



Metro-Elektronikkaufhaus in Hamburg, Metro-Großmarkt in Ho-Tschi-minh-Stadt (Vietnam): Weltkonzern auf Einkaufstour

GLOBALISIERUNG

# Cash am Mekong

Von Marokko über Moskau bis nach Vietnam: Die deutsche Metro AG expandiert in atemberaubendem Tempo. Der Handelskonzern tritt weltweit mit genormten Märkten auf – und paktiert notfalls mit fragwürdigen Regimen. *Von Erich Follath*

**METRO-SEX.** Modewort 2003, ausgehend von einem neuen, weich gespülten Männertyp (Beispiel: David Beckham), der laut Trendforschern den hart auftrumpfenden Macho abzulösen beginnt. Der Metro-Sexuelle geht zur Maniküre, benutzt Kosmetika und liebt – außer sich selbst – vor allem den Einkaufsbummel.

Das die Metro Group mit ihrer Firmenzentrale protzt und prunkt, kann man wirklich nicht sagen. Hier scheint eine Unternehmensleitung noch einem der eigenen Werbesprüche zu glauben – und zu folgen: Geiz ist geil. Ins Neudeutsch der Führungskräfte übersetzt: Understatement ist en vogue.

Die Eingangshalle des größten deutschen Handelsunternehmens zieren schlich-

te Sitzgruppen. Statt kostbarer Kunst empfangen den Besucher bunt bemalte Wände, und Blumenschmuck gilt hier offenbar als Verschwendung. Selbst die Büros gehobener Angestellter wirken, als hätten sich die Herren nur aus dem Baumarkt bedienen dürfen. Und wenn Metro-Vorstandschef Hans-Joachim Körber, 57, aus seinem Fenster blickt, bietet sich eine mäßig aufregende Aussicht: Parks und Parkplätze, Vorstadt-Düsseldorf. Bonjour, Provinz.

Doch die Wahrheit ist: Im Reich der Metro geht die Sonne nie unter. Die Firma hat Niederlassungen in 28 Ländern, von Marokko über Indien bis Russland und China. Der Jahresumsatz des Konzerns, fünftgrößter seiner Branche weltweit, betrug im Jahr 2002 51,5 Milliarden Euro –



Firmengründer Beisheim (2001)  
„Geheimnis-Krämer“ im Hintergrund

mehr als das gesamte Bruttoinlandsprodukt von Rumänien, Nigeria oder Vietnam. Die Gehaltsliste des Unternehmens ist länger als das Einwohnerregister von Mainz oder Magdeburg, Kiel oder Kassel: 235 000 Beschäftigte.

Es geht weiter aufwärts, in schwieriger Zeit, in einer schwierigen Branche. Während der deutsche Einzelhandel in den



ERICH FOLLATH / DER SPIEGEL



Metro-Eröffnungen in Indien (o.), der Ukraine\*: „Ein schmaler Grat“

ersten neun Monaten dieses Jahres 0,8 Prozent des Vorjahresumsatzes verlor, hat die Metro, wie sie Ende Oktober stolz verkündete, um 5,8 Prozent zugelegt. Auch die Börse würdigt die Erfolge: Das Dax-Unternehmen konnte nach vorausgegangener Talfahrt seinen Kurs seit März 2003 mehr als verdoppeln – trotz einer im internationalen Maßstab eher bescheidenen Rendite.

Wäre in Deutschland jemand gezwungen, in seinem ganzen Leben nur in Geschäften der Handelskette zu kaufen, er käme gut über die Runden: Lebensmittel gibt's beim Warenhaus Real, Hemden und Hosen bei Kaufhof, Computer und CDs bei Saturn, Bretter und Bohrmaschinen beim Baumarkt Praktiker – allesamt Vertriebslinien der Metro Group, bei der jedes Mal die Kassen klingeln. Und wie sie klin-

geln, beispielsweise jeden Samstag an der Hamburger Mönckebergstraße, im größten Elektronikmarkt der Welt.

Kaum Beratung. Viele Kunden, junge vor allem, in sich selbst und die turnhallenweite Hightech-Welt versunken: Fast könnte man meinen, die Trendforscher hätten den Begriff von den Metro-Sexuellen für die Käufer im Metro-Geschäft erfunden.

