsetzung des Gebäudeenergiegesetzes erfährt die leitungsgebundene Nah- und Fernwärmeversorgung einen massiven Ausbau⁶⁸. Fernwärmenetze stellen aufgrund ihrer Unveränderbarkeit natürliche Gebietsmonopole dar⁶⁹. Auf bundesweiter Ebene konzentriert sich dieses Geschäftsfeld jedoch zunehmend auf ein Oligopol weniger Energiekonzerne (wie E.ON, Vattenfall, EnBW) und dominierender Stadtwerkeallianzen⁶⁸.

Verbraucher und gewerbliche Kunden unterliegen in den jeweiligen Versorgungsgebieten häufig Anschluss- und Benutzungszwängen⁶⁹. Da ein diskriminierungsfreier Drittzugang Dritter zu den Wärmenetzen regulatorisch nicht existiert, sind die Kunden an einen einzigen Anbieter gebunden, ohne die Möglichkeit eines Anbieterwechsels zu besitzen⁶⁹. Die Monopolkommission hat in ihrem XXV. Hauptgutachten „Wettbewerb 2024“ nachdrücklich darauf hingewiesen, dass dieses System zu intransparenten Preisanpassungsklauseln, überhöhten Grundpreisen und einem Mangel an Effizienzanreizen führt, weshalb eine grundlegende Reform der Missbrauchs- und Preiskontrolle unausweichlich ist⁶⁸.

Bedrohter Wirtschaftszweig	Primäre Treiber der Konzentration	Konzentrationsgrad & Akteure	Prognostizierte ökonomische Auswirkungen
Cloud-Infrastruktur & Hyperscaler	Skaleneffekte bei Rechenzentren, Software-Ökosysteme, Switching	Globales Triopol (AWS, Microsoft Azure, Google Cloud) ⁴⁷ .	Lock-in-Effekte, Souveränitätsverlust, Verwundbarkeit bei einseitigen

	Costs ⁴⁸ .		Preiserhöhungen ⁵¹ .
Ambulante Medizin (MVZ)	Roll-up-Strategien von Private-Equity-Fonds, Praxisnachfolgemangel ⁵³ .	Regionale Facharzt-Oligopole (Augen, Zähne, Radiologie) ⁵³ .	Überversorgung mit renditestarken Therapien, Vernachlässigung der Basisversorgung, GKV-Kostenexplosion ⁵⁶ .
Tiermedizin	Systematische Übernahmen durch Finanzinvestoren und Großkonzerne ⁵⁸ .	Enges Duopol bei Tierkliniken (AniCura / IVC Evidensia) ⁵⁸ .	Ausdünnung des flächendeckenden 24h-Notdienstes, Ausreizung von Gebührensätzen, Verdrängung freier Tierärzte ⁵⁸ .
Digitaler Zahlungsverkehr	Verdrängung der Girocard durch Debit-Kreditkarten und Mobile Wallets ⁶⁰ .	Duopol bei Scheme-Netzwerken (Visa, Mastercard) ⁶⁰ .	Höhere Transaktionsentgelte für den Handel, Einpreisung in Endverbraucherpreise, systemische Abhängigkeiten ⁶¹ .
Bestattungswesen	Übernahme lokaler Bestatter durch Konzerne bei Nachfolgeproblemen ⁶⁴ .	Regionale Oligopole unter Beibehaltung lokaler Traditionsmarken ⁶⁶ .	Ausschaltung des lokalen Preiswettbewerbs, intransparente Preissetzung in Zwangslagen der Verbraucher ⁶⁶ .
Kommunale Fernwärme	Wärmewende, gesetzlicher Zwang zur Dekarbonisierung, Netzgebundenheit ⁶⁸ .	Lokale Monopole im Besitz weniger überregionaler Konzerne ⁶⁸ .	Anschluss- und Benutzungszwang ohne Wechseloption, intransparente Indexformeln, Risiko von

