

**Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz**  
**Laudatio anlässlich der Verleihung der**  
**Ehrendoktorwürde an**  
**Herrn Erwin Conradi**  
**Präsident der Generaldirektion der**  
**METRO-Holding AG**

am 23. Januar 1999

AP –Nr.99/05

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1999

ISBN 3 – 933628-04-0

<b>Inhalt:</b>	<b>Seite:</b>
1. Einleitung	3
2. Zur Person	6
3. Die Leistungen	9
4. Pressespiegel (Auszüge)	21

Sehr geehrter Herr Conradi,  
sehr verehrte, gnädige Frau Conradi,  
sehr geehrter Herr Präsident,  
meine sehr verehrten Damen und Herren!

### **(1. Einleitung)**

Der gewerbsmäßige Austausch von Wirtschaftsgütern, den wir als **Handel** bezeichnen, hat die **Geschichte der Menschheit** in vielfältiger Weise beeinflusst - und dies in einem Maße, das uns meist nicht ausreichend bewußt ist.

Bereits vor 6.000 Jahren erlebte der Warenaustausch zwischen dem Persischen Golf und dem Mittelmeer seine erste Blüte. Die historisch belegten **Handelsbeziehungen** der damaligen Zeit trugen zum Wohlstand der beteiligten Reiche Ägyptens und Mesopotamiens maßgeblich bei. Sie erschöpften sich aber nicht im Austausch von **Wirtschaftsgütern**, sondern bewirkten auch die Verbreitung wichtiger **Kulturgüter**, etwa der **Idee des Schreibens**. Die Schrift, deren historischer Ursprung - wie wir heute wissen - ebensogut im alten Ägypten wie in Sumer liegen kann <sup>1</sup>, erleichterte einerseits dem Kaufmann die Abwicklung seiner Handelsgeschäfte; andererseits war sie eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Entwicklung der Hochkulturen überhaupt.

*Die Geschichte des Handels ist somit nicht nur eine Geschichte der Wirtschaft, sondern auch eine Geschichte der Kultur.*

Über viele Jahrhunderte hinweg waren die führenden Gewerbe- und Handelszentren auch die kulturellen Mittelpunkte ihrer Zeit - Athen, Alexandria, Rhodos, Karthago, später Venedig, Genua und Florenz, um nur einige Beispiele zu

nennen. Sogar bis in die Gegenwart hinein ließe sich der enge Zusammenhang zwischen prosperierendem Handel einerseits und aufblühender Kultur andererseits nachzeichnen <sup>2</sup>.

*Die Geschichte des Handels ist aber auch eine Geschichte der Wirtschaftswissenschaft.*

Die Bedeutung, die der Handel für die Entwicklung der klassischen **Volkswirtschaftslehre** hat, läßt sich bereits in den Werken Adam Smiths und David Ricardos erkennen. Ein historischer Vorläufer der modernen **Betriebswirtschaftslehre**, die sogenannte **Kommerzienkunde**, entfaltete sich im Italien der Renaissance. Dies nimmt nicht wunder, war doch Italien zu jener Zeit das durch den Handel wirtschaftlich fortgeschrittenste Land Europas, und waren doch die Italiener seinerzeit die kaufmännischen Lehrmeister der anderen Nationen <sup>3</sup>.

Im Jahre 1898 entstand die **moderne Betriebswirtschaftslehre** im deutschsprachigen Raum, und zwar bezeichnenderweise mit der ersten Gründung sogenannter **Handelshochschulen** in Leipzig, St. Gallen, Aachen und Wien, denen kurze Zeit später weitere folgten <sup>4</sup>.

Diese Handelshochschulen sind aber im Laufe der Zeit teils zu **Universitäten** ausgebaut, teils mit **technischen Hochschulen** vereinigt worden <sup>5</sup>. Darin spiegelt sich ein akademischer Bedeutungsverlust des Handels wider, der zuvor noch das die Betriebswirtschaftslehre allein prägende Erkenntnisobjekt war - ein Bedeutungsverlust, der durch den Aufschwung der Technik und des Industriebetriebs verursacht worden ist <sup>6</sup>.

So gesehen werden insbesondere die **technischen Hochschulen** - nicht ganz zu Unrecht! - in den Verdacht geraten, am Abbau der **akademischen** Bedeutung des Handels mitgewirkt zu haben.

Doch jene technischen Hochschulen, die sich ihrer Ursprünge noch bewußt sind, weisen eine dem Handel gegenüber traditionell sehr aufgeschlossene Haltung auf. Dazu zählt auch - und dies mag manchen überraschen - **unsere Technische Universität !**

Bereits das Gründungsprogramm des **Collegium Carolinum**, der Vorgängerin unserer TU, enthielt **1745** neben technischen und naturwissenschaftlichen auch ökonomische, in damaliger Diktion: **merkantilische** Bildungsziele. Die Ausbildung sollte nämlich

*„fürnehmlich auch denen nützlich werden, die sich ... der Kaufmannschaft ... gewidmet haben“<sup>7</sup>.*

Daher enthielt der erste Lektionskatalog **1745** u.a. auch Kameralwissenschaft, italienische Buchhaltung und Grundsätze der Kaufmannschaft <sup>8</sup>.

Der historische Grund dafür lag nahe: **Braunschweig** war zu jener Zeit ein **Handelszentrum** von Rang. Dazu trugen insbesondere die zweimal jährlich stattfindenden Warenmessen bei, die regelmäßig bis zu 3,5 Millionen Taler Umsatzerlöse erzielten und täglich mehrere tausend Besucher anlockten <sup>1</sup>.