Die Saturns und Media Märkte mit ihren Schnäppchen sind Erfolgsinseln in einer sturmzerzausten Branche, insofern täuscht der samstäglige Ansturm in Hamburg. Die Konsumenten machen sich in diesen Zeiten der Rezession ansonsten ziemlich rar. Die Metro käme lange nicht so gut zurecht, wäre sie aufs Inlandsgeschäft begrenzt.

Die Kaufhof-Warenhäuser etwa dürften 2003 rote Zahlen schreiben, der deutsche Markt gilt, bis auf die Elektronikläden, weitgehend als ausgereizt. Über 48 Prozent ihres Umsatzes, Tendenz steigend, macht die Metro AG heute im Ausland – auch einen Großteil ihrer Gewinne. Die Düsseldorfer expandieren weltweit rasant. Zwei Milliarden Euro wird der Vorstand allein in diesem Jahr vor allem in Osteuropa, in Russland, Indien und China investieren.

Aber warum gerade dort, weshalb in Vietnam und nicht in Usbekistan? Welche kulturellen Eigenheiten der Gastländer gilt es zu berücksichtigen? Welche Konzepte kommen an, welche sind womöglich schädlich? Und was kann man, was darf man um

den Preis guter Beziehungen zur Regierung des Gastlandes alles akzeptieren oder gar unterstützen?

„Die Metro und ihr Exportmodell des Cash & Carry lassen sich nur für den verstehen, der die Geschichte des Unternehmens kennt“, sagt Vorstandschef Körber, der den lange Zeit so geheimnisumwitterten Konzern in den vergangenen Jahren neu positioniert und zunehmend transparent gemacht hat.

Doch mit Auskünften über den „Alten“ hält sich der neue Boss, seit 1999 im Amt, auffällig zurück. Keine Diskussion über den Mann, mit dem die Ursprünge der Weltfirma im Guten wie im Schlechten untrennbar verbunden sind, über einen der schillerndsten und umstrittensten deutschen Wirtschaftsführer: Otto Beisheim, auch genannt: „der Geheimnis-Krämer“.

## DER GRÜNDERMYTHOS

Wenn Beisheims Name fällt, senken sich die Stimmen der Metro-Abteilungsleiter – ob aus schlichter Ehrfurcht oder unbestimmter Angst heraus, ist schwer zu sagen.

Neulich erst hat ER sich wieder in eine Aktionärsversammlung gemischt, unauffällig, als sei ER ein Kleinanleger und nicht ein Milliardär, im Besitz von 18,8 Prozent

\* Im Oktober 2003 mit Tempeltänzerinnen in Bangalore; im August 2003 mit dem Patriarchen Filaret und dem Box-Star Witalij Klitschko in Kiew.

Die Metro Group betreibt in 28 Staaten  
2113 Filialen, davon 1520 in Deutschland.

UMSATZ 2002 ..... **51,53** Milliarden Euro

GEWINN 2002 ..... **502** Millionen Euro

BESCHÄFTIGTE ..... **235 283**

DER SPIEGEL

aller Metro-Aktien. ER fährt immer noch gern zu einer Metro-Neueröffnung ins Ausland mit und lässt dann – öffentlichkeits-scheu – alle Fotos einsammeln, auf denen ER zu sehen ist. ER feiert Anfang Januar seinen 80. Geburtstag in dem selbst finanzierten, brandneuen 460-Millionen-Euro-Beisheim-Center am Potsdamer Platz, seinem prächtigen Denkmal mit Büros, Restaurants, zwei Hotels und einem eigenen Penthouse über den Dächern von Berlin. Die Einladungen zum Fest im kleinen Kreis sind schon rausgegangen. „Was, Ihre ist noch nicht angekommen?“, heißt es auf den Metro-Chefetagen, wenn man den anderen verunsichern will.

Otto Beisheim wurde als Sohn eines Gutsverwalters in Vossnacken bei Essen geboren. Weil den Eltern eine Schulausbildung bis zum Abitur zu teuer schien, schickten sie den begabten Sprössling zu einer Lehre in die Lederindustrie. Seine Karriere in der Nazi-Zeit liegt im Dunkeln, und Beisheim tat nie etwas dazu, sie aufzuhellen. Aus einer Krankenakte der Wehrmachtsauskunftsstelle geht angeblich nur hervor, dass er als 19-Jähriger bei der Waffen-SS war und als Scharführer bei der Division „Leibstandarte Adolf Hitler“ 1943 verletzt wurde.

