

ner deutlich niedrigere Leasingraten für ihr Spitzenmodell, den 7er, als Mercedes-Benz für seine S-Klasse. BMW unterstellt, dass der 7er nach 24 oder 36 Monaten einen höheren Gebrauchtwagenpreis erzielt als die Fahrzeuge von Mercedes-Benz, und kommt deshalb zu kleineren Raten. Indirekt gewähren die Münchner nach Schätzung der Deutsche-Bank-Analysten den Kunden damit einen Rabatt von 4300 Dollar.

Hartnäckig verweigert sich bislang Porsche-Chef Wendelin Wiedeking den US-Usancen. Er warf sogar seinen amerikanischen Statthalter raus, weil der es gewagt hatte, Kunden 500 Dollar Rabatt anzubieten, wenn sie einen Boxster kaufen.

Der Porsche-Boss konnte sich solche Konsequenz leisten, weil er in der Porsche-Fabrik weder Kurzarbeit anmelden noch Mitarbeiter entlassen muss, wenn der Absatz des Boxster zurückgeht. Das Modell wird fast ausschließlich beim Montagespezialisten Valmet in Finnland produziert, dem Porsche jetzt die Aufträge kürzt. Nun müssen die Finnen zusehen, wie sie mit der Flaute klarkommen.

Bei VW dagegen kann das Werk Wolfsburg trotz Vier-Tage-Woche und Freischichten kaum ausgelastet werden. Noch hält VW-Chef Pischetsrieder seine Linie durch, dass Volkswagen nicht so hohe Rabatte gewährt wie etwa die französischen Konkurrenten. Doch wenn in Wolfsburg Kurzarbeit droht und der mächtige Betriebsrat mobil macht, dann wird auch Pischetsrieder kaum widerstehen können.

Vertriebsexperten ist ohnehin klar: Rabattaktionen werden auch in der europäischen Autoindustrie künftig ein Mittel des Wettbewerbs sein. Die Rabatte dürften allerdings nicht in jene Höhen klettern, die sie in den USA erreicht haben. Dort zwingt auch ein ganz besonderes Produktions- und Verkaufssystem die Branche zu Nachlässen von mehreren tausend Dollar.

Den Großteil ihrer Fahrzeuge stellen die Konzerne in den USA sozusagen vorausschauend her, ohne die Bestellung eines Kunden vorliegen zu haben. Sie produzieren die Autos in jenen Ausstattungen, Motorisierungen und Farben, die von den Kunden vermutlich gewünscht werden. Hat der Hersteller sich getäuscht, kann er nur noch versuchen, die Wagen billiger loszuwerden.

In Europa dagegen produzieren die Firmen die meisten Fahrzeuge erst, wenn ein Kundenauftrag vorliegt. Der Druck, Rabatte zu gewähren, ist nicht so hoch wie in den USA, wo es vielen Kunden mittlerweile weniger um ein bestimmtes Auto geht, sondern mehr darum, ein gutes Geschäft abgeschlossen zu haben.

„Bei uns ticken die Kunden noch etwas anders“, sagt Ford-Manager Stackmann: „Wer keine attraktiven Modelle im Angebot hat, kriegt auch mit den höchsten Rabatten keinen Stich.“ DIETMAR HAWRANEK



Metro-Chef Körber*: „Im Handel wird mit den Füßen abgestimmt“

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Wir können nicht nur billig“

Metro-Chef Hans-Joachim Körber über die Frage, wie lange Geiz noch geil bleibt und ob der Supermarkt der Zukunft den Kunden wirklich glücklicher macht – oder nur gläsern

SPIEGEL: Herr Körber, Glückwunsch zum Erfolg Ihrer Werbekampagne „Geiz ist geil!“. So schnell hat es selten ein Manager geschafft, mit einem einzigen Satz zum potenziellen Totengräber einer ganzen Branche zu werden. Zufrieden mit dem Echo?