			Monopolpreisen ⁶⁸ .
--	--	--	--------------------------------

Fazit und wettbewerbspolitischer Handlungsbedarf

Die sektorale Bestandsaufnahme verdeutlicht, dass Oligopole in Deutschland keine Ausnahmeerscheinungen darstellen, sondern die tragende Marktstruktur in systemkritischen Wirtschaftsbereichen bilden¹. Das institutionelle Regulierungssystem erweist sich gegenüber dieser Machtkonzentration als unzureichend³¹. Während die Monopolkommission über detaillierte Analysen verfügt, jedoch keine Interventionsbefugnisse besitzt, bleibt das Bundeskartellamt bei der Sanktionierung stillschweigender Kollusion im Rahmen des klassischen Kartellverbots weitgehend handlungsunfähig¹⁵.

Gleichzeitig stoßen neu geschaffene Markteingriffsbefugnisse wie der § 32f GWB in der gerichtlichen Praxis auf hohe verfassungs- und prozessrechtliche Hürden⁴¹. Die fortschreitende Digitalisierung, die alterungsbedingte Nachfolgekrise im gewerblichen Mittelstand und die aggressive Expansion von Private-Equity-Fonds tragen dazu bei, dass ehemals dezentral organisierte Märkte des Gesundheitswesens und der Daseinsvorsorge in rasantem Tempo oligopolisiert werden².

Um Wohlfahrtsverluste, Versorgungsengpässe und Abhängigkeiten zu begrenzen, bedarf es einer grundlegenden Schärfung der fusionskontrollrechtlichen Aufgreifschwelen für serielle Kleinübernahmen (Roll-up-Akquisitionen), transparenter Preisbildungsregeln sowie eines schlagkräftigen wettbewerbsbehördlichen Instrumentariums zur strukturellen Entflechtung verfestigter Märkte⁷. Ohne eine entsprechende wettbewerbspolitische Neuausrichtung droht die wirtschaftliche Transformation zu einer weiteren Verfestigung oligopolistischer Renten zu führen, die dauerhaft zulasten von Verbrauchern, Erzeugern und der gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrt geht³⁵.

Referenzen

1. Konzentrationsberichterstattung - Monopolkommission, <https://www.monopolkommission.de/publikationen/hauptgutachten/konzentrationsberichterstattung>
2. Marktkonzentrationstrend steigt in Dienstleistungsmärkten deutlich, https://www.diw.de/de/diw_01.c.818294.de/publikationen/wochenberichte/2021_20_1/marktkonzentrationstrend_steigt_in_dienstleistungsmaerkten_deutlich.html
3. Lebensmittelmarkt: Macht, Konzentrationen und vertikale Integration, <https://www.abl-ev.de/aktuelles/details/lebensmittelmarkt-macht-konzentrationen-und-vertikale-integration>
4. Supermärkte: 4 Konzerne bestimmen Produkte und Preise, <https://www.boell.de/de/2026/01/07/supermaerkte-4-konzerne-bestimmen-produkte-und-preise>