Nach dem Krieg arbeitet sich der Ehrgeizige zum Prokuristen eines Elektrogeschäfts hoch und bildet sich bei Reisen fort. Um das Jahr 1960 lernt er in den USA den Cash & Carry-Großhandel kennen, eine Handelsform, bei der mit einer Kundenkarte ausgewiesene Einzelhändler oder Restaurantbesitzer ihre Waren selbst abholen und sofort bezahlen. Beisheim macht sich 1964 mit der abgekupferten Idee selbständig und gründet in Mülheim an der Ruhr den ersten deutschen Markt dieser Art. Er erweist sich als glänzender Organisator und trickreicher Finanzjongleur. Das Konzept setzt sich durch – auch mit Hilfe branchenerfahrener Teilhaber, die sich anschließen.

Bei seiner Personalpolitik hat Beisheim, der bald ins Ausland expandiert und über den Kaufhof in den Einzelhandel einsteigt, nicht immer eine glückliche Hand. Seine Nähe zum Medienunternehmer Leo Kirch und seine Internet-Begeisterung verführen ihn in den neunziger Jahren zu dubiosen Geschäften, bei denen er manchmal wie ein Strohmann wirkt, dann wieder wie ein Marionettenspieler, der die Fäden zieht.

Die Metro-Geschichte, so wie sie von dem Unternehmen selbst dokumentiert wird, springt im Zeitraffer über die Jahrzehnte. 1996 geht die Metro an die Börse. Fachleute bezeichnen die Umwandlung der durch zahlreiche Zukäufe immer weiter verschachtelten Gruppe als überfällig. Zudem genießt die Metro damals einen eher düsteren Ruf, braucht finanziell und personell dringend Auffrischung.

Beisheim bleibt bis heute der geheimnisvolle Mann im Hintergrund, der



Beisheim-Center (am Potsdamer Platz in Berlin): Denkmal für 460 Millionen Euro

grundsätzlich keine Interviews gibt, ähnlich wie andere große Handelsfürsten der Wirtschaftswunderzeit – die Aldi-Brüder etwa.

Bei den Festen in Rottach-Egern, wo er am Tegernsee ein Haus besitzt, zeigt er sich äußerst selten – und dann „in Tracht, Modell Musikantenstadl, und mit einem mausgrauen Steinklopferhut“ (wie Gesellschaftsreporter Michael Graeter berichtet). Beisheim besitzt auch in Lugano eine Villa und ist inzwischen Schweizer Staatsbürger. Er soll immer noch den Cent ehren und meilenweit für billige Lebensmittel fahren, heißt es. Aber er spendet auch für Universitäten achtstellige Summen.

Manchmal zahlt sich so viel Großzügigkeit aus: Die TU Dresden machte ihn zum Ehrendoktor. Oft aber verdrießt Beisheim die Undankbarkeit der Menschen: Vor zwei Jahren etwa zog er eine Spende in Millionenhöhe für ein Kongresszentrum am Tegernsee zurück, als ihm die lokale SPD Verschandlung der Umwelt vorwarf.

Beisheim ist verwitwet und hat keine Kinder. Der Silberhaarige, der ein bisschen aussieht wie der ältere Bruder des Herrn Kaiser aus der Fernsehwerbung für ein Versicherungsunternehmen, spielt Golf, rudert und schwimmt, heißt es aus seiner Umgebung. Ein weiteres Hobby: Er sieht akribisch genau die Metro-Geschäftsberichte durch – vor allem auf Schwächen.

## DIE CREW FÜRS GROBE

Als Nächstes also Serbien, Staat Nummer 29 im Metro-Reich. Die Eröffnung des ersten Cash & Carry-Markts in Belgrad ist schon terminiert, für Frühjahr 2004. Und dann wird vielleicht Kasachstan erschlossen, wo sie so viel Erdöl haben – aber auch himmelschreiende Korruption und mit Nursultan Nasarbajew einen berüchtigten

alten Kader-Kommunisten als Regierungschef. Jedenfalls bricht eine hochrangige Abordnung unter Führung von Vorstandschef Körber demnächst auf ins zentralasiatische Almaty (mit Abstechern nach Teheran und Taschkent, um die dortige Geschäftslage zu erkunden).