Körber: Das ist eine der erfolgreichsten Kampagnen der letzten Jahre. Das Wörtchen „geil“ bedeutet heute „toll“. Und auch „Geiz“ changiert in der öffentlichen Wahrnehmung. Es richtet sich an den cleveren Kunden ...

SPIEGEL: ... und spricht dessen niedrigste Instinkte an.

Körber: Moment! Keine Kampagne traf den Zeitgeist besser: Sparsamkeit und Preisbewusstsein. Das Ziel, unsere Saturn-Elektromärkte zu positionieren, haben wir damit mehr als erreicht. In einem schrumpfenden Markt wächst die Kette, die ja auch Großbild-Fernseher für 30 000 Euro verkauft, immerhin zweistellig. Wir können nicht nur billig ...

SPIEGEL: ... aber riskant provokant.

Körber: Provokant ja, aber nicht riskant. Die eine Hälfte der Debatte war von Neid geprägt, die andere war schulmeisterlich. Pädagogik ist nicht meine Antriebsfeder. Soll ich weniger werben? Soll ich es ganz lassen, weil wir erfolgreich sind? Wollen Sie, dass Verbraucher wieder einmal bevormundet werden?

Hans-Joachim Körber

gilt als erfahrener Marathon-Läufer – in der Freizeit wie im Beruf. Als Metro-Veteran Erwin Conradi 1998 einen Nachfolger für den damals ausscheidenden Konzernchef Klaus Wiegandt suchte, wurde Körber, 56, zunächst übergangen. Conradis Wunschmanager Georg Kulenkampff erwies sich aber schnell als Fehlgriff, und so rückte Körber Anfang 1999, nach 14-jähriger Firmenzugehörigkeit, an die Spitze der Metro AG. Seither glänzt der einst skandalumwitterte Handelsriese durch Transparenz und rasante Expansion. Vor seinem Wechsel zur Metro hatte der gelernte Braumeister und promovierte Diplomkaufmann Körber beim Nahrungsmittelkonzern Oetker gearbeitet.

* Mit Claudia Schiffer bei der Eröffnung des Future-Stores im nordrhein-westfälischen Rheinberg am 28. April. Das Gespräch führten die Redakteure Klaus-Peter Kerbusk und Thomas Tuma.

SPIEGEL: In Italien oder Frankreich wurde der Slogan nicht übernommen. Erziehen Sie uns zum Land der Geizkrügen?

Körber: Wir nehmen nur Stimmungen auf. In Polen käme zum Beispiel „Ich bin doch nicht blöd!“ auch nicht an. Die Versuche, deutschen Mutterwitz in andere Länder zu übertragen, gehen regelmäßig schief.

SPIEGEL: Kampagnen wie Ihre erhöhen die Gefahr, dass der Verbraucher gar nichts mehr kauft, weil er hofft, nächste Woche könnte es noch billiger werden.

Körber: Warum wird aus unserem betriebswirtschaftlichen Ansatz gleich eine gesamtgesellschaftliche Debatte gemacht?

SPIEGEL: Sie könnten doch mal über Ihren Tellerand hinausschauen und überlegen, inwieweit der grassierende Rabatt- und Billigwahn das Risiko einer Deflation anheizt.

Körber: Danke der Nachfrage. Der Tellerand ist keine Hürde für mich. Aber im Ernst: Wir hatten schon die Teuro-Diskussion. Genauso ist Deflation theoretisches Gerede. Die Metro zahlt ja nicht drauf, sondern verdient Geld. Warum? Weil unser System effizient ist. Schauen Sie sich Aldi an oder Hennes & Mauritz – denen geht es doch auch blendend.

SPIEGEL: Es gibt gar keine Konjunkturkrise?

Körber: Es gibt mehr als das, nämlich eine Strukturkrise. Die Debatte darüber führen wir bei Metro – aber nicht mehr. Dass es manchen Handelsunternehmen schlecht geht, liegt daran, dass sie ihre Hausaufgaben nicht gemacht haben: Standortstrategien, Qualität des Personals, Internationalisierung, Markenaufbau, Optimierung von Prozessketten und so weiter. Unser Spiel heißt Wettbewerb, nicht Protektionismus.