5. Nach EDEKA/tegut: Monopolkommission warnt vor hoher, <https://www.monopolkommission.de/publikationen/lebensmittel/presse/nach-edeka/tegut-monopolkommission-warnt-vor-hoher-konzentration-im-lebensmitteleinzelhandel>
6. Monopolkommission warnt vor zunehmender Konzentration, https://www.markenartikel-magazin.de/_rubric/detail.php?rubric=recht-politik&nr=102088
7. Nach tegut-Übernahme: Monopolkommission sieht Wettbewerb, <https://retail-news.de/monopolkommission-edeka-tegut-konzentration-leh/>
8. Warnung der Monopolkommission: Die große Macht von Aldi, Lidl, <https://taz.de/Warnung-der-Monopolkommission/!6131534/>
9. Deutscher Mobilfunkmarkt - Wikipedia, https://de.wikipedia.org/wiki/Deutscher_Mobilfunkmarkt
10. Netzausbau - Telekom, Vodafone oder Telefónica | CHECK24, <https://handytarife.check24.de/ratgeber/netzausbau-telekom-vodafone-oder-telefonica>
11. 1&1-Netzausbau: Anzahl registrierter SIM-Karten zuletzt gestiegen, <https://www.handyhase.de/magazin/news/1und1-netz-marktanteil-q4-2024/>
12. 1&1 Netz: Netzausbau, Roaming & Hintergründe - inside digital, <https://www.inside-digital.de/ratgeber/1und1-netz-netzausbau>
13. SMARTWEB Mobilfunk Report 2025: Der große Netzwechsel, <https://www.smartweb.de/mobilfunk-report-deutschland-2025>
14. Tankstellenentwicklung in Deutschland, <https://ed-info.de/tankstellenentwicklung-in-deutschland/>
15. Hohe Spritpreise: Ist das Kartellamt gegen Ölkonzerne machtlos?, <https://www.zdfheute.de/wirtschaft/bundeskartellamt-spritpreise-diesel-benzin-oelkonzerne-100.html>
16. Preistreiberei: Kartellamt stellt Tankstellen-Abzocke fest, <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-765025.html>
17. ein Präzedenzfall für Maßnahmen nach dem neuen § 32f GWB?, <https://www.heuking.de/de/news-events/newsletter-fachbeitraege/artikel/bundeskartellamt-veroeffentlicht-abschlussbericht-zur-sektoruntersuchung-im-kraftstoffgrosshandel-kritische-betrachtung-der-preisnotierungssysteme-ein-praezedenzfall-fuer-massnahmen-nach-dem-neuen-32f-gwb.html>
18. Wettbewerbsbedingungen bei Raffinerien und Kraftstoffgroßhandel, https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2025/02_19_2025_SU_Raffinerien.html
19. Infografik: "Big Four" im DAX: PwC ist Marktführer - Statista, <https://de.statista.com/infografik/29108/anteil-fuehrender-wirtschaftspruefer-an-den-dax-mandaten/>
20. Deutschlands beste Wirtschaftsprüfer - Rankings manager-magazin, <https://rankings.manager-magazin.de/das-ranking/ergebnisse-downloads>
21. Wirtschaftsprüfer wachsen trotz Rezession weiter - Der Betrieb, <https://der-betrieb.de/meldungen/wirtschaftspruefer-wachsen-trotz-rezession-weiter/>

22. Bundeskartellamt verpflichtet Remondis zur Anmeldung,
<https://www.zfk.de/entsorgung/bundeskartellamt-remondis-rethmann-entsorgung-abfallerfassung>
23. Remondis: Bundeskartellamt will Prüfungen von Übernahmen,
<https://www.euwid-recycling.de/news/wirtschaft/remondis-bundeskartellamt-will-pruefungen-von-uebernahmen-verschaerfen-020124/>
24. Beschluss - Bundeskartellamt,
https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Entscheidung/DE/Entscheidungen/Fusionskontrolle/2023/B5-64-23.pdf?__blob=publicationFile&v=2
25. Chemiekonzerne: Pestizide & Saatgut versprechen große Geschäfte,
<https://www.boell.de/de/2022/01/12/chemiekonzerne-pestizide-saatgut-versprechen-grosse-geschaefte>
26. Gefährliche Marktkonzentration - Public Eye,
<https://www.publiceye.ch/de/themen/saatgut/gefaehrliche-marktkonzentration>
27. Saatgutvielfalt unter Konzernkontrolle - Umweltinstitut München e.V.,
<https://umweltinstitut.org/landwirtschaft/patente-auf-leben/saatgutvielfalt/>
28. Daten zum Telekommunikationsmarkt - TK Wettbewerb,
<https://www.tkwettbewerb.de/daten-zum-telekommunikationsmarkt/>
29. Tankstellen: Kampf gegen den „Rakete- und Federeffekt“ – So wirkt,
<https://www.welt.de/wirtschaft/article69bd4fb4e5e9d619745d1767/tankstellen-kampf-gegen-den-rakete-und-federeffekt-so-wirkt-die-neue-benzinpreis-regel.html>
30. Bundeskartellamt untersagt Fusion Remondis/DSD,
https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2019/11_07_2019_Untersagung_Remondis.html
31. Bundeskartellamt - Aufgaben & Organisation,
<https://www.bundeskartellamt.de/DE/Bundeskartellamt/AufgabenUndOrganisation/aufgabenundorganisation.html>
32. Inkrafttreten der 11. GWB-Novelle und Start der Konsultation zur 12.,
<https://www.gleisslutz.com/de/know-how/inkrafttreten-der-11-gwb-novelle-und-start-der-konsultation-zur-12-gwb-novelle>
33. Über uns - Monopolkommission, <https://www.monopolkommission.de/ueber-uns>
34. 50 Jahre Monopolkommission – Mehr Wettbewerb ist immer möglich!,
<https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Schlaglichter-der-Wirtschaftspolitik/2024/06/04-50-jahre-monopol-kommission.html>
35. Hauptgutachten - Monopolkommission,
<https://www.monopolkommission.de/publikationen/hauptgutachten>
36. Monopolkommission • Definition - Gabler Wirtschaftslexikon,
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/monopolkommission-39675>
37. Monopolkommission warnt vor wachsender Marktkonzentration im,
<https://www.spiegel.de/wirtschaft/service/lebensmittelhandel-monopolkommission-warnt-vor-wachsender-marktkonzentration-im-handel-a-f93b201a-ce8c-41bd-b847-06fa7c4f68bd>
38. Die 11. GWB Novelle: Neue Eingriffsbefugnisse des ... - K&L Gates,
<https://www.klgates.com/de-DE/thought-leadership/Die-11-GWB-Novelle-Neue-E>

