

# „Wann versilbern Sie Kaufhof, Herr Cordes?“

**Metro Group** | Eckhard Cordes, Vorstandschef des größten deutschen Handelskonzerns, über den harten Kampf um den deutschen Lebensmittelmarkt, Fortschritte beim Konzernumbau und Kritiker seiner Arbeit

**€uro:** Herr Cordes, „Sanierer ohne Fortüne“ liest man bisweilen über Sie. Haben Sie Ihren Nimbus als Hoffnungsträger verloren?

**Eckhard Cordes:** Wer verändert, stößt auf Widerstand. Einerseits sind solche Urteile Momentaufnahmen, die von den Zielen, ein Unternehmen neu aufzustellen, es wieder profitabler und zukunftsfähig zu machen, nicht ablenken dürfen. Andererseits sind sie teils auch von Unkenntnis über die Herausforderungen eines großen internationalen Handelskonzerns geprägt. Zudem gibt es auch genügend andere Bewertungen. Sie werden sehen, dass am Ende dieses Jahres deutliche Erfolge unseres Restrukturierungs- und Wachstumsprogramms erkennbar werden. Die neue Metro ist effizienter und kundenorientierter und wird so mehr Wachstum schaffen.

**€uro:** Einigen Kritikern geht das zu langsam.

**Cordes:** Sie sagen zu Recht „einige“ – die Mehrheit sieht unsere Fortschritte sehr positiv. Auch erkennen gerade die Experten an, dass uns die Konjunktur wegen der Finanz- und Wirtschaftskrise fast anderthalb Jahre lang nicht unterstützt hat.

**€uro:** Sie meinen, gut unterwegs zu sein?

**Cordes:** Davon ist der Metro-Vorstand fest überzeugt. Im Übrigen werden wir – trotz der weiterhin schwierigen Marktbedingungen – in diesem Jahr wohl wieder das Rekordergebnisniveau von 2008 erreichen. Das Krisenjahr 2009 haben wir schnell hinter uns gelassen.

**€uro:** Metros größter Markt ist Deutschland. Ausgerechnet hier erreicht Ihre größte Sparte, der Lebensmittelgroßhandel Cash & Carry, nur magere Margen. Drohen sogar Verluste?

**Cordes:** Die Sparte war schon vor meinem

Amtsantritt bei Metro im Negativtrend. Hier ist vor Jahren das Umsteuern unterblieben, die Lage wurde schöngeredet. Aber wir haben gehandelt, den Trend gestoppt und jetzt entwickelt sich Cash & Carry langsam aber sicher wieder positiv. 2012 soll Cash & Carry Deutschland wieder 150 Millionen Euro Gewinn vor Zinsen und Steuern einbringen.

**€uro:** Ähnlich optimistisch waren Sie 2008, als Sie für eine andere Metro-Sparte – die Real-Märkte – ein Umsatzrenditeziel von zwei bis drei Prozent bis 2010 ausgaben. Das Jahr haben wir nun, aber noch nicht die Marge.

**Cordes:** Real wird im dritten Jahr in Folge Gewinne schreiben. Und was das Margenziel betrifft: Das war nie auf 2010 bezogen. Das wäre auch unrealistisch gewesen. Wir haben gesagt, dass wir mit Real Deutschland zwar drei Prozent Rendite erreichen wollen, aber uns Ende 2010 ein Urteil darüber bilden wollen, ob wir das wirklich schaffen können.

**€uro:** Und können Sie es schaffen?

**Cordes:** Sagen wir so: Die Sanierung läuft planmäßig. Auch nehmen die Kunden unsere neuen, margenstarken Eigenmarken sehr gut an. Im ersten Halbjahr 2010 hat Real gegenüber dem Vorjahr die höchste Ergebnisverbesserung aller Metro-Sparten erzielt. Angesichts dieser Entwicklung sehen wir keinen Grund, warum wir mittelfristig nicht zwei bis drei Prozent Umsatzrendite erreichen sollten.

**€uro:** Discounter wie Aldi, Lidl und Plus versuchen, Metro durch Tiefstpreise Kunden abzunehmen. Was halten Sie dagegen?