Wenn Körber & Co. sich auf so eine Reise machen, dann sind die Expansionspläne im entscheidenden Stadium. Dann können sich die obersten Unternehmenspfadfinder Gerd Becker, seit 35 Jahren Metro-Mann, und Heinz Pfeiffer, seit 17 Jahren dabei, schon mal zurücklehnen: Das Wichtigste ist getan.

Ein Generalstab braucht Karten. Die Diagramme mit ihren Kästchen und Pfeilen und um Aufmerksamkeit heischenden Farben haben die beiden bei jeder Sitzung zur Hand. „Spirit of commerce“ steht über allem. So heißt der Leitspruch des Unternehmens, und das nicht nur, weil „Geist des Handels“ irgendwie provinziell nach Weinbrand oder Poltergeist klingt: Körber hat im Konzern generell Englisch zur Amtssprache gemacht. Anfang der neunziger Jahre ist die Metro AG noch ein vorwiegend in Deutschland agierendes, auf Westeuropa und die Türkei beschränktes Unternehmen. Doch Wachstumschancen sieht das Management in den schon damals gesättigten Märkten kaum noch. Deshalb werden nach und nach neue Chancen in den osteuropäischen Aufbruchländern gesucht, zuerst 1994 in Polen, wo die Metro inzwischen der größte ausländische Arbeitgeber ist.

Nach der Volksrepublik China, Russland, Vietnam und Japan geht die Metro im Jahr 2003 mit eigenen Märkten auch in die Ukraine und nach Indien. Anders als der strauchelnde niederländische Konkurrent

Ahold – in 25 Ländern vertreten – setzt das Düsseldorfer Unternehmen dabei nicht auf Zukäufe.

Die Metro beginnt die Expansion in ein fremdes Land fast immer mit einem ihrer eigenen, weitgehend genormten Cash & Carry-Märkte. Nach deren erfolgreicher Etablierung folgen im Idealfall Saturn oder andere Tochterunternehmen.

Die beiden bedächtigen Metro-Strategen aus Düsseldorf wirken kaum wie Eroberer, die ihre Firmen-Flagge in fremde Kontinente rammen wollen. „Wir sehen uns ganz und gar nicht als eine deutsche Dampfwalze“, sagt Becker, eine Art Couch-Kolumbus, der die Berichte seiner derzeit in rund 20 Ländern tätigen Rechercheure sorgfältig auf seinem Sofa überprüft.

„Wir glauben daran, dass man kulturelle Eigenheiten respektieren und trotzdem Innovationen durchsetzen kann“, meint Kollege Pfeiffer. In Vietnam etwa arbeite die Metro mit der „Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft“ zusammen und finanziere mit mehr als 400 000 Euro neue Schlachthäuser und Musterfarmen im Mekong-Delta.

Die Metro, bekannt hier zu Lande auch für ihre knallharten Verhandlungen mit Zulieferern, im Ausland eine Art karitatives Unternehmen?

So weit wollen die Eroberer nicht gehen. Natürlich müsse man zu allererst Geld verdienen. Aber effektivere Anbaumethoden und hygienischere Fleischzubereitung nützten letztlich den Bauern wie dem Konzern. 90 Prozent der angebotenen Waren sollen nach Cash & Carry-Planung jeweils aus dem Land stammen. Erreicht ein Produkt Exportqualität, hat es Chancen, in eine Liste Metro-eigener Marken aufgenommen und in großer Menge abgenommen zu werden.

Die wichtigsten Kriterien für ein neues Metro-Land sind laut Pfeiffer: Kaufkraft, verlässliche Steuergesetze, politische Stabilität – und natürlich die Geschäftskonkurrenz. Nach monatelangen, manchmal jahrelangen Filter-Prozessen mit immer weiter verfeinerten Marktstudien wird das Kandidatenfeld reduziert. Die Düsseldorfer versuchen, so oft wie möglich vor den internationalen Mitbewerbern Pionier zu sein – was schwieriger wird, je mehr Staaten als „Metro-Country“ auf der Weltkarte die blau-gelbe Hausfarbe erhalten.

