

ECKHARD CORDES

„Natürlich habe ich Fehler gemacht“

Der Metro-Chef gibt sich im Ringen um die Verlängerung seines Vertrags nicht geschlagen. Über seinen Kampfgeist und die bisherige Bilanz sprach er mit den *Handelsblatt*-Redakteuren Christoph Schlautmann und Gabor Steingart.

Handelsblatt: Im Mai sagten Sie in einem Spiegel-Interview, der Aufsichtsrat und Sie wollten im Winter über Ihre Zukunft reden. Wir tun das ohne Stress, hieß es damals. Jetzt haben wir Herbst - und es gibt reichlich Stress. Was ist passiert?
Eckhard Cordes: Nichts jedenfalls, was die aufgeregte Diskussion dieser Tage erklären könnte. Alles, was sich verändert hat, ist die negative Ergebnisentwicklung von Media-Saturn im zweiten Quartal. Und wir stehen vor einer zweiten Finanzkrise, von der niemand wusste, dass sie kommt. Im Rahmen dieser Finanzkrise ist unser Aktienkurs gefallen - wie bei fast allen anderen Unternehmen.

Handelsblatt: Und Ihr Verhältnis zum Aufsichtsrat und den beiden Eigentümerfamilien würden Sie als intakt bezeichnen?
Cordes: Ich empfinde viel Zuspriechung, gerade auch von den Eigentümerfamilien. Es motiviert mich, das umzusetzen, was wir als Strategie verabredet haben: Expansion im Ausland, Steigerung der Profitabilität, Ausbau der Online-Geschäfte, stärkere Betonung der Nachhaltigkeit. Zum letzten Mal habe ich dem Aufsichtsrat am 24. Mai dazu vorgetragen, und die Strategie ist dort bestätigt worden.

Handelsblatt: Das heißt in Zahlen?
Cordes: Wir hatten 2010 das beste Jahr unserer Geschichte, und wir werden 2011 dieses Ergebnis noch einmal übertreffen. Insgesamt haben wir seit meinem Amtsantritt allein an die Familie Haniel über 500 Millionen Euro ausgeschüttet.

Handelsblatt: Dennoch wollen im Vorfeld der Aufsichtsratssitzung am 2. November, wenn es um Ihre Vertragsverlängerung geht, die Gerüchte nicht verstummen: Stehen Sie kurz vor dem Rücktritt?
Cordes: Ich habe einen Vertrag, der bis zum 31. Oktober 2012 läuft, und diesen Vertrag möchte ich auf jeden Fall erfüllen.

Handelsblatt: In der 650-köpfigen Haniel-Familie rumort es.
Cordes: Beide Eigentümerfamilien sind groß und besitzen viele Hundert Mitglieder. Ich habe in zahlreichen Gesprächen erfahren, dass die Familie Schmidt-Ruthenbeck hinter mir steht, die der zweitgrößte Anteilseigner ist. Und aufseiten der Hauptaktionär Haniel ist mein Ansprechpartner Franz Markus Haniel, und mein Eindruck ist, dass ich auch auf seine Unterstützung vertrauen kann.

Handelsblatt: Zwischen Ihnen und Ihrem Aufsichtsratsvorsitzenden Jürgen Kluge soll es einen Machtkampf geben.
Cordes: Was die Umsetzung unserer Strategie anbetrifft, passt kein Jota zwischen uns. Wir kennen uns seit 15 Jahren. Da werden Dinge kolportiert, vor denen ich fassungslos stehe. Herr Kluge und ich haben ein gutes Arbeitsverhältnis, auch wenn wir einen unterschiedlichen Management-Stil pflegen.

Handelsblatt: Den Stellvertreter von Herrn Kluge sollen Sie derb beschimpft haben.
Cordes: Wir hatten eine ungezwungene Runde nach den offiziellen Sitzungen im Rahmen unserer Aufsichtsratsstimmung in Sankt Petersburg, und da haben Werner Klockhaus und ich geflucht - das hat er selbst auch öffentlich bestätigt. Aber diese Geschichte ist von irgendjemand mit einem anderen Duktus weiter erzählt worden - so, als hätte ich einen Riesenzoff mit dem Vize-Aufsichtsratschef gehabt. Das war definitiv nicht der Fall.