**Cordes:** Frische zum Beispiel. Viele Kunden kommen extra zu Cash & Carry, um unsere „ultrafrischen“ Produkte zu kaufen: Fisch, →



„Wir werden in diesem Jahr wieder das Rekordergebnisniveau von 2008 erreichen.“ Eckhard Cordes im Gespräch mit €uro-Redakteur Mario Müller-Dofel

**Eckhard Cordes, 59:**

„Die Lage wurde schöngeredet.“



Wenn der Markt keine Jeans für acht Euro verlangen würde, wären auch die Löhne für Arbeiter in Indien höher“

→ Fleisch, Obst und Gemüse. In Zukunft wollen wir unsere Kunden, die vor allem gewerbliche Einkäufer sind, auch noch mehr im Nicht-Nahrungsmittelbereich überzeugen.

**€uro:** Höhere Lebensmittelpreise wären ein Segen für Metro. Warum sind die hierzulande nicht durchsetzbar?

**Cordes:** Die Discounter, deren Marktanteil – außer in Österreich – nirgendwo in der EU so hoch wie in Deutschland ist, haben die hiesigen Verbraucher mit ihren extremen Preiskämpfen an Billigpreise gewöhnt. Es scheint, als würden unsere Landsleute mehr auf die Preise achten als auf alles andere.

**€uro:** Auch nicht auf den Geschmack?

**Cordes:** Das haben Sie gesagt. Die Eigenmarken der Discounter haben eine ordentliche Qualität. Aber wenn die Verbraucher mehr Wert auf Frische legen würden, wäre der Marktanteil der Discounter natürlich kleiner. Die Deutschen haben eben andere Konsumgewohnheiten als Franzosen oder Italiener.

**€uro:** Das Bundeskartellamt ermittelt wegen Preisabsprachen zwischen Lieferanten und Lebensmittelhändlern sowie wegen erpresserischem Druck von Handelskonzernen. Auch gegen Metro. Wie ist da der Stand der Dinge?

**Cordes:** Zu einem laufenden Verfahren kann ich keine Stellung nehmen. Es gilt aber eine generelle Frage zu betrachten: Warum wird immer von der sogenannten Nachfragemacht des Handels gesprochen und nicht von der Marktmacht insbesondere großer Hersteller? Die Marge im Handel ist bekanntermaßen deutlich geringer, liegt im unteren einstelligen Bereich, während sie bei großen Produzenten teils über zehn Prozent liegt. Hier gibt es eine Schiefelage, auch in der öffentlichen

Wahrnehmung. Aber warten wir die Ermittlungsergebnisse ab. Wir sind entspannt.

**€uro:** Kommen wir zu Kaufhof. Vor einigen Monaten sagten Sie, die Warenhauskette für mindestens zwei Milliarden Euro verkaufen zu wollen. Ist der Preis noch realistisch?

**Cordes:** Das operative Geschäft und die Immobilien rechtfertigen diesen Preis nach wie vor. Zumal Galeria Kaufhof im Gegensatz zu unserem Wettbewerber profitabel ist.

**€uro:** Analysten meinen, Ihre Preisvorstellung sei nur dann gerechtfertigt, wenn der Käufer von Kaufhof eine Fusion mit Karstadt durchzöge. Danach sieht es aber nicht aus.

**Cordes:** Der Kaufhof-Wert hängt nicht von der defizitären Warenhauskette Karstadt ab – auch wenn wir von Metro in einer Konsolidierung der deutschen Warenhauslandschaft durchaus Wertsteigerungspotenzial sehen.

**€uro:** Sie glauben, dass das Warenhauskonzept in Deutschland noch eine Zukunft hat?

**Cordes:** Aber ja. Das beweist der Erfolg von Kaufhof, aber auch von einem kleinen, unabhängigen Wettbewerber wie dem Stuttgarter Kaufhaus Breuninger. Man braucht 1A-Lagen, große Verkaufsflächen und muss genau wissen, was die Kunden wollen, dann läuft es.

**€uro:** Die Industriellenfamilie Haniel hält 34,2 Prozent an Metro. Es heißt, sie dränge Sie zum Kaufhof-Verkauf, um eine Sonderdividende einstreichen zu können. Stimmt das?

**Cordes:** Diesen Druck spüre ich nicht – und das liegt nicht an mangelnder Sensibilität. Die Zukunft von Kaufhof unterliegt einer rein strategischen Bewertung: Die Metro Group ist das internationalste Handelsunternehmen der Welt, wächst global und erzielt gerade in den Auslandsmärkten eine hohe Rendite auf das

eingesetzte Kapital – übrigens die höchste aller Handelskonzerne. Vor diesem Hintergrund ist es fraglich, ob Kaufhof ein Schwerpunkt in unserem Portfolio bleiben kann.