Claudia Schlossberger ist als „Chief Human Resources Officer“ dafür zuständig, die richtigen Mitarbeiter weltweit zu finden. Die Metro setzt nach ihren Worten auf dezentrale Führung und auf Internationalität: „Bloß keine deutsche Arroganz.“ In den Managementpositionen der Auslandsvertretungen seien 32 Nationalitäten vertreten, vor allem in Osteuropa und Ostasien gebe es hoch begabte und einsetzungswillige Jungmanager.

„Sie besitzen bei uns hervorragende Aufstiegschancen“, sagt die resolute Dame und erzählt vom „House of Training“, wo 1600 Neueingestellte pro Jahr geschult werden, sowie von der Führungskräftekonferenz mit 550 Teilnehmern, die alle zwei Jahre in Düsseldorf stattfindet.

Die Polyglotten aus aller Herren Länder fahren dann gemeinsam mit dem Dampfer den Rhein zur Loreley hinunter und üben „Ich weiß nicht, was soll es bedeuten“, was wie ein Chor der Vereinten Nationen klingt. Aber auch die Chefin muss zugeben, dass mit Teamgeist und guter Ausbildung allein nicht alle Probleme gelöst werden können. Manchmal zahlt man Lehrgeld – durch eigene Fehler oder durch Abhängigkeiten von der großen Politik.

### MOSKAUER MACHTSPIELE

Oberbürgermeister Jurij Luschkow liebt Cash & Carry. Neulich hat er sogar voller Stolz höchstpersönlich seinen Freund, den weißrussischen Diktator Alexander Lukaschenko, durch einen der fünf blitzsauberen Moskauer Großmärkte geführt. Die Deutschen zahlen pünktlich Steuern, sie helfen indirekt mit, den Schwarzmarkt auszutrocknen, die Produkte erhöhen die Lebensmittelsicherheit in seiner Metropole. Und sie unterstützen mit großzügigen Beiträgen die Erschließung der Infrastruktur im Stadtrandgebiet – im Gegenzug macht Luschkow die Pachtgebühren für Grund und Boden erschwinglich.

Aber als die Metro-Macher sich dann ein Grundstück etwas außerhalb des Moskauer Rings sicherten, im Bezirk eines mit ihm rivalisierenden Gouverneurs, da soll Luschkow getobt haben. Vergessen Sie das besser, hieß die unmissverständliche Botschaft an die Metro-Macher. Sie verstanden – und vergaßen.

Jetzt ist alles wieder in Ordnung zwischen dem mächtigen Politiker und dem Konzern. Bis Ende 2004 werden vier weitere Cash & Carry-Läden im Raum Moskau eröffnen, alle im Luschkow-Reich.

Und dann ist da noch die Geschichte mit den Bulgaren. Das Konzept der Düsseldorfer sieht vor, dass bei einer Neueröffnung Manager aus einem schon erschlossenen Metro-Land die Federführung erhalten: Im Fall Moskau fiel die Wahl auf die Bulgaren. Es schien eine logische Entscheidung, schon weil die Manager aus Sofia die Sprache beherrschten. Doch die leitenden russischen Mitarbeiter hatten Probleme, sich Vertretern eines ehemaligen „Sowjetsatelliten“ unterzuordnen. Beide Seiten machten Kompromisse, Russen sind jetzt in Führungspositionen aufgestiegen.

Cash & Carry-Ableger gibt es nicht nur in Russlands reichster Stadt, die inzwischen für Geschäftsleute auch Europas teuerste ist: neue glitzernde Hotels, Restaurants, Spielcasinos an jeder Ecke, und die Bars heißen selbstironisch „Das Kapital“ oder „Best of the West“. Auch in St. Petersburg locken zwei Metro-Läden die Großkun-

### Das Marken-Reich

Gewinne/Verluste der Metro-Vertriebslinien 2002 in Millionen Euro

Großhandelsgesellschaft	Gewinne vor Steuern und Zinsen
<b>METRO</b>	709,1
<b>Elektro-Warenhäuser</b>	
<b>SATURN</b>	280,2
<b>Media Markt</b>	
<b>Warenhäuser</b>	
<b>GALERIA KAUFHOF</b>	131,4
<b>Selbstbedienungswarenhäuser</b>	
<b>real</b>	147,0
<b>Baumärkte</b>	
<b>Praktiker</b>	-41,6
<b>Lebensmittel-Einzelhandel</b>	
<b>extra</b>	-47,2

### Metro-Standorte

Länder mit Filialen der Metro Group



den, drei weitere sind geplant. Bald werden Märkte in Kasan, Rostow am Don, in Samara und sogar in dem von deutscher Geschichte so furchtbar belasteten Wolgograd, dem einstigen Stalingrad, dazukommen.