[ingriffsbefugnisse-des-Bundeskartellamtes-schaffen-neue-Herausforderungen-fur-Unternehmen-11-7-2023](#)

39. Novelle des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (11. GWB, https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2023/07_11_2023_GWB-Novelle.html)
40. Sektoruntersuchungen & Abhilfemaßnahmen - Bundeskartellamt, https://www.bundeskartellamt.de/DE/Aufgaben/Sektoruntersuchungen/sectoruntersuchungen_artikel.html
41. Gericht stoppt Untersuchung des Kraftstoffgroßhandels, https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2026/04_30_2026_OLG.html
42. Sektoruntersuchung im Kraftstoffgroßhandel und das „New ... - Noerr, <https://www.noerr.com/de/insights/sektoruntersuchung-im-kraftstoffgrosshandel-und-das-new-competition-tool-des-bundeskartellamtes>
43. 11. GWB-Novelle - BDI, <https://bdi.eu/de/publications/11-gwb-novelle>
44. Bundeskartellamt bestätigt: Spritpreise steigen schneller, als sie fallen, <https://www.geblitzt.de/news/bundeskartellamt-bestaetigt-spritpreise-steigen-schneller-als-sie-fallen/>
45. Tankrabatt - Kraftstoffpreise - Bundeskartellamt, https://www.bundeskartellamt.de/DE/Aufgaben/MarkttransparenzstelleFuerKraftstoffe/Tankrabatt/Tankrabatt_node.html
46. 12 Uhr-Regelung - Bundeskartellamt, https://www.bundeskartellamt.de/DE/Aufgaben/MarkttransparenzstelleFuerKraftstoffe/12-Uhr-Regel/12-Uhr-Regel_node.html
47. Infografik: Wer dominiert den Cloud-Markt? - Statista, <https://de.statista.com/infografik/35037/weltweiter-marktanteil-von-cloud-infrastuktur-dienstleistern/>
48. Microsoft Azure 2026: Cloud-Dienste, AWS-Vergleich & Testing, <https://www.qytera.de/blog/microsoft-azure-cloud>
49. Bundeskartellamt prüft Marktmacht von Cloud-Anbietern, <https://regionalheute.de/bundeskartellamt-prueft-marktmacht-von-cloud-anbietern-1751670062/>
50. Strategische Bedeutung von Cloud-Diensten für die digitale, https://www.bundesnetzagentur.de/DE/Fachthemen/Digitales/Mittelstand/Downloads/WIK_Report.pdf?__blob=publicationFile&v=1
51. Kartellamt überprüft Marktmacht von Google, Microsoft und Amazon, <https://www.welt.de/wirtschaft/article256350562/Lock-in-Effekte-Kartellamt-ueberprueft-Marktmacht-von-Google-Microsoft-und-Amazon.html>
52. E-Mail & Cloud: Europäische Alternativen erkennen - mailbox, <https://mailbox.org/de/blog/europaeische-alternativen-zu-google-und-microsoft-erkennen/>
53. Veröffentlichungen zum Anteil von Private-Equity in der, <https://www.bundestag.de/resource/blob/1179074/WD-8-026-26.pdf>
54. Private Equity & MVZ: Rechtssichere Transaktionen im ... - CMS.law, <https://cms.law/de/deu/legal-updates/private-equity-mvz-rechtssichere-transakti>