**1835** erfolgte sogar eine **Umstrukturierung** des Collegium Carolinum zu einer

*„Gewerbewissenschaften und Künsten vorzugsweise gewidmeten Akademie“<sup>10</sup>.*

Diese Akademie umfaßte drei Abteilungen: neben einer humanistischen und einer technischen auch eine **merkantilische**, in der angehende Kaufleute Unterricht z.B. in der Theorie und Politik des Handels, in kaufmännischem Rechnen sowie in Handelsgeographie und Handelsrecht erhielten <sup>11</sup>.

**1862** jedoch wurden im Zuge der Umwandlung der Akademie in eine **Polytechnische Schule** sowohl die humanistische als auch die merkantilische Abteilung bedauerlicherweise aufgelöst <sup>12</sup>.

In der jüngeren Vergangenheit sind die frühen betriebswirtschaftlichen Wurzeln unserer Universität, die schon abgestorben schienen, wiederbelebt worden, insbesondere im Zuge des Auf- und Ausbaus des **Instituts für Wirtschaftswissenschaften** und durch die Einrichtung von zahlreichen Studiengängen mit voller wirtschaftswissenschaftlicher Beteiligung.

Aber **erst am heutigen Tage** erreicht jene alte, speziell dem **Handel** zugewandte Tradition des Collegium Carolinum **ihren Höhepunkt**. Sie findet ihren spektakulären Ausdruck in der Ehrung eines der hervorragendsten Vertreter der „Kaufmannschaft“, oder besser: einer der weltweit bedeutendsten Persönlichkeiten des Konsumgüterhandels - nämlich in der **Ehrenpromotion** des Präsidenten der Generaldirektion der METRO Holding AG, **Herrn Erwin Conradi**.

## (2. Zur Person)

Ihre berufliche Laufbahn, sehr geehrter Herr Conradi, schien zunächst aber gar nicht auf den Handel zuzusteuern. Nach dem Abschluß Ihres **Studiums des Wirtschaftsingenieurwesens** am Oskar-von-Miller-Polytechnikum in München traten Sie **1959** nämlich als **Assistent für Datenverarbeitung** in das

**Industrieunternehmen IBM** in Essen ein. Nach Stationen in der IBM World Trade Corporation in New York, die Sie dem Handel schon näherbrachten, kehrten Sie **1969** als **Vertriebsdirektor** zu IBM nach Düsseldorf zurück.

**Mitte der 60er Jahre** begegneten Sie dem METRO-Gründer, **Herrn Professor Dr. Otto Beisheim**, der vom jungen IBM-Vertriebsleiter Conradi ein computergestütztes, geschlossenes Warenwirtschaftssystem erwarb und bei der METRO installieren ließ - das erste seiner Art im europäischen Handel. Diese Begegnung haben Sie selbst, sehr geehrter Herr Conradi, als „schicksalhaft“ bezeichnet, da sie bestimmend wurde für den weiteren Verlauf Ihres Lebens <sup>13</sup> .

**1971** begann die auch nach außen sichtbare Wende in Ihrer beruflichen Laufbahn; denn Sie wurden zum **Generalbevollmächtigten der METRO SB-Großmärkte GmbH & Co. KG** in Düsseldorf ernannt. Hinzu kamen bald Spitzenfunktionen im gesamten METRO-Konzern. So übernahmen Sie **1975** das Amt eines **Delegierten im Verwaltungsrat** und **1985** auch die Position des **Präsidenten der Generaldirektion** der METRO International AG, der **heutigen METRO Holding AG**, in Baar/Schweiz. **1994** wurden Sie zudem **Geschäftsführer der METRO Vermögensverwaltung GmbH & Co. KG** in Düsseldorf und **1999** darüber hinaus **Geschäftsführer** der von den METRO-Eigentümerfamilien neu gegründeten Dienstleistungs-Holding **BHS**.

Darüber hinaus bekleiden oder bekleideten Sie **zahlreiche Aufsichtsrats- und Beiratsmandate innerhalb und außerhalb des METRO-Konzerns**. Dazu zählen Ihre Ämter als **Vorsitzender des Aufsichtsrats der KAUFHOF AG**, Köln (1982-1996), der **MASSA AG**, Alzey (1991-1994), der **ASKO Deutsche Kaufhaus AG** (1992-1996), der **METRO AG**, Köln (seit 1996), ferner Ihre **Mitgliedschaften im Board of JETRO Cash & Carry**, New York (seit 1979), im Aufsichtsrat der **Kaufhof Warenhaus AG**, Köln (1989-1997), und der **VOBIS Microcomputer**

AG, Würselen (1994-1997), sowie die **Mitgliedschaften im Verwaltungsrat der PRODEGA AG**, Moosseedorf/Schweiz (seit 1997), und im **Gesellschafterausschuß der MEDIA-SATURN Holding GmbH**, Ingolstadt (1993-1997).

Hinzu kommen weitere Engagements in Führungs- und Aufsichtsgremien zahlreicher Unternehmen, deren Geschäftsfelder in z.T. völlig anderen Branchen zu finden sind. Gemeint sind damit beispielsweise Ihre **Mitgliedschaften im Aufsichtsrat der ALLIANZ-Versicherungs-AG**, München (seit 1990), und der **KEMPINSKI AG**, München (seit 1993), sowie im **Board der ADECCO SA** (früher: ADIA SA), Lausanne/Schweiz (seit 1993), im **Beirat der HERMES Kreditversicherungs-AG**, Hamburg (seit 1991), im **Wirtschaftsrat der WEST LB** (seit 1984) und in der **Stiftung Zukunft NRW der WEST LB** (seit 1995).

