



Sie besitzen Metro Aktien oder sind dem Unternehmen emotional verbunden? Dann raten wir dringend ab, die folgenden Zeilen zu lesen. Für Risiken und Nebenwirkungen übernehmen wir daher keine Haftung.

Wir beschäftigen uns in diesem Beitrag mit einem Experiment, das in der Deutschen Wirtschafts-Nachkriegsgeschichte als einmalig bezeichnet werden kann:

**Mit welchen Rezepten kann man...**

das drittgrößte Handelsunternehmen der Welt  
das mit 33 Ländern internationalste Handelsunternehmen der Welt  
ein erfolgreiches Dax 30 Unternehmen  
den im Jahre 2008 geltenden Innovationsführer im weltweiten Handel

**...in einen Handelszweig verwandeln?**

Hier mal zur Erinnerung ein Imagefilm aus 2007 mit dem Selbstverständnis des Unternehmens:



Mit dem Laden des Videos akzeptieren Sie die Datenschutzerklärung von YouTube.

[Mehr erfahren](#)

[Video laden](#)

YouTube immer entsperren

## Ein Riese schrumpft sich zusammen

Der Blick auf den derzeitigen Status der Metro ist ernüchternd: Nach dem Aufspalten in zwei Unternehmen (Metro AG und Ceconomy) steht der Aktienkurs mittlerweile bei 13,70€ bzw. 6,75 €, vor zehn Jahren lag er noch bei über 60 Euro. Metro galt als innovativer Global Player, den der Vorstand entsprechend aufgebaut hatte. Dieser bestand übrigens aus dem Gespann Körber/Mierdorf/Muller/Feuerstein und Unger, also vier erfahrenen Händlern.

Das bis dahin geschaffene reichte scheinbar nicht aus, sodass die Hauptaktionäre eine weitere interessante These in der deutschen Wirtschaftsgeschichte aufstellten:

## **„Kann man ein Dax30 Unternehmen von Managern führen lassen, die keine Kenntnisse aus dem operativen Geschäft mitbringen?“**

Diese These wurde schnell operationalisiert: Die Familie Haniel als Hauptaktionär hat ihrem CEO Cordes (der aus der Automobilbranche kam) nach kurzer Zeit sehr viel Vertrauen geschenkt und gleich zwei Unternehmen zur Führung in die Hand gegeben. Nach einigen Scharmützeln zwischen ihm und seinem mittlerweile bei Haniel eingesetzten Nachfolger Kluge (der das Geschäft auch nicht kannte), hat er das Amt niedergelegt – Kluge übrigens auch. Der Schaden, der beiden Konzernen damals entstanden ist, wurde nie beziffert. Insider wissen sicherlich, über welche Größenordnung man spricht.

## Große Chancen vertan

Die große Chance hat die Metro dann vertan: Statt Joel Saveuse, einen echten Kenner der Branche, zum neuen CEO zu benennen, hat der Hauptaktionär auf diese Kompetenz bewusst verzichtet.

Damit war der Weg frei für Olaf Koch, der dem Unternehmen auch heute noch vorsteht.

Beobachtet man nun die Entwicklung dieses Konzerns über die letzten Jahre im Vergleich mit den Wettbewerbern stellt man fest, dass die anderen durch progressiven Veränderungen die Zukunft gestalten wollen. Sie stellen sich den Herausforderungen und suchen aktiv neue Wege, um sich mit neuen Ideen weiter zu entwickeln.

Metro geht einen anderen Weg: Man schrumpft sich zusammen, zieht sich aus Ländern zurück, verkauft Anteile und Vertriebsmarken. Damals sah alles danach aus, dass man Kaufhof sowie Real verkauft und MediaSaturn an die Börse bringt. Cash & Carry kann man dann als Tochter in den Haniel-Konzern integrieren. Mittlerweile wissen wir mehr:

Der Kaufhof wurde für 2,825 Mrd. Euro an HBC verkauft, der 41 der 59 Immobilien sofort

für 2,6 Mrd. Euro weiterverkauft hat. Das hätte Metro natürlich auch machen können und den Betrag in die Sanierung und Transformation stecken können, haben sie aber nicht.

Jetzt ist Real an der Reihe und man kann hoffen, dass der Verkauf nicht nur den Wert der Immobilien darstellt, sondern es anschließend die Vertriebsmarke als kostenlose Dreingabe dazu gibt.