SPIEGEL: Wir können uns lebhaft vorstellen, was Sie von Markenartiklern und Kollegen zu hören bekamen, als Sie plötzlich die Lust am Geiz proklamierten.

Körber: Das Echo reichte von Empörung bis zu Applaus. Die Befindlichkeit unserer Kunden haben wir aber offenkundig getroffen. Nur das zählt. Im Handel wird am Ende mit den Füßen abgestimmt. Sie als Kunde entscheiden, ob ein Laden voll oder gähnend leer ist. Und Deutschland ist nicht nur preisorientiert. Ohne Qualität und Service werden Sie keinen Erfolg haben.

SPIEGEL: Nach einer neuesten Studie gelten Ihre Media-Märkte als die mit weitem Abstand bekannteste Handelsmarke. Was die Sympathiewerte angeht, rangiert die Kette auf Platz 35. Da stimmt doch was nicht.

Körber: Unser Service ist vergleichsweise gut, das Personal motiviert. Aber die Deutschen müssen sich langsam auch daran gewöhnen, dass sie für das günstigste Angebot nicht noch den perfekten Service erwarten können. Der kleine Elektrohändler in Ihrer Nachbarschaft stellt Ihnen den neuen Fernseher auch am Samstag ins Wohnzimmer, installiert ihn und wartet, ob alles funktioniert. Dafür zahlen Sie ihm 200 Euro mehr. Das ist doch okay.

Die Unternehmen der Metro-Group

	Umsatz 2002 in Mrd. Euro	Mit- arbeiter	Gewinn/Verlust in Mio. Euro
Metro Cash & Carry 	24,0	72 010	709,1
Media Markt/Saturn 	9,6	25 398	280,2
Real 	8,2	24 526	147,0
Kaufhof 	3,9	21 270	131,4
Extra 	2,8	13 311	-47,2
Praktiker 	2,6	14 861	-41,6
sonstige Gesellschaften	0,4	10 136	-13,4



Saturn-Filiale (in Hamburg)

„Provokant ja, aber nicht riskant“

SPIEGEL: Gegen das „Billig, billig“-Geschrei kommt er auf Dauer nicht an.

Körber: Ich will hier nicht das Loblied auf die Discounter singen. Auch Aldi ist nicht in allem der preiswerteste, hat aber 30 Jahre lang Vertrauen aufgebaut. Man weiß, was man dort bekommt. Das ist auch eines unserer vorrangigen Prinzipien: Vertrauen schaffen.

SPIEGEL: Im Gegensatz zur Regierung?

Körber: Na ja, die Bürger haben das Gefühl, dass dieser Staat aus den Fugen geraten ist: vom Wirtschaftswachstum bis zur Altersversorgung. Und der Handel leidet in Berlin immer noch unter dem alten Image der früheren Tante-Emma-Läden. Der deutsche Groß- und Einzelhandel beschäftigt heute fast fünf Millionen Menschen, hat aber noch immer keine starke Interessenvertretung. Wenn der Kanzler einlädt, sitzt eben selten ein Händler mit am Tisch.

SPIEGEL: Weil die Branchen untereinander auch viel zu zerstritten sind.

Körber: Dem Handel fehlt vor allem eine einheitliche Stimme ...

SPIEGEL: ... die Sie gern übernehmen würden?

Körber: Aus vielen Gründen nicht. Unsere Lobbyarbeit bewegt sich heute eher auf der internationalen Ebene und entspricht damit der Metro-Struktur. Ich war gerade zwei Tage in Moskau. Da ging es um wirtschaftliche Zusammenarbeit, Datenaustausch, Steuerfragen. Die Metro ist heute ein Konzern mit 52 Milliarden Euro Umsatz in 26 Ländern mit 240 000 Mitarbeitern. Da müssen Sie international gut vernetzt sein.