Ihr vielfältiges Engagement, sehr geehrter Herr Conradi, reicht in außerordentlich beeindruckender Weise weit über die wirtschaftliche Sphäre hinaus. So waren Sie z.B. **Mitglied des Geschäftsleitenden Ausschusses des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen** (1993-1997). Derzeit sind Sie **Präsident des Beirats der Orientstiftung zur Förderung der Ostasiatischen Kunst**, Köln (seit 1995), **Mitglied des Vorstands der Stiftung Internationaler Karlspreis zu Aachen** (seit 1998) sowie **Mitglied des Vorstands der Professor-Otto-Beisheim-Stiftungen**, die sich gemeinnützigen Zwecken, darunter auch der Wissenschaftsförderung, angenommen haben. All dies belegt besonders eindrucksvoll, daß Ihr persönliches Engagement nicht nur dem Handel und unserer Wirtschaft dient, sondern in hohem Maße auch die Förderung von Kultur, Kunst und Wissenschaft einschließt.

Auch in Ihrem **persönlichen Wirken** offenbart sich somit jener **enge Zusammenhang zwischen Handel, Kultur und Wissenschaft**, den ich eingangs zu skizzieren versucht habe.

### (3. Die Leistungen)

Die Entwicklung der METRO von einem 1964 in Mühlheim an der Ruhr gegründeten Unternehmen mit zunächst nur lokaler Bedeutung zu einem **Handelskonzern von Weltrang**, ist mit dem Gründer, Herrn Professor Dr. Otto Beisheim, ebenso sehr verbunden wie mit Ihrer Person und Ihrer Leistung, sehr geehrter Herr Conradi. Ihr **kongeniales unternehmerisches Zusammenwirken** mit dem METRO-Gründer ist der Ursprung jener **einmaligen Erfolgsstory**, in der die **METRO** zur wohl **bedeutendsten Neugründung** der deutschen Wirtschaftsgeschichte nach dem Krieg geworden ist.

Unter Ihrer Führung, sehr geehrter Herr Conradi, wurde in einem Zeitraum von 27 Jahren der **zweitgrößte Konsumgüterhandelskonzern der Welt** und der **größte Europas** aufgebaut. **1998** erzielte die METRO-Gruppe weltweit einen Umsatz von rd. 100 Mrd. DM, und sie beschäftigte mehr als 200.000 Menschen.

Der Konzern ist heute in 29 Ländern der Erde präsent, von den USA bis nach Indien und zur Volksrepublik China. Er weist damit den **höchsten Internationalisierungsgrad** aller europäischen Handelsunternehmen auf.

Hinsichtlich ihres **Aktivitätenspektrums** ist die METRO **vermutlich einzigartig**. **1998** war die Gruppe in mehr als 30 verschiedenen Geschäftsfeldern tätig<sup>14</sup>. Das aktuelle Portfolio der Kölner METRO AG, des in der METRO-Gruppe bedeutendsten einzelnen Unternehmens, reicht vom klassischen Cash & Carry-Großhandel (METRO, MAKRO) über SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte (REAL, EXTRA) sowie Fachmärkte (MEDIA, SATURN, PRAKTIKER) bis hin zu Warenhäusern (GALERIA-KAUFHOF)<sup>15</sup>. Hinzu kommen die zahlreichen weiteren Aktivitäten der übrigen Konzernunternehmen im Handels- und Dienstleistungssektor. So bietet - um nur zwei Beispiele zu nennen - METRONET einen flächendeckenden Zugang zum Internet und

internetbasierte Electronic-Commerce-Lösungen in Deutschland an, und das mit der DAIMLER-CHRYSLER-Tochter DEBIS gegründete Gemeinschaftsunternehmen PRIMUS ONLINE betreibt virtuelle Shops für Bücher, CDs, PCs, Reise- und Veranstaltungsangebote im Internet <sup>16</sup>. Diese und weitere Aktivitäten im Dienstleistungsbereich sind 1999 auf das neu gegründete Unternehmen BHS übertragen worden, das Sie, sehr geehrter Herr Conradi, wie erwähnt, als Geschäftsführer leiten.

Der berühmte Handelsforscher Prof. Dr. Bruno Tietz hat schon zu Beginn der 90er Jahre die METRO als ein „**internationales Mega-System**“ im Handel bezeichnet, dessen unternehmenspolitische Ausrichtung einer „**Polynetzstrategie**“ gleichkomme. Er hat den europäischen „Mega-Systemen“ einen großen Erfolg in Gestalt eines Umsatzvolumens von bis zu 100 Mrd. DM im Jahre 2.000 ebenso vorausgesagt wie die Durchsetzung des Holdingkonzepts zur Führung rechtlich selbständiger, z.T. börsenfähiger Geschäftsbereiche <sup>17</sup>. Der METRO-Konzern und vielleicht noch CARREFOUR sind die einzigen europäischen „Mega-Systeme“, die bereits heute diese wissenschaftliche Prognose erfüllen bzw. ihr nahekommen.

***Worauf gründet sich dieser einmalige unternehmerische Erfolg?***

***Und warum liegt ihm nicht nur eine beispiellose Managementleistung zugrunde, sondern auch eine wissenschaftliche Leistung, für die eine Ehrendoktorwürde verliehen wird?***

Sehr geehrter Herr Conradi, Ihre richtungsweisenden unternehmerischen Entscheidungen beruhten stets auf einem Maß an **Intuition, Vision, Mut und Einsicht**, mit dem Sie nicht nur Ihren Konkurrenten **meilenweit voraus** waren, sondern - ich muß es leider gestehen - auch der Betriebswirtschaftslehre! In Ihrem praktischen Handeln haben Sie viele Erkenntnisse vorweggenommen, die

erst viel später von der Forschung systematisch auf einer breiten empirischen Basis erschlossen und in Ihrer Richtigkeit bestätigt worden sind. Sie haben aber gerade dadurch der betriebswirtschaftlichen Forschung auch **viele fruchtbare Impulse und Anregungen** vermittelt.