onen-im-gesundheitswesen

55. (PDF) Private Equity und MVZ: Neue Akteure, Marktveränderungen, https://www.researchgate.net/publication/407270403_Private_Equity_und_MVZ_Neue_Akteure_Marktveränderungen_und_gesundheitspolitische_Regulierung
56. Investitionen in Arztpraxen – Chancen oder Risiken? – dubidoc, <https://www.dubidoc.de/gesundheitsblog-gesundheitsticker/investition-in-arztpraxen-chancen-oder-risiken/>
57. Kauf von Arztpraxen und MVZs durch Investoren: DOG fordert ... – idw, <https://nachrichten.idw-online.de/2022/10/13/kauf-von-arztpraxen-und-mvzs-durch-investoren-dog-fordert-massnahmen-gegen-monopolbildungen>
58. Bundeskartellamt gibt den Erwerb der Tierklinik Hofheim durch, https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2022/27_06_2022_Evidensia_Tierklinik.html
59. Der Investor und das liebe Vieh – zm-online, <https://www.zm-online.de/artikel/2022/gruppenprophylaxe-nach-corona/der-investor-und-das-liebe-vieh>
60. Infografik: Kartenzahlung dominiert den stationären Einzelhandel, <https://de.statista.com/infografik/3463/zahlungsarten-im-stationaeren-einzelhandel-in-deutschland/>
61. Zahlungsverkehr im Wandel: aktuelle Entwicklung des Kartenmarkts, <https://publikationen.bundesbank.de/publikationen-de/berichte-studien/monatsberichte/zahlungsverkehr-im-wandel-aktuelle-entwicklung-des-kartenmarkts-in-deutschland-972188>
62. Bundeskartellamt hat keine Bedenken gegen Weiterentwicklung des, https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2022/17_03_2022_Giropay.html
63. Kartenzahlungspflicht in Deutschland: Was Händler jetzt wissen, <https://vert.de/ratgeber/kartenzahlung-pflicht-haendler>
64. Jahresrückblick 2025: Ahorn Gruppe wächst weiter, <https://www.ahorn-gruppe.de/news-und-events/newsdetail/jahresrueckblick-2025-ahorn-gruppe-zehn-erfolgreiche-unternehmensnachfolgen>
65. Unternehmensnachfolge – Ahorn Gruppe, <https://www.ahorn-gruppe.de/unternehmensnachfolge>
66. Ahorn Gruppe – eine starke Gemeinschaft für, <https://www.ahorn-gruppe.de/>
67. Vom Familienunternehmen zur Unternehmensfamilie – Ahorn Gruppe, <https://www.ahorn-gruppe.de/news-und-events/newsdetail/vom-familienunternehmen-zur-unternehmensfamilie-die-ahorn-gruppe-integriert-acht-bestattungsunternehmen-und-eine-messe>
68. Wettbewerb 2024 – Hauptgutachten – Monopolkommission, <https://www.monopolkommission.de/publikationen/hauptgutachten/wettbewerb-2024>
69. Hauptgutachten. Wettbewerb 2024 – Monopolkommission – Inlibra, <https://www.inlibra.com/de/document/view/detail/uuid/c0ceea74-1154-3aa9-b475-f731c9014315>
70. Payment-Trends: Kartenzahlung klar vorn – rundschau.de,

<https://rundschau.de/trends/payment-trends-kartenzahlung-klar-vorn/>