Die Metro setzt stark auf eine positive Wirtschaftsentwicklung in Russland – und auf den guten Willen des Kreml. Vielleicht hat Vorstandschef Körber deshalb kürzlich so reflexhaft großes Verständnis für die Verhaftung des Erdöl-Milliardärs Michail Chodorkowski gezeigt, während die meisten internationalen Beobachter einen Akt politischer Willkür Wladimir Putins sahen und einen generellen Rückschlag für den freien Handel fürchteten.

Im Nachbarstaat Ukraine hat die Metro ebenfalls den ersten Cash & Carry aufgemacht, im Beisein übrigens des inkognito mitreisenden Firmengründers Beisheim. Auch die Zukunft des Geschäfts in Kiew hängt von einem autokratisch herrschenden Präsidenten ab. Leonid Kutschma erhofft sich offensichtlich, wie die russischen Politiker, von den Deutschen Steuergelder, Prestige und eine bessere Versorgung.

Zur Feier schickte Kutschma seinen Vizepremier. Auch Patriarch Filaret war Weihrauch schwingend und Weihwasser sprühend dabei, als der aus Kiew stammende und in Deutschland lebende Star-Boxer Witalij Klitschko das Band durchschneit. Der Kirchenmann Filaret überraschte die Deutschen nicht nur mit einem höchst professionellen Public-Relations-Manager, sondern auch mit einer Bitte: Ob er eine Kundenkarte haben könnte, ließ er anfragen.

Manche Oppositionelle sagen, die Metro stabilisiere durch ihre Deals mit Kutschma ein unpopuläres, zutiefst korruptes Regime. Der in Kiew zuständige Manager Axel Hluchy hält das für Unsinn. Die Firma schaffe Arbeitsplätze. Sie verbessere die Lebensbedingungen. Und sie wirke durch ihr Dringen auf transparente Steuergesetze auch politisch positiv.

Cash statt Crash? „Natürlich ist das ein schmaler Grat“, sagt Hluchy und beharrt darauf, niemandem Schutzgelder zu bezahlen. „Spenden für staatliche Kindergärten und Krankenhäuser, eine Sonderabgabe für Elektrizität über die normalen Stromrechnungen hinaus – das ja. Aber keine Mafia-Methoden, wir bezahlen einen eigenen Sicherheitsdienst.“

## INDISCHE DICKHÄUTER

122 Wegweiser sind auf den Straßen der Stadt angebracht, ein 30 Meter hohes illuminiertes Zeichen weist zusätzlich die Richtung. „Ganz Bangalore spricht von der

Feier“, sagt Metro-Asien-Chef Heinrich Birr, stolz wie ein Familienvater vor der Taufe seines neuen Babys. Man meint die Farbe noch zu riechen: Blau-gelb leuchtet der neue Cash & Carry-Fertigbau, als der Bus mit den Gästen einbiegt. „Genau wie in Neuss“, entfährt es einem der deutschen Gäste. Selbstverständlich ist das als Kompliment gemeint.

Die Metro-Manager in der südindischen Vier-Millionen-Metropole haben im letzten Moment die geplanten Elefanten auf der

rufen. „Sie sind gekommen, um uns Kleinhändler aus dem Geschäft zu drängen“, meint etwa Ramesh Lahoti, der mit einigen Kollegen – und vermutlich mit der Unterstützung zu kurz gekommener lokaler Politiker – einen Streik organisiert hat. Die Gründe für die Empörung der Geschäftsleute in der Bangalore-Vorstadt Yeshwanthpur hat bei vielen einen banalen Grund: Sie sind bei den Behörden nicht registriert, weil sie die Gewerbeaufsicht bisher immer unter der Hand geschmiert haben.



Super-Model Schiffer, Metro-Chef Körber (r.) in Rheinberg\*: Zukunftstechnologie für den Einzelhandel

Eröffnungsparty gestrichen – aus Angst davor, dass die Tiere bei dem Rummel nervös werden und auf die Gäste losgehen könnten, wie es neulich passiert ist, mit drei Todesfällen. Aber es ist trotzdem eine eindrucksvolle Zeremonie an diesem regenverhangenen 20. Oktober 2003. Halb nackte Priester weihen vor einer eigens hochgezogenen, goldbemalten Tempelkulisse aus Pappmaché das ganze Firmengelände und schützen es so vor bösen Geistern. Tänzerinnen, Trommler, Troubadoure wirbeln über die Bühne und zaubern einen Hauch von Hollywood: Metro-Goldwyn Mayer.