SPIEGEL: Die meisten Konzernchefs, etwa die von Aldi, Lidl oder Schlemmer, sind doch viel zu öffentlichkeitsscheu, um politisch etwas zu bewegen.

Körber: Die Metro jedenfalls hat in den vergangenen Jahren drastisch die Transparenz erhöht. Mit dem Börsengang haben wir unser Unternehmen neu aufgestellt. Nicht zuletzt durch die Kapitalmarktorientierung sind wir ein weitgehend anderer Konzern geworden.

SPIEGEL: Über mangelnde Beachtung in Berlin und ausbleibende Reformen kann sich der Handel in jüngster Zeit eigentlich nicht beklagen: Billig-Jobs wurden gestärkt, Rabattregeln abgeschafft, Ladenschlussgesetze gelockert.

Körber: Meinen Sie das ernst? Wie lange hat es gedauert, um die Öffnungszeiten von 80 auf 84 Stunden auszuweiten?

SPIEGEL: Der Handel klammerte sich doch selbst erbittert an die alten Gesetze.

Körber: Entscheidend bleibt die Frage: Welchen Verbrauchertyp hat der Gesetzgeber vor Augen? Den entmündigten oder den selbstbewussten und entscheidungsfreudigen. Ich favorisiere letzteren. Das Rabattgesetz bewahrte die Menschen nur davor, mal zu rechnen, wie viel sie plötzlich sparen können.

SPIEGEL: Ab Anfang Juni dürfen die Geschäfte samstags bis 20 Uhr öffnen. Man



Metro-Markt in Vietnam: „Fortschritte in Kilometern“

hat den Eindruck, dass sich viele das Experiment gar nicht mehr leisten können.

Körper: Meiner Meinung nach sind die längeren Öffnungszeiten vor allem ein Vorteil für die Kleinen, die nicht das Problem mit Betriebsräten und komplexen Arbeitszeitplänen haben wie die Konzerne.

SPiegel: Ihre Märkte werden am Samstag alle mitmachen?

Körper: Ob die neuen Zeiten für jedes Geschäft der Hit werden, muss man sehen. Bei uns wird für jeden Standort analysiert, ob es sich lohnt. Das muss sich auch mit örtlichen Mitbewerbern einspielen. Zudem brauchen wir flexiblere Arbeitszeitmodelle. Aber natürlich ist eine Gewerkschaft wie Ver.di zurzeit intern unter enormem Erfolgsdruck.

SPiegel: Seit acht Jahren sieht der hiesige Handel kaum noch reales Wachstum. Hat die Lockerung des Ladenschlussgesetzes nichts geholfen?

Körper: Es fand eine Umverteilung statt. Gewinner waren die 1-A-Lagen in den Innenstädten und die großen Zentren auf der grünen Wiese.

SPiegel: Das widerspricht Ihrer These, dass die Kleinen profitierten.

Körper: Bei der Vielfalt unserer Branche gibt es keine einfache Antwort. Schauen Sie sich die Tankstellen an, die heute Supermärkte mit angeschlossenen Zapfsäulen sind. Der Kiosk, der türkische Lebensmittelhändler an der Ecke – längere Öffnungszeiten gibt es längst. Ich unterscheide nicht zwischen Großen und Kleinen, sondern zwischen Schnellen und Langsamen. Handel ist Wandel. Ich begrüße dabei eine möglichst große Vielfalt. In zehn Jahren wird die Welt wieder ganz anders aussehen als heute.

SPiegel: Etwa so, wie in Ihrem so genannten Future-Store in Rheinberg, den Sie vor einigen Wochen unter großem Rummel zusammen mit dem Ex-Model Claudia Schiffer eröffnet haben?

Körper: Zum Beispiel. Wir wollen damit Technologieführer sein und mit großen

Partnern wie SAP, Intel, Cisco und IBM zeigen, was heute technisch machbar ist: Die Waage kann Äpfel von Birnen unterscheiden. Der Einkaufswagen erkennt und berechnet sofort die Cornflakes, die Sie einpacken. Der Computer weist Sie dann außerdem noch auf das Sonderangebot der Frischmilch hin. Und am Ende wird alles bargeldlos abgebucht.