Lange bevor es eine betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktorenforschung gab, auf deren Ergebnisse Sie sich bei Ihren Entscheidungen vielleicht hätten stützen können, ist es Ihnen gelungen, zentrale **Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs** ausfindig zu machen und für Ihr Unternehmen zu nutzen. **Mindestens sechs** solcher Erfolgsfaktoren sind zu nennen:

- (1) die Durchsetzung des Cash & Carry-Konzepts als innovativer Betriebstyp im Großhandel,
- (2) der pionierhafte Einsatz der Informationstechnologie,
- (3) die frühzeitige Internationalisierung,
- (4) die Wachstumsstrategie,
- (5) die Konzentration auf die Kernkompetenzen des Unternehmens sowie
- (6) die Pflege der Human-Ressourcen als der wichtigsten Quelle des Unternehmenserfolgs.

Bitte lassen Sie mich dies kurz erläutern.

Sehr geehrter Herr Conradi, es ist Ihnen gelungen, jenen **neuen Betriebstyp** des Konsumgüterhandels entscheidend **weiterzuentwickeln und durchzusetzen**, mit dem der Erfolg der METRO begann: den **Cash & Carry-Großhandel**. Dieser neue Betriebstyp des Abholgroßhandels hat jenen älteren des Zustellgroßhandels heute in weiten Bereichen des Sortiments- und Fachgroßhandels abgelöst.

Die Dimension dieser **innovatorischen Leistung** läßt sich etwa daran erkennen, daß das Cash & Carry-Prinzip inzwischen mit großem Erfolg auf zahlreiche Auslandsmärkte übertragen worden ist. Das **METRO - Cash & Carry-Konzept** gilt heute als **Prototyp** und **Inbegriff** für **transaktionskostensparende Betriebsformen** im Großhandel.

Die Perfektion dieses neuen Betriebstyps ist Ihnen nicht zuletzt deshalb gelungen, weil Sie, sehr geehrter Herr Conradi, zusammen mit Herrn Professor Dr. Beisheim bereits frühzeitig auf die konsequente Nutzung **EDV-gestützter Informationssysteme und geschlossener Warenwirtschaftssysteme** gesetzt haben. Da Sie Ihre berufliche Karriere bei IBM begonnen hatten, waren Sie bei Ihrem Eintritt in die METRO dafür ja geradezu prädestiniert! Dennoch bedurfte es dazu einer großen unternehmerischen Courage; denn in den 60er und auch noch in den 70er Jahren stand die Zukunft eines EDV-gestützten Unternehmens ja noch völlig in den Sternen!

Schon damals verfügte die METRO als erstes Handelsunternehmen in Europa über ein **computergestütztes, geschlossenes Warenwirtschaftssystem**, das alle Vorgänge der Lagerhaltung, des Warentransports und der Warenbestellung ungeheuer vereinfachte, beschleunigte und damit rationalisierte. Die METRO war mit diesem Warenwirtschaftssystem ihren Konkurrenten um mindestens ein Jahrzehnt voraus. Sie übernahm erneut eine **Pionierrolle**, diesmal bei der Verbreitung von Warenwirtschaftssystemen im Handel, die bis zum heutigen Tag andauert. Zugleich gab sie damit auch der betriebswirtschaftlichen Forschung in Deutschland einen wichtigen Anstoß, die sich dieses Themas Anfang der 80er Jahre auf breiter Basis annahm<sup>18</sup>. Daß das Thema der Warenlogistik auch heute von hoher wissenschaftlicher Aktualität und anhaltender Relevanz ist, beweist die gegenwärtige Diskussion um die Systeme des sogenannten Efficient Consumer Response (ECR), in der die METRO ebenfalls eine Hauptrolle spielt<sup>19</sup>.

Bereits Ende der 60er Jahre begann eine Entwicklung, die Sie zunehmend stärker beschäftigen sollte, sehr geehrter Herr Conradi: die **Internationalisierung** der METRO.

Lange bevor andere Handelsunternehmen an eine grenzüberschreitende Marktbearbeitung überhaupt dachten, haben Sie im Zusammenwirken mit Herrn Professor Dr. Beisheim Auslandsmärkte bereits gezielt erschlossen und die METRO zu einem **internationalen Unternehmen** weiterentwickelt. Das METRO-Cash & Carry-Konzept erwies sich dabei auch als der zentrale **internationale Wettbewerbsvorteil**. Dieses Konzept hat sich bis heute in 19 Ländern der Erde mit großem Erfolg bewährt<sup>20</sup>.

Einen der **Schwerpunkte** der Internationalisierung bilden bereits seit Beginn der 90er Jahre die **Reformstaaten Osteuropas**. Dort leistet die METRO auch einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau der nationalen Wirtschaft und zur Verbesserung der Verbraucherversorgung. Wie sehr dieses Engagement dort geschätzt wird, hat sich vor wenigen Tagen in besonderer Weise gezeigt: Polens Staatspräsident hat dem Handelskonzern die höchste Auszeichnung verliehen, mit der Polen einen ausländischen Investor ehren kann<sup>21</sup>. Dazu gratuliert die TU Braunschweig Ihnen und dem Konzern ganz herzlich!

Die **Wachstumsstrategie** der METRO stand von Anfang an im Zeichen der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft. Sie kann deshalb auch nur aus dem Horizont eines internationalen Unternehmens richtig verstanden werden.