Doch zurück zum Plan: Mit welchen Maßnahmen wurde er umgesetzt? Das schauen wir uns mal an. Hier kommt die Hitliste der erfolgsversprechenden Rezepte:

## **Die fünf Rezepte um ein DAX30 Unternehmen in einen Zwerg zu verwandeln**

### **1) Starte eine Restrukturierung nach der anderen.**

Damit ist gewährleistet, dass immer weniger Entscheidungen mit Nachhaltigkeit auf Ebene 2 und 3 getroffen werden. Keiner hat den Mut, neue Wege zu gehen, wenn sie den Kopf kosten können. Stagnation pur, geplante Business-Beharrung.

### **2) Sorge für möglichst viel Diskontinuität in der Führung**

Ein sehr beliebtes Rezept, das beim größten Metro C&C-Land Deutschland bis zur Perfektion umgesetzt wurde: Innerhalb von sechs Jahren wurde das Management Board fünf Mal ausgewechselt. Das ist für eine Organisation nur schwer auszuhalten. Ein Lob an die Mitarbeiter, die das mitgemacht haben. Damit sind wir auch schon beim nächsten Rezept.

### **3) Trenne Dich von möglichst vielen guten Leuten**

In Zeiten des Fachkräftemangels das Beste, was es gibt. Gern haben die anderen Unternehmen die Mitarbeiter aufgenommen, die auf Grund der strategischen Diskontinuität selbst gekündigt haben oder die mit einem goldenen Handschlag ermutigt wurden. Das waren in erster Linie die Mitarbeiter, die auf Grund ihrer Qualifikation die besten Chancen am Arbeitsmarkt hatten und so den Wettbewerb stark machten.

Ganz beliebt bei diesem Rezept: Merken, dass jemand wichtig war und dieses Wissen dann

teuer extern einkaufen! Erst bei der IT-Tochter Personal mit teuren Abfindungen abbauen, dann mit der #TakeTheExit Kampagne ersuchen, Fachleute zurück zu gewinnen.

#### **4) Verkaufe die Unternehmensanteile, die kurz danach strategische Relevanz haben.**

Dieses Rezept hat schon der alte Vorstand beherzigt und danach auch erfolgreich umgesetzt:

Auf der Höhe des Discount Booms trennt sich Metro 1998 von seiner Discount Marke TIP, damit ist der Weg in dieses Segment beendet.

2009 trennt sich Metro vom Vollsortimentern Extra. Gerade in Zeiten der Neighborhood Stores (Edeka und Rewe sind da sehr erfolgreich) ist auch dieser Weg ein für allemal abgeschnitten. Aus unserer Sicht einer der großen Fehler.

Mit Extra hat man sich auch von den 60 Bolle und Comet Franchisemärkten getrennt. Edeka zeigt, wie gerade die inhabergeführten Formate extrem zum Wachstum beitragen. Der Weg war dann auch beendet.

#### **5) Werfe soviel Innovations-Nebelkerzen wie möglich**

Analysten sehen es gern, wenn man proaktiv an der Zukunft arbeitet. Nutze also den Startup Hype und auf nach Berlin! Starte einen Accelerator und lasse von neuen Köpfen noch einmal die Lösungen erarbeiten, die deine eigene Innovationstruppe Jahre zuvor bereits selbst Live gesetzt hatte.

Kaufe Startups auf und mache sie wenige Monate später wieder zu. Investiere in ein Startup für iPad Kassen, obwohl man diese Lösung seit Jahren im eigenen Portfolio hat.

Das mit dem eigenen Portfolio ist eh nicht so gefragt: Metro hatte bereits 2003 den ersten Self Checkout, 2008 dann die ersten SelfScanning Lösungen, Mobile Payment und 2011 dann als erster Händler Click&Collect umgesetzt. Aus all dem wurde nichts, aber auch gar nichts gemacht. Man hat also kein Ideen- oder Konzeptproblem, sondern ein reines Umsetzungsproblem, das schon fast den Namen Systemversagen verdient.

## Das Experiment ist geglückt

Man kann sich nur schwer vorstellen, dass ein (normalerweise) auf Wachstum ausgerichtetes Management diese Rezepte freiwillig anwenden würde. Also muss es wohl ein anderes Mission Statement für das Board geben, das auf geplante Schrumpfung ausgelegt ist. Unter dem Aspekt kann man nur sagen: Alles richtig gemacht!

Es bleibt weiter spannend!