**€uro:** Wann wollen Sie Kaufhof versilbern?

**Cordes:** Unser Warenhaussegment läuft so gut, dass wir mit dem Verkauf keine Eile haben. Und schon gar nicht werden wir diese Ertragsperle unter Wert verkaufen. Darüber sind sich Vorstand und Aufsichtsrat einig.

**€uro:** Im Oktober eröffnet Metro seinen ersten Media Markt in China. Wann werden Sie dort mit dem Elektronikhandel Geld verdienen? Mit Cash & Carry gelang das erst 2009 – zwölf Jahre nach dem Markteintritt.

**Cordes:** Das lag aber daran, dass Metro in China lange Zeit ineffizient war. Den Fehler werden wir nicht wiederholen. Wir haben für Media Markt die richtige Strategie und fürs Erste die richtigen Standorte ausgesucht – und eben auch den richtigen Partner in China.

**€uro:** Sie meinen den Elektronikproduzenten Foxconn, der zuletzt in den Schlagzeilen war, weil sich einige seiner Mitarbeiter das Leben nahmen. Hat Metro nun ein Imageproblem?

**Cordes:** Diese Selbstmorde waren sehr bedauerlich. Die tatsächlichen Hintergründe lassen sich von außen aber schwer beurteilen. Wir nehmen übrigens bei Foxconn – anders als Produzenten der Elektronikbranche – nicht direkt Produkte ab. Deshalb sehe ich nicht, dass diese Fragen negativ auf uns abstrahlen. Foxconn ist ein geschätzter Partner für den Ausbau unserer China-Präsenz. Wir gehen davon aus, dass er die Dinge aufarbeitet.

**€uro:** Die Menschenrechtsorganisation Oxfam wirft Metro vor, in Indien zu geringe Löhne zu zahlen. Was ist da dran?

**Cordes:** Oxfam hat nicht die Löhne unserer eigenen Mitarbeiter kritisiert. Hier ist unser Unternehmen vorbildlich, weil wir deutlich über den indischen Tariflöhnen bezahlen. Strittig ist die Frage, wie es um die Transparenz und Höhe der Gehälter bei den Mitarbeitern unserer Lieferanten steht. Hier bleibt es eine Herausforderung, noch bessere Kontrollen und Standards durchzusetzen. Und daran arbeiten wir mit anderen Handelsunternehmen erfolgreich. Wie wir diese Standards ausbauen, diskutieren wir auch mit Nicht-Regierungsorganisationen. Und noch etwas: Wenn der Markt keine Jeans für acht Euro verlangen würde, wären auch die Löhne in Indien höher. Mir wäre es deshalb lieber, der Jeans-Preis würde bei 30 Euro anfangen.

**€uro:** Verkauft Metro Jeans für acht Euro?

**Cordes:** Solche gibt es in Cash-&-Carry-Märkten. Da die Kunden sie wollen, müssen wir sie anbieten, wenn wir uns als kundenorientiertes Unternehmen verstehen – dabei achten wir aber gerade bei den Lieferanten dieser Jeans auf die Einhaltung sozialer und ökologischer Mindeststandards, die zwischen den großen internationalen Handelskonzernen unter dem Namen BSCI vereinbart wurden.

**€uro:** Analysten trauen Metro dieses Jahr bei 68 Milliarden Euro Konzernumsatz einen Gewinn vor Zinsen und Steuern in Höhe von 2,2 Milliarden Euro zu. Ist das realistisch?

**Cordes:** Wenn sich die Konjunkturentwicklung nicht dramatisch verschlechtert, dürften wir diese Gewinnkennzahl erreichen.

**€uro:** Vielen Dank für das Gespräch.

Das vollständige Interview finden Sie im Internet unter [www.finanzen.net](http://www.finanzen.net).

#### **Eckhard Cordes,**

geboren am 25.11.1950 in Neumünster, studierte von 1969 bis 1974 Betriebswirtschaft in Hamburg und promovierte in Staatswissenschaften. Danach heuerte er bei der Daimler-Benz AG an, wo er es binnen 20 Jahren bis in den Vorstand schaffte. Als solcher war er maßgeblich an den Fusionsverhandlungen von Daimler mit dem US-Autobauer Chrysler beteiligt. 2000 wurde Cordes Nutzfahrzeugvorstand bei Daimler und 2004 Mercedes-Chef. Seit 2007 ist der 59-Jährige Chef des Handelskonzerns Metro. Von 2006 bis 2009 führte er auch den Familienkonzern Franz Haniel & Cie, der an Metro beteiligt ist.