Aber braucht Indien wirklich das deutsche Cash & Carry? Ja, sagt der aus einer Aristokratenfamilie Neu-Delhis stammende Manager Harsh Bahadur: „In unserem Land existiert nur ein völlig veraltetes Warenverteilungssystem. So verrotten landesweit etwa 30 Prozent des Obstes und Gemüses auf den komplizierten Wegen zum Verbraucher – wir vereinfachen diesen Prozess zum Wohle aller.“

Nein, sagen die 150 Demonstranten, die vor den Geschäftstüren „Metro, get out“

\* Im April 2003 bei der Einweihung des „Future Store“.

Ohne eine offizielle Bestätigung aber dürfen sie nicht im Großhandelszentrum einkaufen – Cash & Carry lässt weltweit ja nur eingetragene Händler, Restaurant- oder Hotelbesitzer in die Läden. Für die Ausgeschlossenen könnte es beruflich eng werden, vor allem, wenn einige der Registrierten den Preisvorteil der Metro-Waren großzügig an den Endverbraucher weitergeben.

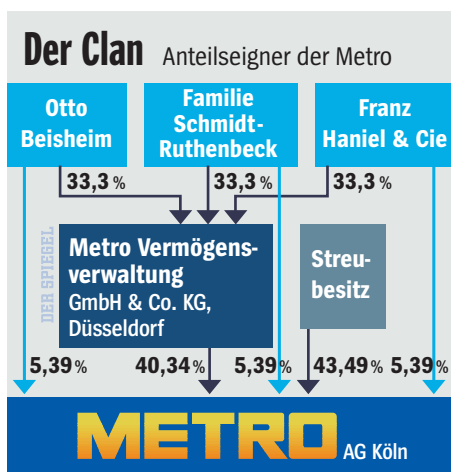
Schon mischen Anwälte mit, die sich das große Prozess-Geschäft erhoffen: Die „neue East India Company“ sei darauf aus, wie einst die britischen Kolonialisten die Menschen zu unterjochen, heißt es in einer großen Zeitungsanzeige am Metro-Eröffnungstag. Per einstweiliger Verfügung wird den Deutschen vorläufig verboten, Obst und Gemüse zu verkaufen – das klein Gedruckte in einem lokalen Gesetz erfordert dafür gesonderte Anmeldung.

Schikane? Oder Ausdruck eines funktionierenden Rechtsstaats? Metro-Chef Körber, eigens aus Düsseldorf angereist, lächelt die eigene Verwunderung weg: Wer Pionier ist, muss mit Überraschungen rechnen. So schwierig hat er sich den Geschäftsbeginn aber wohl doch nicht vorge-

stellt in der internationalen Software-Metropole, wo Pubs und schicke Restaurants wenigstens in einigen Stadtteilen einen Hauch von London verbreiten. Und wo eine neue Mittelklasse zeigt, dass sie Geld ausgeben kann und will.

„Indien hat zweifellos eine Zukunft, und es ist richtig, dass wir hier sind“, sagt Körber abends an der Bar des Oberoi-Hotels. „Aber China ist anders, hat eine funktionierende Gegenwart – und eine Vision.“

In der Volksrepublik betreibt Metro schon 18 Cash & Carry-Großmärkte. In den nächsten Jahren sollen 40 neue Filialen dazukommen, Investitionsvolumen: 600 Millionen Euro. Dann wird man die Marktführer Wal-Mart (USA) und Carrefour (Frankreich) im Reich der Mitte wohl überholt haben. China-Fan Körber berät darüber hinaus Shanghai bei der Stadtentwicklung und der Vorbereitung der Expo 2010 – auf Einladung des dortigen Bürgermeisters. Täuscht der Eindruck, dass sich die Metro bei ihren Auslandsaktivitäten in autoritären, wenig demokratischen Staaten generell leichter tut? Sind deshalb Scouts in Kasachstan, Iran, Weißrussland unterwegs?