Handelsblatt: Haben Sie in ihrer Amtszeit als Metro-Chef Fehler gemacht?
Cordes: Natürlich habe ich Fehler gemacht. Es gibt kein fehlerfreies Managen. Ich habe schlecht kommuniziert beim Thema Kaufhof, als ich zu früh, 2007 - also vor der ersten großen Finanzkrise -, einen möglichen Verkauf in Aussicht gestellt habe. Da hätte ich zurückhaltender sein müssen. Das hat uns ohne Not unter Zugzwang gesetzt. Sie müssen wissen: Unsere Warenhäuser verdienen ihre Kapitalkosten, das Kaufhausgeschäft ist ein interessantes Geschäft. Einen Notverkauf wird es also nicht geben.

Handelsblatt: Fällt Ihnen noch ein zweiter Fehler ein?
Cordes: Ich habe unterschätzt, wie groß der Kulturwandel ist, den wir angestoßen haben. Wir haben die Metro vom Kopf auf die Füße gestellt und aus einem einkaufgetriebenen Unternehmen ein kundenzentriertes Unternehmen gemacht. Das ist ein tiefgreifender Prozess: Einerseits haben wir den Mitarbeitern sehr große Opfer abverlangt, andererseits haben wir durch das Aufbrechen zentralistischer Strukturen auch in Pfründe eingegriffen. Damit habe ich mir natürlich nicht nur Freunde gemacht.

Handelsblatt: Zoff gibt es auch mit den Minderheitsgesellschaftern von Media-Saturn. War es unvermeidbar, dass die Auseinandersetzung so lautstark stattfindet?
Cordes: Wir hätten uns das natürlich anders gewünscht. In den letzten zwei Jahren hatten wir bei Media-Saturn schwierige Diskussionen mit den übrigen Gesellschaftern zu wichtigen strategischen Fragestellungen wie Personalentscheidungen, Online-Geschäft und internationale Expansion. Die haben wir am Ende zwar alle lösen können, aber wir haben viel Zeit verloren. Schon im vergangenen Jahr haben wir uns deshalb von einer renommierten Kanzlei ein Gutachten erstellen lassen. Auf 35 Seiten hat es uns bestätigt, dass wir die Möglichkeit haben, einen sogenannten Beirat einzurichten. Darin hat die Metro eine Stimme Mehrheit.

Handelsblatt: ... eine Idee, die Ihrem Mitgesellschafter Erich Kellerhals nicht gefiel.
Cordes: Wir haben uns trotzdem Anfang des Jahres im Aufsichtsrat der Metro AG entschieden, diesen Weg zu begehen - wissend, dass

Handelsblatt: Wieso streiten Sie öffentlich?



Metro-Chef Eckhard Cordes in seinem Büro in der Düsseldorfer Zentrale.

» Ich habe in zahlreichen Gesprächen erfahren, dass die Familie Schmidt-Ruthenbeck hinter mir steht, die der zweitgrößte Anteilseigner ist.

» Wir haben die Metro vom Kopf auf die Füße gestellt. Ich habe unterschätzt, wie groß der Kulturwandel ist, den wir angestoßen haben.

» Ich habe schlecht kommuniziert beim Thema Kaufhof, als ich zu früh, 2007 - also vor der ersten Finanzkrise -, einen möglichen Verkauf in Aussicht gestellt habe.

dies kein Spaziergang wird. Denn es geht ja auch um finanzielle Interessen der Minderheitsgesellschaft.

Handelsblatt: ...Kellerhals verlangt angeblich allein für sein Vetorecht eine Milliarde Euro.
Cordes: Ich möchte keine Zahlen bestätigen, aber er hat einen beachtlichen Zuschlag zum eigentlichen Unternehmenswert gegenüber meinem Vorgänger Körber und auch später mir genannt. Schon allein aus Treuepflicht gegenüber unseren Aktionären dürfen wir einen solchen Zuschlag nicht zahlen.

Handelsblatt: Wieso streiten Sie öffentlich?

VITA

Der Chef Eckhard Cordes ist seit Anfang November 2007 Vorstandschef des Handelskonzerns Metro. Zuvor war er in der Autobranchen tätig. Mit Jürgen Schrempf hatte er die Fusion zwischen Daimler und Chrysler eingefädelt. 2005 gab er den Chefposten bei Mercedes auf und wechselte an die Vorstandsspitze der Haniel-Gruppe, die Metro-Großaktionär ist. Von 2007 bis Ende 2009 hatte er beide Chefposten zugleich inne, dann gab der heute 60-Jährige die Führung von Haniel ab.

Der Konzern Metro ging 1996 aus der Fusion von Metro Cash & Carry, Kaufhof und Asko/Deutsche SB-Kauf hervor. Der mit 67 Milliarden Euro Jahresumsatz viertgrößte Einzelhändler der Welt bestreitet die Hälfte seiner Erlöse mit Selbstabholer-Großmärkten. Den Rest steuern Kaufhof, Media-Saturn und Real-Supermärkte bei. Hauptaktionäre sind die Familien Haniel (34 Prozent), Schmidt-Ruthenbeck (16 Prozent) und Beisheim (unter 10 Prozent).