Die **größten Handelsfusionen** in Deutschland tragen **Ihre Handschrift**, sehr geehrter Herr Conradi. Diese Fusionen waren hierzulande jedoch nicht immer unumstritten. Vor dem Hintergrund der **internationalen Ausrichtung** des Konzerns erscheinen sie jedoch in einem völlig neuen Licht. Sie stellen dann

nämlich keinen Ausdruck von „Umsatzfetischismus“ oder „Gigantomanie“ dar, wie Kritiker behauptet haben. Solche Unternehmenszusammenschlüsse sind vielmehr die **grundlegende Voraussetzung** dafür, um auf jene Ressourcen und Synergien einer **einheitlichen** Unternehmensgruppe zurückgreifen zu können, die zum Überleben im **globalen Wettbewerb** heute **notwendig** geworden sind. **Sie sind Notwendigkeiten der Globalisierung!** Dies gilt speziell für die Verschmelzung der selbständigen Großunternehmen ASKO AG, KAUFHOF Holding AG, DSBK AG und METRO Cash & Carry zur neuen METRO AG im Juli 1996, die als Ihre größte strategische und organisatorische Managementleistung gilt, sehr geehrter Herr Conradi.

Wie weitsichtig und richtig diese Maßnahmen waren, deutet sich soeben an. Der größte Konsumgüter-Handelskonzern der Welt, das amerikanische Unternehmen WAL-MART - der weltweit größte Konkurrent der METRO -, hat seit kurzem damit begonnen, in den deutschen Markt einzudringen. Eine in unverbundene Einzelaktivitäten zersplitterte METRO-Gruppe könnte auf diese Herausforderung niemals angemessen reagieren.

Um die Schlagkraft des METRO-Konzerns im internationalen Wettbewerb langfristig sicherzustellen, wurde vor kurzem beschlossen, die METRO AG noch stärker als bisher auf ihre Kerngeschäftsfelder hin auszurichten und Randaktivitäten abzugeben<sup>22</sup>. Eine solche **Konzentration auf ihre Kernkompetenzen** war zwar im Grunde schon immer das Erfolgsgeheimnis der METRO, insbesondere die Konzentration auf ihre Fähigkeiten im Cash & Carry-Sektor. Die neuen Maßnahmen bündeln die Kräfte im größeren Konzern aber noch konsequenter. Auch in dieser Hinsicht übernimmt die METRO eine **Pionierrolle** im Handel; denn kein anderer deutscher Handelskonzern von internationaler Geltung konzentriert sich derart zielstrebig auf seine Kernkompetenzen. Die METRO kann damit den Herausforderungen der Zukunft gelassen entgegensehen.

Lassen Sie mich zuletzt den vielleicht wichtigsten Erfolgsfaktor der METRO nennen: die **Human-Ressourcen**. Sehr geehrter Herr Conradi, Sie haben einmal gesagt:

*„Die Menschen und ihre Einstellung sind der  
eigentliche Reichtum und die Basis des Erfolgs  
der METRO“<sup>23</sup>.*

Wie hoch die Wertschätzung ist, die Sie den Managern und Mitarbeitern Ihres Unternehmens entgegenbringen, läßt sich am geringen Ausmaß der **Personalfluktuation** feststellen. Im Kernbereich der METRO-Gruppe liegt die Rate der Mitarbeiterfluktuation auf den ersten drei Führungsebenen seit Jahren deutlich unterhalb der Werte vergleichbarer Unternehmen<sup>24</sup>.

Sie selbst verkörpern das beste Beispiel dafür; denn Sie sind - gewissermaßen als der oberste Angestellte der METRO - Ihrem Unternehmen bereits seit mehr als 27 Jahren treu, trotz - wie sich jedermann auch ohne viel Phantasie leicht vorstellen kann - zahlreicher attraktiver Alternativen, die sich Ihnen geboten haben werden.

In Ihrer **Hommage an Herrn Professor Dr. Otto Beisheim** anlässlich seines 75. Geburtstags am 3. Januar dieses Jahres haben Sie über ihn gesagt:

*„Die von ihm gegründete und bis zum heutigen Tage  
durch ihn maßgeblich bestimmte METRO-Gruppe ist  
ohne seine Vision und Gestaltungskraft völlig unvor-*

*stellbar. Daß dieses Unternehmen in nur 35 Jahren zu einem der größten Handelsunternehmen der Welt heranwachsen konnte, ist zunächst Otto Beisheims Verdienst“<sup>25</sup>.*

Dieses Urteil ist zweifellos richtig. Und doch spricht in ihm auch Ihre große Bescheidenheit, sehr geehrter Herr Conradi. Denn ebenso wahr ist, **daß es ohne Ihre beispiellosen Managementleistungen auf vielen Gebieten und ohne Ihren herausragenden persönlichen Erfolg die METRO als Handelskonzern von Weltrang ebenfalls nicht gäbe!**

Neben Ihren wissenschaftlich wegweisenden praktischen Leistungen haben Sie sich auch direkt an ein wissenschaftliches Publikum und an die wissenschaftlich interessierte Öffentlichkeit gewandt, sehr geehrter Herr Conradi. Ich meine damit Ihre **umfangreichen Publikations- und Vortragsaktivitäten**. Sie haben zu zahlreichen Fragen der Handels- und Managementpraxis in **mehr als einem Dutzend Schriften, vielen Interviews und über 30 Vorträgen** auf Kongressen, Verbandstagungen, Führungskonferenzen und Hochschulveranstaltungen Stellung genommen, auch an der Technischen Universität Braunschweig.

Zu Ihren vielbeachteten Beiträgen zählen etwa Ihre jüngsten Publikationen und Referate zum Konzentrationsprozeß und zu den Wachstums- und Internationalisierungsstrategien im Handel sowie zur Globalisierung der Wirtschaft. Ihr im Mai vergangenen Jahres an unserer Universität gehaltener Vortrag „Globalisierung - Neue Herausforderungen für Wettbewerb und Politik“ ist auf ein großes Interesse und eine erhebliche Presseresonanz gestoßen. Vielen der hier Anwesenden ist Ihre schonungslose und scharfsinnige Analyse des Wirtschaftsstandorts Deutschland in wacher Erinnerung geblieben<sup>26</sup>.