Körber gibt, auch wenn er von seinen Mitarbeitern viel fordert, gern den jovialen Kumpel-Typ. Doch wenn er eine Falle spürt, spielt er die Auster – luftdicht verschlossen. „Wir haben in diesen Ländern noch keine Entscheidung getroffen“, sagt er schmallippig. „Als in Osteuropa die Vertriebssysteme zusammenbrachen, haben wir die Chancen genutzt. Wir suchen sie in Vietnam wie in China wie in Indien. Was sollte daran falsch sein?“

Der Vorstandschef ist das Gegenprogramm zum Firmengründer. Eine Art Anti-Beisheim, geprägt nicht mehr von Kriegstrümmern, sondern den neuen Chancen für die Generation danach.

Erwachsen geworden in den sechziger Jahren, hat der in Braunschweig gebürtige Körber in Berliner Kneipen gekellnert, um sich sein Studium der Brauerei-Technologie zu verdienen. Kein Rebell, trotz des Schnauzbarts, aber ein unabhängiger Denker mit Hang zur Karriere: Abschluss als

Diplomkaufmann, Geschäftsführer einer großen Sektellerei, seit 1985 in leitender Funktion bei der Metro, wo er sich gegen verkrustete Strukturen durchsetzen und auf dem Weg zur Spitze auch manche Rückschläge einstecken musste.

Körber ist ein begeisterter Wasserballer; er stand in dieser Sportart, die auch die Härte unter der sichtbaren Oberfläche lehrt, einmal kurz vor dem Sprung in die Nationalmannschaft. Vor allem aber gilt er als Marathon-Mann – im wahrsten Sinn des Wortes: Seine Bestzeit auf der Ausdauerstrecke liegt unter vier Stunden. Gerade erst wieder ist er in Berlin gelaufen, im Kreise einer Metro-Mannschaft, trotz eines stark angeschlagenen Knies.

„Durchsetzen kann man sich auf die Dauer nur durch Kompetenz“, sagt der Metro-Boss, der wenig vom Lamentieren auf Chefetagen hält. „Wenn jemand sagt, er trage so schwer an der Verantwortung, soll er's lassen. Es zwingt einen ja keiner dazu.“

Körber glaubt, dass von dem Handelsriesen Metro heute vor allem Transparenz und Flexibilität verlangt werden. „Handel ist Wandel“, sagt er. „Das heißt manchmal Abschied von lieb gewordenen Gewohnheiten nehmen. Und sich, im Falle eines Falles, auch von dauerhaft unprofitablen Firmenteilen oder einem missglückten Auslandsengagement trennen.“

Es geht dann alles gut in Bangalore – vorläufig jedenfalls. Die Metro-Karteneinhaber drängeln sich am ersten Handelstag. Die Demonstranten verzichten auf Gewalt, nachdem die Polizei einige Krawallmacher verhaftet hat. Fast ausverkauft sind landestypische Produkte wie Linsen. Auch die Frischfischabteilung erweist sich als Erfolg (obwohl anders als bei Metro-Japan keine lebenden Fische, und anders als bei Metro-China keine Frösche verkauft werden). „Die Leute haben mit den Füßen abgestimmt“, sagt Körber zufrieden.

Auf den Vorstandschef wartet nach der Rückkehr, trotz aller Konzernfolge, noch genügend Unangenehmes. Ein Immobilien-Deal, der drei Milliarden Euro in die Kassen hätte spülen können, ist geplatzt. Der Handelsriese schleppe – etwa mit der Beteiligungsgesellschaft Divaco – „anhängliche Altlasten“ mit sich herum, schreibt das „Manager Magazin“ in seiner Dezember-Ausgabe. Von den Terrorangriffen in Istanbul ist auch die Metro mit ihren 23 Filialen quer über die Türkei indirekt betroffen. In New York stehen Kamingsprache mit den wichtigsten Vorstandschefs der Welt an. Es kann nicht immer Claudia Schiffer sein.

Noch nie stand Körber so im Blitzlichtgewitter wie an jenem April-Tag 2003, als er mit dem Super-Model an seiner Seite den technologischen Supermarkt der Zukunft, den „Future Store“ in Rheinberg, einweihete. Ein Hauch von Metro-Sex wehte damals durch die Kaufhausgänge, entlang der Kühltruhen bis hin zu den Kassen. ♦