Cordes: Nach unserem Beschluss zur Einrichtung eines Beirats haben Minderheitsgesellschaft Leopold Stiefel und ich Herrn Kellerhals gebeten, diese Diskussion so ruhig wie möglich zu führen. Leider hat Herr Kellerhals eine PR-Agentur angeheuert, um das Thema massiv in die Öffentlichkeit zu tragen.

Handelsblatt: Dem Streit folgten nun zum ersten Mal operative Verluste.
Cordes: Nur zur Klarstellung: Die Metro Gruppe hat im zweiten Quartal Gewinn gemacht. Allein Media-Saturn verzeichnete einen deutlichen Ergebnisrückgang und lag sogar im Minus-Bereich. Dieser Ergebnisrück-

gang bezog sich im Wesentlichen auf Media-Markt Deutschland. Natürlich kostet auch die Startvorbereitung des Internet-Geschäfts sowie die Expansion in China Geld.

Handelsblatt: Bleibt der Quartalsverlust eine Ausnahme?
Cordes: Das neue Management ist in unglaublicher Entschlossenheit die Probleme jetzt angegangen. Das prognostizierte Jahresergebnis bei Media-Saturn in Höhe von 575 Millionen Euro ist aus heutiger Sicht eine sehr belastbare Aussage. Das bedeutet, dass wir unsere Gewinne bei Media-Saturn im zweiten Halbjahr deutlich steigern.

Handelsblatt: Müssen Sie nicht fürchten, dass die Griechenland-Krise das Konsumklima eintrübt?
Cordes: Wir spüren noch nichts, analysieren aber derzeit genau, ob die Verfälschung der Finanz- und Aktienmärkte zur Kaufzurückhaltung führen kann. Privat Anleger, die in den letzten Monaten 50 Prozent ihres Aktienwertes verloren haben, dürften kaum in Kauflaune sein. Ich glaube aber nicht, dass wir am Rande einer großen Rezession stehen.

Handelsblatt: Die Eintrübung scheint bei der Metro-Aktie bereits eingepreist zu sein.
Cordes: Ein Analyst der DZ Bank rechnet in den vergangenen Tagen vor, dass allein das Cash&Carry-Geschäft den derzeitigen Kurswert der Aktie widerspiegelt. Das bedeutet, dass Investoren gegenwärtig Kaufhof, Real und Media-Saturn umsonst dazu bekommen.

Handelsblatt: Haben Sie selbst nachgekauft?
Cordes: Ja. So ein attraktives Sonderangebot muss man mitnehmen.
Handelsblatt: Die Unsicherheit auf den Finanzmärkten dürfte nun dazu führen, dass

Sie auf Kaufhof und Real sitzenbleiben, obwohl Sie die Töchter verkaufen wollten.
Cordes: Als ich 2007 hier begann, war Real in einem desolaten Zustand und das haben wir gedreht. Real ist heute profitabel, und ein Ende dieser positiven Entwicklung nicht absehbar. Ein weiterhin profitabler Real könnte auch Teil der Metro-Familie bleiben. Bei Kaufhof stellt sich die Lage noch positiver dar: Der Kaufhof war auch in den vergangenen Jahren immer schon profitabel und wir haben noch eine Schaufel draufgelegt.

Handelsblatt: Trotz Internet-Konkurrenz?
Cordes: Absolut. Wir verfügen über sehr gute Standorte und eine hohe Markenbekanntheit und darüber hinaus werden wir ab Oktober auch im Internet unser volles Sortiment anbieten.

Handelsblatt: Anders als Kaufhof verdient Real seine Kapitalkosten nicht.
Cordes: Stimmt. Hier kommen wir aus einer ausgesprochen schwierigen Situation, haben aber in den vergangenen vier Jahren jeweils die geplanten Ergebnisfortschritte geschafft.



Eckhard Cordes (rechts) im Interview mit den Handelsblatt-Redakteuren Christoph Schlautmann (2. von links) und Gabor Steingart (2. von rechts).

Wir verdienen dort mittlerweile Geld, nur noch nicht so viel, dass wir unsere Kapitalkosten damit decken können. Ich bin dennoch zuversichtlich, dass wir auch dorthin kommen.