Über die rein ökonomische Perspektive hinaus haben Sie sich in Interviews und Vorträgen auch zu Fragen der Unternehmensethik und Unternehmenskultur, zur Lage der neuen Bundesländer und zur Situation der Schweiz im neuen Europa geäußert. Auch darin zeigt sich das breite Kompetenzspektrum, das sich in der Vielfalt Ihres persönlichen Engagements bereits angedeutet hat und das über den traditionellen ökonomischen Horizont vieler sonst noch so hervorragender Spitzenmanager weit hinausreicht.

Dies wird auch deutlich in Ihrem **wirtschaftswissenschaftlichen Engagement**. Daß Sie dem Geschäftsleitenden Ausschuß des Instituts für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen angehörten, habe ich bereits erwähnt. Als Geschäftsführer der Professor-Otto-Beisheim-Stiftungen waren und sind Sie darüber hinaus federführend beteiligt an der Konzipierung und Durchführung bedeutender Förderaktivitäten. Dazu gehören insbesondere der Auf- und Ausbau der hochangesehenen Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung in Koblenz (WHU Otto-Beisheim-Hochschule), die Einrichtung des Otto-Beisheim-Förderpreises an der Technischen Universität Dresden sowie die Unterstützung zahlreicher Forschungsprojekte an in- und ausländischen Universitäten. Mit Dankbarkeit darf ich erwähnen, daß auch an der Technischen Universität Braunschweig Forschungsaktivitäten durch die Stiftungen gefördert werden.

Sehr geehrter Herr Conradi, der Technischen Universität Braunschweig haben Sie, wohl ohne es zu wissen, in doppelter Hinsicht aber noch einen ganz besonderen Dienst erwiesen: zum einen dadurch, daß Sie für Ihre akademische Ausbildung das **Studium des Wirtschaftsingenieurwesens** gewählt haben - einen Studiengang, den wir in Braunschweig auch anbieten und von dem wir viel halten; zum anderen durch die Wahl eines **Managementkonzepts**, das durch eine beispielhafte **Interdisziplinarität von Technik- und Wirtschaftswissenschaften** geprägt ist. Ein solches Führungskonzept, wie Sie es so erfolg-

reich praktizieren, ist für eine Technische Universität von geradezu paradigmatischer Bedeutung; denn es bestätigt eindrucksvoll die Richtigkeit einer interdisziplinären Hochschulausbildung. Es bereitet uns deshalb viel Freude.

Sehr geehrter Herr Conradi, ich gratuliere Ihnen ganz herzlich zu der seit langem hochverdienten Verleihung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften ehrenhalber!

Und ich danke Ihnen ebenso dafür, daß Sie durch die Annahme dieser Würde gerade unserer Technischen Universität eine große Ehre erweisen!

**Anmerkungen:**

- <sup>1</sup> O.V.: König Skorpion I und die erste Schrift, in: Bild der Wissenschaft, Nr. 12/1998, S. 76-80
- <sup>2</sup> Vgl.: Samhaber, E.: Kaufleute wandeln die Welt, 2. Aufl., Frankfurt/M. 1993.
- <sup>3</sup> Vgl.: Sundhoff, E.: Dreihundert Jahre Handelswissenschaft, Göttingen 1979, S. 18 ff.
- <sup>4</sup> Klein-Blenkers, F./Reiß, M.: Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, in: W. Wittmann et. al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1417; Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., München 1974, S. 46.
- <sup>5</sup> Wöhe, G., a.a.O.
- <sup>6</sup> Vgl. Klein-Blenkers/Reiß, a.a.O., Sp. 1420 ff.
- <sup>7</sup> Zit. nach Biegel, G.: Collegium Carolinum und Technische Universität Braunschweig, Braunschweig 1995, S. 32.
- <sup>8</sup> Ebenda, S. 38.
- <sup>9</sup> Ebenda, S. 20 f., 66 f.
- <sup>10</sup> Ebenda, S. 91.
- <sup>11</sup> Ebenda, S. 91.
- <sup>12</sup> Ebenda. S. 94
- <sup>13</sup> Conradi, E.: Festrede anlässlich des Empfangs zum 70. Geburtstag von Herrn Otto Beisheim, 14.01.1994, S. 20.
- <sup>14</sup> Vgl. METRO Holding AG, Geschäftsbericht 1997, S. 18 f.
- <sup>15</sup> O.V: Konzentration auf die Stärken soll die Schlagkraft erhöhen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 265, 14.11.1998, S. 19.

- <sup>16</sup> Vgl. METRO Holding AG, a.a.O., S. 24.
- <sup>17</sup> Vgl. Tietz, B.: Die Rückkehr zur Händlergesellschaft, in: U. Blum/  
E. Greipl/H. Hereth/St. Müller (Hrsg.): Wettbewerb und  
Unternehmensführung, Stuttgart 1994, S. 19, 23; Tietz, B.:  
Der Handelsbetrieb, 2. Aufl., München 1993, S. 1503 f.
- <sup>18</sup> Vgl. z.B. Zentes, J. (Hrsg.): Moderne Warenwirtschaftssysteme im  
Handel, Berlin u. a. 1985.
- <sup>19</sup> Vgl. von der Heydt, A. (Hrsg.): Handbuch Efficient Consumer  
Response, München 1998.
- <sup>20</sup> Vgl. METRO Holding AG, a.a.O., S. 26.
- <sup>21</sup> O.V: METRO in Polen ausgezeichnet, in: Frankfurter Allgemeine  
Zeitung, Nr. 8, 11.01.1999, S. 19.
- <sup>22</sup> Siehe Fußnote 15.
- <sup>23</sup> Conradi, E., a.a.O., S. 17.
- <sup>24</sup> Vgl. ebenda, S. 16.
- <sup>25</sup> Conradi, E.: Hommage an einen großen Mann, Beilage zu O.  
Beisheim (Hrsg.): Distribution im Aufbruch, München 1999,  
S. 1.
- <sup>26</sup> Vgl. Conradi, E.: Globalisierung - Neue Herausforderungen für  
Wettbewerb und Politik, Bericht des Instituts für  
Wirtschaftswissenschaften, AP-Nr. 98/07, Technische  
Universität Braunschweig. 1998; auch erschienen als Nr. 21  
der Braunschweiger Universitätsreden (TU Brunsvigensien),  
Braunschweig 1999.