SPiegel: Man kann es auch andersrum sehen: Der Kunde nimmt Ihnen die Arbeit



ab und kriegt die Ware auch nicht billiger, weil die Technik erst mal refinanziert werden muss.

Körper: Durch die Technik wird die Ware nicht teurer, aber unsere Kunden profitieren davon. Als Labor ist der Future-Store unbezahlbar. Sein Erfolg besteht schon darin, derart viele unterschiedliche Techniken endlich mal in einem Laden zusammenzuführen. Heute gibt es weltweit über ein Dutzend verschiedener Barcode-Systeme. Da muss endlich ein Standard gefunden werden.

SPiegel: Was steht am Ende der Entwicklung? Der Laden ohne Verkäufer?

Körper: Eine Fleischtheke ohne Bedienung wird es nie geben. Und die Regale füllen sich auch nicht von selbst. Die Technik hilft uns, die Prozesse zu optimieren, aber sie ersetzt nicht den Menschen.

SPiegel: Ihre Kunden können Sie mit all der neuen Datentechnik jedenfalls endlich richtig durchleuchten.

Körper: Der Verbraucher ist anonym und will es auch sein. Aber er will auch, dass wir seine Bedürfnisse kennen. Wer die Vorteile unserer Payback-Karte nutzt, hilft uns dabei. Das gibt uns die Möglichkeit, den Kunden individueller zu bedienen. Als der Future-Store in Rheinberg öffnete, wurden wir gefragt: Und was ist mit dem Elektromog durch die Funktechnik? Ein nachweislich nicht vorhandenes Problem. In Deutschland werden jedoch zuerst die negativen Aspekte diskutiert, selten die Chancen.

SPiegel: Der deutsche Markt gilt als der am härtesten umkämpfte der Welt. Wieso haben hiesige Handelskonzerne trotz all ihrer Erfahrung so selten den Sprung ins Ausland gewagt?

Körper: Erfahrung mit Wettbewerb haben große Unternehmen anderer Länder auch. Aber der deutsche Handel wird noch zu 85 Prozent von Genossenschaften und Familienunternehmen geprägt. Die konzernierten sich Anfang der neunziger Jahre fast alle auf die Eroberung der neuen Bundesländer. Wir merkten früher, dass die nationale Expansion an Grenzen stößt. Nirgendwo sonst gibt es pro Kopf der Bevölkerung so viel Verkaufsfläche wie in Deutschland. Deshalb gingen wir ins Ausland, wo wir heute fast 50 Prozent unserer Umsätze machen.

SPiegel: Auch Gewinne?

Körper: In West- und Osteuropa erzielen wir mittlerweile 62 Prozent unseres Ergebnisses. In Asien sind wir noch nicht so weit. Aber Sie dürfen nicht vergessen: Es ist ja nicht damit getan, einen Markt auf die Wiese zu stellen. Weil wir immer rund 90 Prozent nationale Waren verkaufen, müssen wir uns zum Beispiel in Ländern wie Vietnam um die Bedingungen in den Schlachthöfen ebenso kümmern wie um hochwertige Anbaumethoden in der Landwirtschaft. Das ist auch der Grund warum wir in den Ländern hochwillkommen sind.

SPiegel: In Japan können Sie lernen, was eine lang anhaltende Deflation anrichtet.

Körper: Japan ist das Land mit der komplexesten Handelsstruktur der Welt. Wir haben dort nun zwei Testmärkte. In Asien haben wir zum Beispiel gelernt, dass „frisch“ oftmals „lebend“ bedeutet. Es dauerte ein halbes Jahr, bis wir verstanden haben, wie man die Bassins für Fische und Krebse richtig pflegt. Aber derlei ist spannend und zahlt sich letztlich aus. Hier zu Lande machen wir Fortschritte in Millimetern, in Asien in Kilometern.

SPiegel: Herr Körper, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.