Handelsblatt: Wie kommt Ihre globale Expansion voran?
Cordes: Der deutsche Einzelhandelsmarkt wächst - in realen Größen - seit mehr als sieben Jahren nicht mehr. Dass unsere Bevölkerung bis 2050 um 16 Millionen Einwohner schrumpfen wird, macht ihn nicht attraktiver. Unsere Chancen liegen deshalb außerhalb Deutschlands. Wir müssen dorthin, wo das Bevölkerungswachstum stattfindet. Zwar ist Deutschland immer noch unser größter Markt, aber unsere Nummer zwei ist bereits Russland. Aktuell arbeiten wir an einem Markteintritt in Indonesien.

Handelsblatt: Müssen Sie dort nicht Wertverluste durch politische Unruhen fürchten - wie zuletzt in Ägypten?
Cordes: In Ägypten, wo wir nur zwei Märkte besitzen, haben wir in der Tat unsere Expansion kurzfristig verzögert. Was Indonesien betrifft, haben wir den Markteintritt mit einem hohen Aufwand an Analysen begleitet - und das über mehrere Jahre hinweg. Das Risiko erscheint uns beherrschbar.

Handelsblatt: Metro baut allein auf alte Vertriebsformate. Der Kaufhof stammt aus dem 19. Jahrhundert, die Cash & Carry-Idee aus den 60er-Jahren, Real und Media-Saturn entstanden in den 70ern. Kann man von Deutschlands größtem Händler nicht mehr Innovationen erwarten?
Cordes: Metro hat in der Vergangenheit weniger auf Innovationen gesetzt, weil die bisherigen Geschäftsmodelle ordentlich funktioniert haben. Aber die Aufholjagd hat längst begonnen. Das Thema Internet ist für uns Innovation, ebenso sind es die kleinen Cash&Carry-Satellitenläden in Osteuropa oder die Drive-in-Abholmärkte von Real. Das Unternehmen befindet sich in einem wirklich fundamentalen Transformationsprozess, den wir Anfang 2008 angestoßen haben.

Handelsblatt: Den Sie, wenn wir Sie recht verstehen, gern weiter vorantreiben würden.
Cordes: Ich bin fit, fühle mich wohl und die von mir angestoßenen Veränderungsprogramme bei Metro sind noch nicht abgeschlossen. Und deshalb fühle ich mich in der Verpflichtung, diesen Wandel weiter zu gestalten. Aber darüber entscheide ich nicht allein, sondern der Aufsichtsrat. Und natürlich ist für mich auch das Votum der großen Mehrheitsgesellschafter ausschlaggebend. Und hier gilt für mich: Ich bleibe, wenn eine Mehrheit dies wünscht, und ich gehe, wenn eine Mehrheit dies wünscht. Diese Entscheidungen werden aber in den dafür rechtlich vorgesehenen Gremien getroffen - und nicht im deutschen Blätterwald. Dies sieht auch der Aufsichtsrat so.

Handelsblatt: Herr Cordes, wir danken Ihnen für das Interview.



China wächst auch jenseits von Shanghai und Beijing



Wulf Linznich, Leiter Geschäftsbereich Ausland, HSBC

Wirft man einen Blick auf die nächste Generation dynamischer Städte in China, wird deutlich, dass im Inland noch enormes wirtschaftliches Potenzial schlummert. Neben Shanghai und Beijing, die bisher maßgeblich für den rasanten Aufstieg Chinas zur stärksten Exportnation verantwortlich waren, gibt es im Inland viele weniger bekannte Städte, die in Zukunft verstärkt vom Wirtschaftswachstum profitieren werden.

Chengdu - mit einer Einwohnerzahl, die sogar die von Schweden übersteigt - gehört zu den am schnellsten wachsenden Städten der Welt. Während Beijing nur einstellige Wachstumszahlen aufweist, wächst Chengdu um mehr als 18,5% pro Jahr.

Deutsche Unternehmen, die zukünftig in China produzieren oder aus China importieren möchten, sollten dabei zwei wichtige Faktoren berücksichtigen - in den sich noch entwickelnden Industriegebieten können sie mit bis zu 40% niedrigeren Miet-, Lohn- und Beschaffungskosten rechnen - gut ausgebildete Fachkräfte sind dort jedoch noch deutlich schwerer zu finden als zum Beispiel in Beijing.

Mehr über Emerging Markets erfahren Sie unter hsbc.de/mobil, über die HSBC Markets-App oder direkt über diesen QR-Code:



Jetzt downloaden: die HSBC Markets-App inkl. QR-Code-Scanner!



HSBC Trinkaus & Burkhardt AG
Königsallee 21/23 40121 Düsseldorf
Telefon 0211 910-0 www.hsbc.de