#### 4. Pressespiegel (Auszüge)

1. Braunschweig Report Nr. 4 / 27.01.1999, S. 3
2. Braunschweiger Zeitung Nr. 20 / 25.01.1999, S. 5

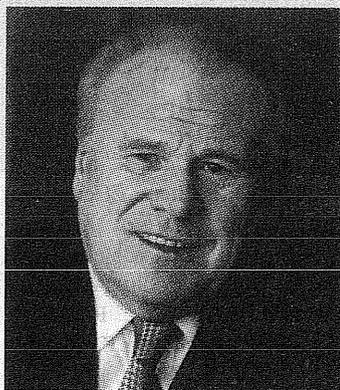
## Ehrendoktorwürde für Conradi

Am Sonnabend wurde Erwin Conradi, Leiter des METRO-Konzerns, mit der Ehrendoktorwürde des Fachbereichs für Philosophie, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Technischen Universität Braunschweig ausgezeichnet.

Aber was ist so besonders an dem 1935 in Frankfurt geborenen Geschäftsmann, daß man ihn mit Doktorwürden ehrt? Die Tatsache, daß Conradi gut 28 Jahre lang in führenden Positionen maßgeblich daran beteiligt war, die METRO - dazu gehören unter anderem Real, Kaufhof Galeria, Praktiker - zum zweitgrößten Konsumgüter-Handelskonzern weltweit zu machen, war es nicht allein. Seine Aufsichtsrats- und Beiratsmandate wie bei der Allianz-Versicherungs-AG, München, sein kulturelles Engagement beispielsweise in der Orientstiftung zur Förderung Ostasiatischer Kunst, haben auch nur am Rande dazu beigetragen, Conradi mit so hoher Auszeichnung zu bedenken.

Prof. Dr. Wolfgang Fritz erläuterte die Gründe für die Ehrenpromotion in seiner Laudatio. Sie er-

folge zum einen aufgrund Erwin Conradis Pionierleistung in der Einführung EDV-gestützter Informationssysteme im Handel, Mitbewerbern und betriebswirtschaftlicher Forschung um zehn Jahre voraus, zum anderen wegen der Perfektionierung und internationalen Durchsetzung des Cash & Carry-Großhandels, weg vom liefernden Händler, und zu guter Letzt wegen Conradis Wachstums- und Internationalisierungsstrategie, die sich auf Kernkomponenten des Konzerns stützt.



Erwin Conradi, Präsident der Generaldirektion der METRO, seit dem 23. Januar 1999 Dr. rer. pol. h.c. Erwin Conradi.

So ließ Professor Fritz das Schaffen des Spitzenmanagers Revue passieren und betonte die fruchtbaren Impulse, die Conradi mit seiner mutigen, kreativen und zukunftsweisenden Arbeit für die Betriebswirtschaft geliefert habe. Nach der Übergabe der Urkunde durch Prof. Bernd Rebe, Präsident der TU, sprach Erwin Conradi all denen Dank aus, die ihn beruflich wie privat unterstützt hatten. Da er sich nicht mit fremden Federn schmücken wollte, berichtete Conradi, daß er die Einführung EDV-gestützter Informationssysteme im METRO-Konzern zwar begleitet habe, doch initiiert worden sei das Novum von Otto Beisheim, Gründer des Imperiums, der für diesen innovativen Schritt auch das unternehmerische Risiko trug. Doch fühle er, Conradi, sich von der Promotion geehrt und geschmeichelt.

Wolle man sich vorstellen, wie er sich fühle, so denke man an die Geschichte des Erzbischofs von Canterbury, der von seinen Anhängern mit Ruhm überhäuft, laut zu Gott betete: "Gott, vergib Ihnen, daß sie so übertreiben" und etwas leiser: "Und vergib mir, daß ich es so gern höre" (sisa).

### „Top-Manager haben starkes Ego“

BRAUNSCHWEIG (sie) Wer Spitzenmanager in deutschen Unternehmen werden will, muß nicht nur intelligent und fachlich versiert sein, sondern vor allem ein starkes Ego haben. So formulierte es der Chef des Metro-Konzerns, Erwin Conradi. Ihm wurde die Ehrendoktorwürde der Technischen Universität Braunschweig verliehen.

Siehe Wirtschaft

# Von Egomane und Bannerträgern

Von Klaus Sievers

**BRAUNSCHWEIG.** Intelligenz und fachliche Qualifikationen sind wichtig, reichen aber nur für die erste Führungsetage. Wer in die Spitzenpositionen von Unternehmen will, der darf da schon Defizite haben, muß aber sonst ein ausgesprochener Egomane sein und Eigenschaften besitzen, die mit dem humanistischen Menschenbild wenig gemein haben: Ehrgeiz, Machtstreben, Entscheidungsfreude, Konfliktfähigkeit, taktisches Geschick, Geltungsbedürfnis, Eitelkeit und Egoismus.

So beschreibt Erwin Conradi, Chef des Metro-Konzerns und einer der deutschen Top-Manager, seine Kollegen in den Vorstandsetagen. Conradi (63) erhielt am Samstag die Ehrendoktorwürde für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Braunschweig, und als Dank schilderte er in einem sehr subjektiven und pointierten Vortrag seine „Beobachtungen eines Insiders über Macht und Karriere in Unternehmen“. Unter den Gästen war viel Wirtschaftsprominenz, an der Spitze Metro-Gründer Dr. Otto Beisheim und West-LB-Chef Friedel Neuber.

Natürlich seien solche ego-starken Manager „nicht die Pflaue und Ekel der Nation“, schränkte Conradi ein. In der Praxis komme es auf die Mischung aller Eigenschaften an, aus denen sich durchaus eine Typen-Vielfalt ergebe. Aber ohne diese spezielle Führungsqualität, über die höchstens zehn Prozent der Menschen verfügen, gehe es für Manager nie ganz nach oben. In einer Konkurrenzgesellschaft sei das die Schubkraft für die Karriere, gewissermaßen „die Grundausstattung fürs

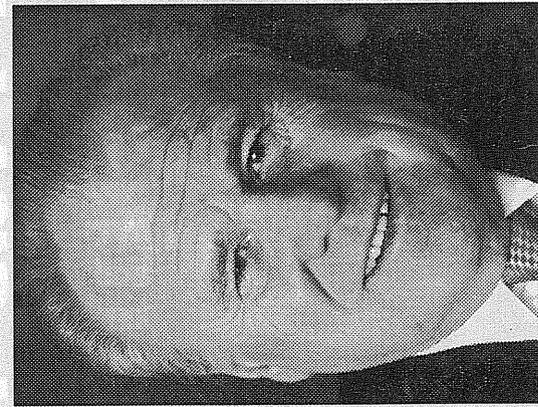
Überleben“. Nur die „ganz Harten“, so Conradi, ständen eine Top-Karriere ohne Schaden an Leib und Seele durch.

Wie kann man eine solche Ego-Truppe in der Chef-Etage zusammenhalten, die doch eigentlich ständig gegeneinander arbeitet? Die einfachste Lösung, eine dominante Person drüber zu setzen, die alle Konflikte fest im Griff hat, hält Conradi nicht für die beste. Da gebe es zuviel Erstarrung, werde zuviel abgebrems. Es brauche einen Spitzenmann, der Charisma und Siegeswillen habe, integrieren und kommunizieren könne, über Mut und Sturheit verfüge, zugleich aber auch kreativ und visionär sein müsse. Solche „Bannerträger“, die leidenschaftlich und besessen zugleich seien, gebe es hierzulande nicht allzu häufig, aber nur mit solchen Persönlichkeiten seien einige Konzerne überhaupt groß geworden.

## „Beobachtungen eines Insiders über Macht und Karriere“

„Unsere Wirtschaft braucht genau solche Leute“, faßte Conradi zusammen. Da müsse man dann großzügig über all die Rituale, Statussymbole und Marotten solcher Top-Leute hinwegsehen, obwohl die oft selbstsam exzessiv und sehr gekränkt reagierten, wenn sie nicht beachtet würden.

Grundsätzlich bedauerte Conradi, daß in unserer Gesellschaft die Begriffe Macht und Hierarchie negativ besetzt seien. Es seien Ordnungs- und Führungsprinzipien der Natur, die genetisch im Menschen „programmiert“



Dr. Erwin Conradi.

sein – weil sie ihnen zugleich Sicherheit, Schutz und Berechenbarkeit böten. Die entscheidende Frage sei, wie Macht – verstanden als Beeinflussung des Verhaltens anderer Menschen im Sinne des Systems – konkret ausgeübt und kontrolliert werde.

Von einer weitgehenden Demokratisierung der unternehmerischen Entscheidungsprozesse, wie sie in manchen „Zeitgeist-Führungsphilosophien“ verkündet würde, hält der Metro-Chef nicht viel. Das habe man im eigenen Hause ausprobiert, und es sei ein Fehler schlag gewesen. Gleichwohl gebe es im global arbeitenden Metro-Konzern (der über eine Holding in der Schweiz unter Führung von Conradi gesteuert wird) bei Beachtung der Grundprinzipien durchaus unterschiedliche Führungsstile in einzelnen Ländern und in den dezentralisiert agierenden Unternehmen.

In seiner Laudatio beschrieb Professor Wolfgang Fritz die „einmalige Erfolgsstory“ des Handelskonzerns Metro, die sowohl vom Gründer Beisheim, aber entscheidend auch von Conradi geprägt worden sei. 1954 in Mülheim gegründet, sei die Metro-Gruppe heute ein Weltkonzern mit 100 Milliarden DM Umsatz und 200 000 Beschäftigten. Es sei die wichtigste Neugründung in Deutschland nach dem Kriege.

Der studierte Wirtschaftsingenieur Conradi, erst bei IBM und seit 1971 bei Metro, habe mit seiner großen Managementleistung auch richtungsweisend auf die Wissenschaft gewirkt, erklärte Fritz: „Er war der Betriebswirtschaftslehre häufig weit voraus und hat ihr Impulse gegeben.“

## „Die Geschichte des Metro-Konzerns ist eine einmalige Erfolgsstory“

Fritz nannte sechs Erfolgsfaktoren, allen voran die „Erfindung“ des Großhandels-Betriebstyps „Cash & Carry“ – der einzigen konzeptionellen Innovation in diesem Bereich in den vergangenen 50 Jahren.

Eine Pionierleistung war, so Fritz, auch die frühe Nutzung EDV-gestützter Informationssysteme für die Warenwirtschaft im Handel. Außerdem nannte Fritz eine frühzeitige Internationalisierung des Geschäfts, eine zukunftsweisende Wachstumsstrategie mit Konzentration auf die Kernkompetenz des Handels und eine konsequente „Pflege der Humanressourcen“.